

Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo

Joana Vieira dos Santos
Gabriela Gonçalves

*Universidade do Algarve
Algarve, Portugal*

RESUMO

No presente estudo, transversal, procurou-se destacar a influência da cultura organizacional sobre a satisfação no trabalho dos colaboradores e sobre a atmosfera de grupo. Estas variáveis têm repercussões na realização pessoal dos colaboradores e na produtividade da empresa. Foi nosso objectivo, analisar a influência da percepção da cultura organizacional na satisfação profissional e na atmosfera de grupo numa amostra, de conveniência, de 210 participantes (enfermeiros; professores). Os dados, de natureza quantitativa, foram recolhidos através dum instrumento constituído por três escalas: FOCUS (First Organizational Culture Unified Search) (Neves, 2000); Satisfação Profissional (Lima, Vala e Monteiro, 1994) e a Escala de Atmosfera de Grupo (Jesuino, 1987). Foram também registadas variáveis demográficas dos inquiridos. Os resultados sugerem que a cultura é percebida como uma cultura de regras. A cultura organizacional apresenta um elevado valor preditivo da satisfação profissional e da atmosfera de grupo. Estas duas últimas variáveis se correlacionam significativamente.

Palavras-chave: cultura organizacional; satisfação profissional; atmosfera de grupo.

ABSTRACT

Organizational culture, job satisfaction and group atmosphere

In the present study, we analyze the influence of organizational culture on job satisfaction of employees and the group atmosphere. These variables have an impact on the personal development of employees and productivity. Our aim was to analyze the influence of perception of organizational culture on job satisfaction and group atmosphere in a convenience sample of 210 participants (nurses, teachers). The data, quantitative, were collected through an instrument consisting of three scales: FOCUS (First Organizational Culture Unified Search) (Neves, 2000), Job Satisfaction (Lima, Vala and Miller, 1994) and Group Atmosphere (Jesuino, 1987). We also recorded demographic variables of respondents. The results suggest that culture is perceived as a culture of rules. Organizational culture has a strong predictor of job satisfaction and group atmosphere. These two variables significantly correlated.

Keywords: organizational culture; job satisfaction; group atmosphere.

RESUMEN

Cultura organizacional, ambiente de grupo y la satisfacción laboral

En el presente estudio, hemos tratado de poner de relieve la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados y la atmósfera del grupo. Estas variables tienen un impacto en el desarrollo personal de los empleados y la productividad. Nuestro objetivo fue analizar la influencia de la percepción de la cultura organizacional, la satisfacción laboral y la atmósfera grupo en una muestra de conveniencia de de 210 participantes (enfermeras, maestras). Los datos cuantitativos, se recogieron a través de un instrumento que consta de tres escalas: FOCUS (Primero la cultura organizacional de búsqueda unificada) (Neves, 2000), Satisfacción en el Trabajo (Lima, Vala, y Miller, 1994) y la Atmósfera de escala grupo (Jesuino, 1987). También se registraron las variables demográficas de los encuestados. Los resultados sugieren que la cultura se percibe como una cultura de normas. La cultura organizacional tiene un fuerte predictor de la satisfacción en el trabajo y el ambiente de grupo. Estas dos variables se correlacionan de manera significativa.

Palabras clave: cultura organizacional; ambiente de grupo; la satisfacción laboral.

INTRODUÇÃO

Actualmente, a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2009) considera que a saúde constitui um estado completo de bem-estar físico, mental e social, e não apenas ausência de doença. Deste modo, há uma necessidade de actuar globalmente para que se obtenham mudanças de comportamento efectivas, sustentáveis e duradouras. Numa dimensão psicossocial, se conhecermos e procurarmos melhorar o clima e a cultura da instituição na qual o indivíduo trabalha estaremos a aumentar o sentimento de pertença. Uma empresa que invista na promoção da saúde dos seus colaboradores tê-los-á mais motivados, satisfeitos, produtivos e notar-se-á uma melhoria nas relações interpessoais.

Neste contexto, têm também sido desenvolvidos inúmeros estudos relacionando a satisfação no trabalho com algumas variáveis organizacionais, nomeadamente a cultura organizacional. Em particular, os trabalhos desenvolvidos por Quinn e Spreitzer (1991) procuraram verificar a forma como a cultura organizacional influencia a qualidade de vida dos indivíduos. Assim, torna-se interessante e motivador prosseguir esta linha de investigação, com o intuito de esclarecer em que medida a satisfação no trabalho dos profissionais e a atmosfera de grupo estabelecida podem ser influenciadas por variáveis organizacionais, nomeadamente a cultura organizacional.

