

IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Diogo Queimado

ISLA santarém
diogo.queimado@gmail.com

Jaime Santos

ISLA santarém
jaimeessantos@gmail.com

Margarida Oliveira

ISLA Leiria e ESG do Instituto Politécnico de Tomar
margarida.foliveira@hotmail.com

Eulália Santos

ISLA Leiria e ESTG do Instituto Politécnico de Leiria
eulalia.santos@sapo.pt

Resumo

Num ambiente Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (VUCA), a palavra cultura surge como uma das necessidades essenciais/fundamentais para a compreensão do comportamento organizacional.

Todo e qualquer gestor que ambicione o melhor para a sua organização, procura manter os seus colaboradores satisfeitos. Desse modo, tem interesse identificar as variáveis que influenciem a satisfação profissional, sobretudo a cultura organizacional. As medidas de qualidade do trabalho apontam ser preditores úteis de comportamento futuro do mercado laboral.

O presente estudo tem como principal objetivo perceber a relação entre a cultura organizacional e satisfação no trabalho de funcionários públicos do distrito de Santarém.

Esta investigação incorpora um estudo quantitativo, sendo que os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, onde se obteve uma amostra de 30 indivíduos. O instrumento utilizado é composto por duas escalas, a escala de cultura organizacional e a de satisfação no trabalho e por variáveis que caracterizam o perfil sociodemográfico e profissional dos colaboradores.

Os resultados mostram que existe uma relação positiva e significativa entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, o que demonstra que a cultura organizacional influencia positivamente os fatores estratégicos organizacionais, podendo resultar a favor da organização, dependendo do tipo de cultura que esta tiver.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Satisfação no trabalho, Colaboradores públicos.

Importance of Organizational Culture in Job Satisfaction

Abstract

In a Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (VUCA) environment, the word culture emerges as one of the essential / fundamental needs for the understanding of organizational behavior. Any and every manager that ambitions the best for his organization, seeks to keep their employees satisfied. In this way, it is interesting to identify the variables that influence the professional satisfaction, especially the organizational culture. Measures of labor quality are useful predictors of future labor market behavior. The present study has as main objective to understand the relationship between the organizational culture and satisfaction in the work of public employees of the district of Santarém. This investigation incorporates a quantitative study, and the data was collected through a questionnaire survey, where a sample of 30 individuals was obtained. The instrument used is composed of two scales, the scale of organizational culture and the one of satisfaction in the work and by variables that characterize the sociodemographic and professional profile of the collaborators. The results show that there is a positive and significant relationship between organizational culture and job satisfaction, which demonstrates that organizational culture positively influences organizational strategic factors, and may result in favor of the organization, depending on the type of culture it has.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Public Employees.

Introdução

Num ambiente em constante mutação, onde as interações sociais ocorrem entre indivíduos de diferentes regiões e países, a palavra cultura surge como uma das necessidades essenciais/fundamentais para a compreensão do comportamento organizacional.

Este é um tema de elevada importância e debatido por inúmeros autores de renome, nomeadamente, Hofstede, Schein, Quinn, Cameron, Deal, Kennedy, entre muitos outros que contribuem com investigações e conhecimento para a matéria em questão.

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.

De acordo com Cunha, M., Rego, Cunha, R. e Cardoso (2007) a cultura organizacional é importante por duas principais razões, nomeadamente, o sucesso do japonês que fez despertar a atenção para o impacto das diferenças culturais nacionais na gestão e nos resultados empresariais, mas também pela consciência de que “a cultura organizacional pode ter um papel importante no funcionamento e nos resultados das organizações” (p. 645). Existem também inúmeras razões que levam ao estudo contínuo sobre a cultura organizacional, visto que esta possibilita a gestão e controlo do comportamento organizacional, existe a necessidade de articular as práticas da organização com os valores dos indivíduos, torna possível a gestão da identificação dos colaboradores com a organização e é existente a necessidade de garantir continuidade histórica.

Porém Schein (2007), numa outra perspetiva, afirma que a importância da cultura organizacional está relacionada com o facto de esta ser um poderoso conjunto de forças latente que influencia diretamente o comportamento, mas sobretudo por determinar a forma como a organização opera, a sua estratégia e os seus objetivos (citado em Florencio, 2013).