Por um lado, a satisfação profissional tem-se revelado uma das principais áreas de estudo e interesse no âmbito da Psicologia, quer por razões históricas (valorização progressiva da qualidade de vida no trabalho e do desenvolvimento pessoal em todas as esferas da vida), quer por razões de carácter funcional (pelo seu valor intrínseco, bem como pelas suas relações com outras importantes variáveis, como a produtividade, o absentismo e o abandono), constituindo uma das variáveis dependentes mais importantes no âmbito da investigação organizacional (Staw, 1984, *cit. in* Lima, Vala, & Monteiro, 1988).

Os ideais de uma elevada satisfação profissional associada a uma alta produtividade, bastante valorizados nas sociedades pós-modernas, têm encontrado pouco suporte empírico. De facto, estudos demonstram que esta relação é bastante reduzida, no sector público, registando também maiores índices de não satisfação, comparativamente ao sector privado (Wright e Davis, 2003).

Ao longo de todo o percurso histórico, o principal problema subjacente à temática em análise adveio sempre da falta de consenso sobre o significado da “satisfação no trabalho”, pelo que encontramos uma

diversidade de definições. Vroom (1964) encara a satisfação laboral como o conjunto de orientações afectivas do sujeito em relação aos papéis profissionais que desempenha, no momento; assim as atitudes positivas são conceptualmente equivalentes à satisfação profissional.

Por outro lado, o interesse pelo campo da Cultura Organizacional advém de um conjunto de factores, essencialmente económico-sociais (Peters e Waterman, 1984, *in* Martinez, 2009). À tomada de consciência da sua importância nas práticas de gestão aliou-se a crença de constituir um factor de diferenciação entre as empresas bem e as menos bem sucedidas (Neves e Jesuíno, 1994).

Deal e Kennedy (1982), referem que a mesma constitui o modo como as coisas são feitas na organização (*how we do things around here*). Uma das definições que fornece mais consenso para a compreensão da Cultura Organizacional considera-a um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização (Schein, 1990; 1992). Assim, a cultura constitui uma qualidade dos grupos que é composta por várias camadas de elementos, como valores, normas, pressupostos básicos, artefactos e padrões de comportamento.

A cultura organizacional pode ser perspectivada através de diferentes tipologias, as quais são identificadas a partir de quadrantes de estruturas dimensionais e que podem resultar da combinação de eixos unipolares ou bipolares. Numa tentativa de clarificarem o conceito de eficácia que Quinn e Cameron (1983) desenvolveram o modelo dos valores contrastantes, através de um estudo exploratório onde se pedia que teóricos e investigadores caracterizassem esse conceito. Dos resultados obtidos foi possível identificar os factores de eficácia organizacional em torno dos eixos: *controlo / flexibilidade; interno / externo; meios / fins*.

Os eixos de pólos opostos representam dilemas com que as organizações se deparam ao longo da existência e caberá ao gestor efectuar a integração das várias tensões. Ao integrar estas dimensões podem-se identificar quatro tipos de cultura que se caracterizam, conforme se pode observar na Figura 1.

A cultura de apoio é caracterizada pelas dimensões de flexibilidade e interno, prevalecendo valores como a abertura, a confiança e o relacionamento humano a nível pessoal e social. A cultura de inovação é caracterizada pelas dimensões de flexibilidade e externo, na qual são valorizadas a adaptação às mudanças internas e externas, às sugestões inovadoras, à competitividade,

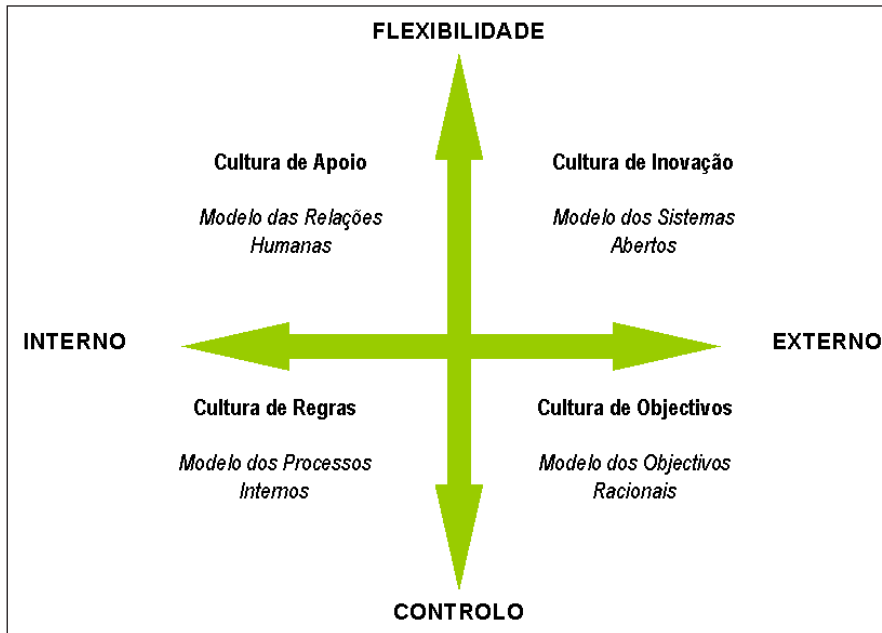


Figura 1 – Modelos de cultura organizacional (adaptado de Neves e Jesuino, 1994, p. 331).

etc. A cultura de objectivos/racional é caracterizada pelas dimensões de controlo e externo, onde o circular de informação, os resultados/objectivos, o planeamento estratégico são os valores mais expressos. A cultura de regras/burocrática é caracterizada pelas dimensões de controlo e interno, na qual o respeito pelas regras, a ordem ou a hierarquia são valores que a racionalidade dos procedimentos e a formalização procuram servir.

No presente estudo foi privilegiado o modelo dos valores contrastantes de Quinn e Cameron (1983), na medida em que constitui um importante aspecto na essência do funcionamento organizacional, que se traduz no dilema da tensão entre opostos, que as estruturas tipológicas procuram dar conta (in Neves, 2000, p. 121). A tipologia deste modelo é extremamente abundante em termos de referências teóricas e metodológicas e traduz-se no questionário *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS), por essa razão foi utilizado na recolha de dados na presente investigação.

De acordo com Cameron e colegas (2006), o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e uma das mais importantes estruturas teóricas relacionadas com a actividade de gestão, e tem sido estudada e testada em organizações há mais de vinte e cinco anos. Presentemente e utilizado em centenas de organizações em todo o mundo, no sentido de promover a eficácia organizacional.

METODOLOGIA

Afigura-se pertinente referenciar que, embora à cultura estejam subjacentes crenças, valores e pressu-

postos básicos partilhados, no presente estudo teremos como unidade de análise o indivíduo e não a organização, pelo que será analisada a percepção do mesmo face à cultura da organização na qual está inserido.

A Figura 2 sistematiza o modelo de análise desenvolvido para estudarmos as relações entre as variáveis.

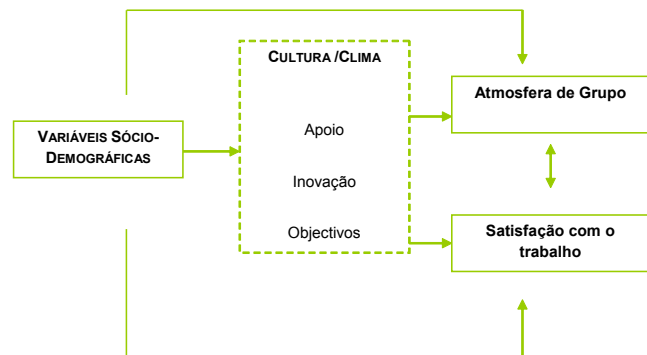


Figura 2 – Modelo de análise do estudo.

As hipóteses de investigação surgem dum quadro teórico, ou seja, constituem uma forma de estabelecer ligações entre a teoria e o mundo real.

Nesta perspectiva foram formuladas as seguintes hipóteses gerais de estudo para orientar a recolha, o tratamento e a respectiva análise dos dados: A percepção da cultura organizacional da instituição influencia a satisfação profissional dos colaboradores; a percepção da cultura organizacional da instituição influencia a atmosfera de grupo dos colaboradores.

Com o fim de facilitar a avaliação, destas hipóteses globais, formularam-se nove hipóteses de investigação que concretizam os objectivos da parte empírica do presente estudo:

H1: Os colaboradores que percebem que a organização se caracteriza por uma cultura de apoio estão mais satisfeitos na sua actividade profissional, do que os outros colaboradores.

H2: Os colaboradores que percebem que a organização se caracteriza por uma cultura de apoio têm uma melhor atmosfera de grupo (boas relações interpessoais entre os elementos), do que os outros colaboradores.

H3: Os colaboradores que percebem que a organização se caracteriza por uma cultura de inovação estão mais satisfeitos na sua actividade profissional, do que os outros colaboradores.

H4: Os colaboradores que percebem que a organização se caracteriza por uma cultura de inovação têm uma melhor atmosfera de grupo, do que os outros colaboradores.

H5: Os colaboradores que percebem que a organização se caracteriza por uma cultura de objectivos estão mais satisfeitos na sua actividade profissional, do que os outros colaboradores.

H6: Os colaboradores que percebem que a organização se caracteriza por uma cultura de objectivos têm uma pior atmosfera de grupo (relações interpessoais baseadas na competitividade), do que os outros colaboradores.

H7: Os colaboradores que percebem que a organização se caracteriza por uma cultura de regras estão mais satisfeitos na sua actividade profissional, do que os outros colaboradores.

H8: Os colaboradores que percebem que a organização se caracteriza por uma cultura de regras têm uma pior atmosfera de grupo (relações interpessoais baseadas na distância hierárquica), do que os outros colaboradores.

H9: Na organização há uma melhor atmosfera de grupo, logo os colaboradores estão satisfeitos na sua actividade profissional e vice-versa.

Amostra

Actualmente, ao abordarmos as variáveis de cariz mais organizacional, tendemos a debruçarmo-nos no sector privado, onde impera a necessidade da qualidade. No entanto, parece-nos da maior importância o estudo das instituições públicas. Em particular, questionamo-nos se não serão as escolas (educam aqueles que construirão o futuro da sociedade) e os hospitais (tratam ou devolvem a saúde, física ou emocional dos sujeitos) instituições onde é imperioso o estudo minucioso

das suas estruturas organizacionais e dos respectivos colaboradores? Apenas o conhecimento nos permitirá a identificação precisa dos aspectos que necessitem de melhorias. Neste sentido, a amostra do presente estudo é de conveniência e constitui-se pelas respostas de 216 indivíduos, englobando 110 enfermeiros e 106 professores.

No que respeita à variável idade, os inquiridos têm idades compreendidas entre os 22 e os 62 anos. A média etária é aproximadamente de 40 anos. Independente da idade, a amostra caracteriza-se como sendo maioritariamente feminina, ou seja, 76.9% são do género feminino e apenas 23.1% do masculino. No que respeita à nacionalidade, 90.7% dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa, 7.9% são espanhóis e apenas 1.4% são de outra nacionalidade. A maioria dos inquiridos tem uma licenciatura (62.5%) ou o bacharelato (32.4%), enquanto os restantes (5.1%) têm pós-graduação, mestrado ou doutoramento. Das principais instituições onde os professores trabalham destacam-se as Escolas Básicas EB 2/3 (43.5%), seguidas das Escolas Secundárias (5.6%); nos enfermeiros salientam-se os Centros de Saúde (32.4%) e o Hospital (18.5). Em relação à contagem do tempo de serviço, sublinha-se que a média é de aproximadamente 15 anos, sendo o mínimo de 1 ano de experiência profissional e o máximo 37 anos.

Instrumento

Utilizou-se como instrumento de recolha de informação um questionário de auto-preenchimento, por não exigir a presença do investigador, garantir o anonimato das respostas e permitir ao inquirido o preenchimento no momento mais conveniente. Assim, foram utilizadas três escalas: o Questionário FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*) relativo à Cultura e Clima Organizacional, aferido e validado para a realidade portuguesa por Neves (2000); a Escala de Satisfação Profissional descrita por Lima, Vala e Monteiro (1994); e a Escala de Atmosfera de Grupo desenvolvida por Jesuíno (1987). A escolha dos instrumentos esteve intimamente ligada à adequação aos objectivos da investigação, ao facto de estarem validados e aferidos para a população portuguesa e terem sido aplicados em inúmeras investigações, no âmbito da Psicologia.

O primeiro teve a sua origem num simpósio realizado em 1989 na Universidade Católica de Leuven, no decurso do qual se originou o projecto de investigação que recebeu a designação *Focus*. O projecto de investigação teve por objectivo desenvolver e padronizar em diferentes idiomas um instrumento que avaliasse as várias dimensões da cultura e clima

organizacionais. A versão portuguesa foi desenvolvida por Neves (2000), o qual procurou testar o modo como os dados empíricos apoiaram a hipótese teórica do modelo conjunto dos conceitos de cultura e clima organizacional, pelo que juntou ambas as partes do questionário e obteve soluções factoriais bastante aceitáveis, ficando apenas 34 dos 75 itens. Esta última corresponde à versão utilizada nesta investigação. Verificámos que este questionário apresenta uma consistência interna bastante adequada ($\alpha = .842$). As subescalas também apresentam uma consistência interna satisfatória, variando de .69 a .82.

Em relação à satisfação profissional, a escala utilizada foi criada por Lima, Vala e Monteiro sobre a satisfação no trabalho. As questões estão apresentadas numa escala de 7 níveis: 1 = extremamente insatisfeito a 7 = extremamente satisfeito e avalia, não só a satisfação global com o trabalho, como diferentes factores que afectam a satisfação. A consistência interna desta escala é bastante adequada, apresentando um alfa de .813.

No que respeita à atmosfera de grupo, os inquiridos descrevem o grupo profissional no qual se inserem numa escala de 8 pontos. Em oito dos nove itens que a integram, o pólo favorável recebe a pontuação de “8” e o pólo desfavorável uma pontuação de “1”, mas no item 5 as respostas são invertidas, de modo a que na soma total haja uma distinção entre os eixos (positivo e negativo). A consistência interna obtida para a atmosfera de grupo, calculada através do alfa de Cronbach, foi de .938, o que sugere uma boa validade interna da escala utilizada (ver quadro 4.5).

Além dos instrumentos já descritos, a versão final dos questionários contemplava ainda uma folha de caracterização da amostra (dados sociodemográficos).

Procedimento

O instrumento utilizado nesta investigação foi passado durante os meses de Maio e Junho de 2009. Após as respectivas autorizações das direcções, em ambas as subamostras, um colega dos inquiridos responsabilizou-se por entregar os questionários e, após o preenchimento, procedeu à respectiva recolha dos envelopes. Esta estratégia procurou minimizar o efeito da deseabilidade social, o qual poderia ser mais notório se fosse uma chefia ou um elemento externo aos grupos a distribuir os questionários.

A informação recolhida foi posteriormente organizada e analisada de acordo com os objectivos deste estudo. Assim, os dados obtidos foram processados através da utilização do programa SPSS – *Statistical Program for Social Science* (v. 16.0).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No que respeita à cultura organizacional foram calculadas as análises descritivas para a escala e respectivas subescalas. Após realizarmos as ponderações das subescalas verifica-se que a dimensão regras ($M=3.80$) apresenta a média mais elevada, seguida da dimensão apoio ($M=3.48$), tanto para a amostra total quanto para as duas profissões estudadas (enfermeiros: regras – $M=3.60$, apoio – $M=3.50$; professores: regras – $M=3.80$, apoio – $M=3.40$).

Como vimos anteriormente, uma cultura de “regras” baseia-se na formalização e na segurança, o que leva à estabilidade interna e à valorização das normas e regras de funcionamento da empresa. A definição das regras é feita pela hierarquia e o papel do indivíduo está muito ligado ao seu cumprimento, relegando para segundo plano a sua vertente participativa. Este resultado está em consonância ao referido por Hofstede (1997), o qual refere que países Latinos Europeus (França, Espanha e Portugal) têm elevados índices de distância hierárquica; em países como Portugal, onde os recursos humanos se mostram receosos em expressar desacordo, há uma preferência por chefias que decidam de forma autocrática. Este fenómeno vai ao encontro do verificado por Webber (1949, cit. in Monteiro, 1995), que considerava que os hospitais e as escolas se regem por uma estrutura organizacional burocrática, provavelmente pela especificidade técnica das instituições que prestam serviços de saúde e de educação.

A escala de satisfação profissional apresenta uma média de 33.41. Atendendo às duas profissões que integram a amostra, a média da escala é mais elevada para os enfermeiros ($M=33.53$), do que para os professores ($M=33.28$).

A média ($M=46.01$), o desvio padrão, valores mínimo e máximo obtidos na escala de atmosfera de grupo. Se considerarmos cada subamostra separadamente, os valores médios da escala variam ligeiramente (enfermeiros: $M=47.98$; professores: $M=47.71$).

Como a amostra total se divide em duas, em função da profissão, procurámos analisar a possível repercussão da variável profissão sobre os resultados obtidos em cada escala (Tabela 1).

Os dados demonstram-nos a ausência de qualquer relação significativa da profissão com a satisfação profissional ($p = .800$), a atmosfera de grupo ($p = .867$), a cultura organizacional ($p = .562$) e com duas das dimensões da cultura (apoio – $p = .215$; regras – $p = .362$). As percepções dos inquiridos apenas difere significativamente em função da profissão exercida nas dimensões de inovação ($p = .014$) e de objectivos

TABELA 1
Resultados obtidos no teste *t*
entre a variável profissão
e as escalas utilizadas.

	Média	Dif. M	SD	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Satisfação Profissional	Enfermeiros = 33.53 Professores = 33.28	0.25	7.54 6.59	0.253	214	0.800
Atmosfera de Grupo	Enfermeiros = 47.98 Professores = 47.70	0.28	11.89 12.07	0.168	214	0.867
Cultura Organizacional	Enfermeiros = 112.69 Professores = 114.19	-1.50	20.09 17.65	0.581	214	0.562

($p = .009$), sendo a primeira superior nos professores e a segunda mais elevada nos enfermeiros.

Simultaneamente, também não se observou uma relação positiva entre os anos de serviço e a percepção de cultura organizacional, ou seja, como o indivíduo conhece muito bem a organização poderia esperar-se uma maior identificação com os seus procedimentos, o que não se verificou. O estudo de Kotter e Heskett (1992) parece apresentar uma explicação coerente para estes resultados, os autores defendem que os colaboradores se adaptam com facilidade aos valores vigentes e que os recém-chegados são mais facilmente corrigidos, em caso de violação das normas da organização. Assim, no nosso estudo, é compreensível a ausência de relação entre o tempo de serviço e a satisfação profissional e a atmosfera de grupo.

Para além de não terem sido obtidas diferenças significativas da profissão sobre a satisfação profissional, a atmosfera de grupo e a cultura organizacional, em geral, o nosso objectivo é o de analisar o impacto da percepção dos indivíduos face à cultura organizacional sobre outras variáveis de índole organizacional. Neste sentido, pretendemos analisar as hipóteses colocadas das relações estabelecidas entre as variáveis em estudo e não descrever as realidades, educacional e hospitalar, separadamente.

Assim, as análises que se seguem assumem, na sua maioria, a amostra total ($n = 216$).

A cultura organizacional ($p = .000$), bem como todas as respectivas dimensões, influencia significativamente a satisfação profissional dos inquiridos. Para avaliar o grau de determinação das diferentes dimensões da cultura organizacional na explicação da satisfação no trabalho procedeu-se à análise de regressão múltipla. As quatro dimensões da cultura organizacional explicam 45,3% da variabilidade da satisfação geral. É ainda possível salientar que todas as dimensões contribuem significativamente para a explicação da satisfação.

Assim, a satisfação geral associa-se à percepção das várias dimensões da cultura organizacional, confirmando-se as hipóteses 1, 3, 5 e 7. Concretamente, a cultura de “apoio” privilegia o desenvolvimento dos recursos humanos, valorizando aspectos como a cooperação e o envolvimento, pelo que poderá estimular

a afectividade e contribuir para o aumento do nível de satisfação geral (*hipótese 1*). De modo idêntico, a cultura orientada para a “inovação”, ao estimular a iniciativa individual e a criatividade, poderá levar o indivíduo ao aumento da satisfação (*hipótese 3*). Por seu turno, a satisfação decorrente da orientação de “objectivos” poderá dever-se à percepção dos indivíduos de que o seu contributo facilita o alcance dos “objectivos” da organização (*hipótese 5*). E a cultura de “regras” pode proporcionar aos colaboradores maior segurança, pela identificação com os valores formais e burocráticos da organização, conduzindo também à satisfação profissional (*hipótese 7*).

A associação entre as várias vertentes da satisfação e as orientações de cultura mostrou-se muito significativa, revelando que quanto maior a satisfação dos colaboradores, maior a intensidade da percepções das diferentes dimensões da cultura. Assim, as diferenças na percepção de cultura, mais do que variáveis de natureza sociodemográfica, permitem explicar uma fracção significativa (45%) de variação do índice de satisfação geral no trabalho.

A cultura organizacional ($p = .000$), bem como todas as respectivas dimensões, contribui para a atmosfera de grupo dos indivíduos.

De seguida, procurou-se avaliar a influência das dimensões da cultura na explicação da atmosfera de grupo. De modo a mostrar a associação entre estas variáveis e o grau em que explicam a atmosfera de grupo realizou-se uma equação de regressão múltipla. As dimensões da cultura organizacional contribuem de forma significativa para a explicação de 30,2% da atmosfera de grupo, nomeadamente através do apoio.

A atmosfera de grupo também é influenciada significativamente pela cultura organizacional geral e duas das respectivas dimensões, o “apoio” e a “inovação”, não sendo influenciada pelos “objectivos” e “regras”.

A cultura de “apoio”, ao enfatizar a coesão grupal, fomenta um clima agradável de relações interpessoais, pelo que predomina uma atmosfera de grupo bastante positiva. Desta forma, os resultados suportam a *hipótese 2*. Neste contexto, parece-nos importante demarcar que os princípios humanistas devem regular

as instituições, visando dar consistência aos quatro vectores organizacionais, propostos por Delors e colegas (1996) – aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.

A cultura de “inovação” enfatiza o crescimento e a criatividade, havendo um domínio da flexibilidade e duma perspectiva contingencial. A receptividade desta dimensão da cultura face ao exterior potencializa um clima relacional transparente e adequado. Deste modo, verificamos a *hipótese 4*, ao estabelecer uma influência da cultura de inovação e a existência duma atmosfera de grupo agradável entre os colaboradores.

À cultura de “objectivos”, como apresenta como principais valores o alcance de objectivos e a capacidade de competir, acreditámos estar associada a uma pior atmosfera de grupo. No entanto, como actualmente a competitividade já constitui um “mal necessário”, ao qual os indivíduos se adaptaram, um ambiente competitivo, além de fomentar a iniciativa individual, não invalida um bom clima relacional (atmosfera de grupo). Assim sendo, não se verifica a hipótese 6. Este resultado constitui uma referência de que a postura das pessoas começa a alterar-se, já que estudos demonstram que a população portuguesa se caracteriza por uma falta de capacidade empreendedora (Sousa, 2005).

Por último, a cultura de “regras” valoriza a estabilidade interna da instituição, privilegiando a segurança, a formalização e a centralização. Nestas circunstâncias poder-se-iam desenvolver relações interpessoais caracterizadas por uma forte distância hierárquica, logo não adequada. Contudo, verificámos que esta dimensão influencia positivamente a atmosfera de grupo, pelo que também não se verifica a *hipótese 8*. Este fenómeno pode relacionar-se com o facto de numa instituição burocrática, ao estar tudo muito bem definido e estruturado, as relações interpessoais podem tornar-se mais estáveis e previsíveis, pelo que a eventual formalidade não tem, necessariamente, um contributo nefasto.

Em síntese, verificamos que os fenómenos culturais das instituições são muito importantes na explicação da variância da atmosfera de grupo (30%).

A relação existente entre a satisfação profissional e a atmosfera de grupo revela-se bastante significativa ($p=.000$).

Além destas influências tão significativas da cultura sobre a satisfação profissional e sobre a atmosfera de grupo, também considerámos as eventuais relações entre estas últimas. Como esperávamos, correlacionam-se positivamente, pelo que se confirma a *hipótese 9* do nosso estudo. Este constitui um resultado facilmente explicado, porque se há satisfação profissional, naturalmente as pessoas estão mais orientadas para

desenvolverem melhores relações com os colegas e percebem a atmosfera de grupo como positiva; o inverso também se verifica, isto é, se o clima relacional entre as pessoas é agradável, então há uma maior probabilidade de existir satisfação profissional.

Em síntese, é possível afirmar que as variáveis socio-demográficas têm muito pouco poder na determinação da cultura organizacional (7%), da atmosfera de grupo (7%) e da satisfação profissional (2%). No entanto, verificamos que a cultura organizacional apresenta um elevado valor preditivo da satisfação profissional (45%) e da atmosfera de grupo (30%). Podemos ainda concluir que estas duas últimas variáveis se correlacionam significativamente (32%).

CONCLUSÕES

O objectivo deste trabalho era fornecer um contributo para o estudo da cultura organizacional, nomeadamente no que respeita ao seu efeito sobre a satisfação no trabalho e a atmosfera de grupo. Foi-nos possível estabelecer estas relações, na maioria das vezes confirmando os resultados já alcançados por diversos autores. No entanto, alguns aspectos poderiam, em investigações futuras, ser otimizados, nomeadamente a amostra ser alargada a outras regiões. Deste modo, defendemos que a necessidade de aprofundar esta problemática subsiste, até mesmo porque diversas questões se colocam a partir do presente estudo.

Um aspecto interessante seria, por um lado, confrontar os dados obtidos, não só por professores e enfermeiros, mas por todos os colaboradores das instituições escola e hospital, considerando as amostras separadamente. Este tipo de análise, como tivemos oportunidade de realizar num hospital privado (Santos & Sustelo, 2009), permitiria analisar a percepção e intensidade da cultura e subculturas instituídas. Por outro lado, poder-se-iam comparar as instituições de educação e de saúde públicas e privadas. Além disso, seria ainda interessante realizar um estudo longitudinal recorrendo a uma metodologia de investigação-acção em que se procuraria determinar a influência da formação dos colaboradores no desenvolvimento da cultura organizacional, avaliando-se esta antes e depois de terem realizado uma formação específica acerca da cultura organizacional, comparativamente a um grupo de colaboradores que não tivesse sido sujeitos a formação específica.

Em síntese, conhecer a cultura organizacional constitui um passo na direcção dos desafios de mudança que são exigidos às empresas e outras instituições.

REFERÊNCIAS

- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (Revised Edition)*. London: Jossey-Bass.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture*. London: Addison-Wesley.
- Delors, J. et al. (1996). *Educação: um tesouro a descobrir* (Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI). Porto: Edições ASA.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações, compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jesuíno, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. (1988). Os determinantes da satisfação no trabalho. *Análise Psicológica*, VI(3-4), 441-457.
- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. B., Monteiro, M. B., Lima, M. L. & Caetano, A. (Eds.). *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*. Lisboa: Celta Editora.
- Martinez, P. M. (2009). Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194.
- Monteiro, A. A. P. (1995). *HDE, uma burocracia profissional? – Estudo monográfico de um hospital distrital*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Neves, J. G. & Jesuíno, J. C. (1994). Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Psicologia*, 3(IX), 327-346.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Santos, J. V. & Sustelo, M. (2009). Cultura Organizacional e Satisfação Profissional. *Psico*, 40(4), 467-472.
- Saúde, O. M. (2009). *Integração da saúde mental nos cuidados de saúde primários. Uma perspectiva global*. Lisboa: Coordenação Nacional para a Saúde Mental.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of competing values culture instrument and an analysis of the impact organizational culture on quality of life. In R. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.). *Research in Organization Change and Development* (Vol. 5: pp. 112-115). Greenwich: Jai Press.
- Santos, J. C. V. (2004). *Cultura organizacional e satisfação profissional – Estudo realizado num hospital privado*. Dissertação de Licenciatura não publicada. Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve, Faro, Portugal.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass.
- Sousa, S. (2005). Cultura organizacional – força interior das organizações. In *Pessoal*, 36(III), 4.
- Vroom, V. H. (1964). *Work motivation*. New York: John, Wiley & Sons.
- Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in public sector: The role of work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.

Recebido em: 26-04-2010. Aceito em: 12-05-2011.

Autoras:

Joana Vieira dos Santos – Licenciada em Psicologia, área Social e das Organizações. Mestre em Psicologia, na especialidade em Psicologia da Saúde. Doutora em Psicologia das Organizações. Assistente no Departamento de Psicologia da Universidade do Algarve.
Gabriela Gonçalves – Doutora em Psicologia Social. Professora Auxiliar no Departamento de Psicologia da Universidade do Algarve. Coordenadora do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

Enviar correspondência para:

Joana Vieira dos Santos
Departamento de Psicologia
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve
Campus de Gambelas
8005-139 Faro, Portugal
E-mail: <jcsantos@ualg.pt>