Segundo Clark (1998), a satisfação no trabalho é um direito adquirido e necessário como bem-estar social. Também as medidas de qualidade do trabalho apontam ser preditores úteis de comportamento futuro do mercado laboral. A satisfação é de igual forma importante na medida em que as decisões dos colaboradores irão ser determinantes na possibilidade de estes trabalharem ou não, de aceitarem ou rejeitarem certos tipos de trabalho e, sendo difícil trabalhar, são propensos em parte, a depender da avaliação subjetiva do trabalhador e respetivo desempenho (citado em Leite, 2013).

Assim, o presente estudo pretende compreender de que modo a cultura organizacional influencia a satisfação no trabalho nos colaboradores do sector público do Concelho de Santarém.

O presente artigo, após esta introdução que apresenta o estudo, sua importância e objetivo, inicia-se com um enquadramento teórico sobre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho. Neste, evidenciam-se as características, dimensões, tipos e níveis de cultura organizacional, bem como as determinantes, as dimensões, formas e medidas da satisfação no trabalho. É feita ainda uma referência aos estudos existentes que indiciam a existência de uma relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho e sua importância.

A partir do enquadramento teórico deduz-se a hipótese de investigação do modelo conceitual de estudo. Segue-se uma descrição da metodologia de investigação utilizada e dos resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo.

1. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional, dada a sua importância, tem vindo a ser objeto de estudo há largos anos por autores como Hofstede (1991); Trice e Beyer (1993); Schultz (1995); Deal e Kennedy (1999); Cameron e Quinn (1999); Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000); e Martin (2002) (citado em Schein, 2010). A cultura organizacional é definida como “o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo

como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (Schein, 2004, p. 17).

Hofstede (2010) define o conceito de cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias” (citado em Cunha, M., Rego, Cunha, R., Cardoso & Neves, 2016, p. 622).

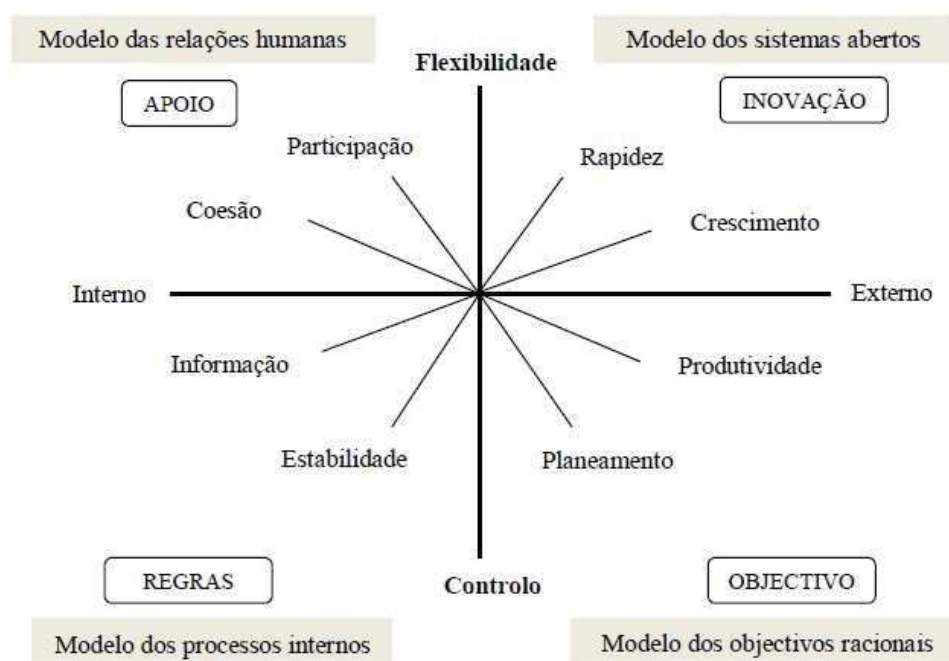
Por outras palavras, define-se como cultura organizacional o conjunto de crenças e valores pelos quais a organização se rege e que de certo modo a caracteriza, tendo como consequência a influência dos comportamentos e pensamentos dos indivíduos que colaboram nessa mesma organização.

Dimensões do conceito de cultura

Os autores Quinn e Cameron (1983), bem como Quinn e McGrath (1985), criaram o modelo dos valores contrastantes, este representa-se por dois eixos, em torno dos quais três dimensões se repartem, tendo como resultado quatro quadrantes. A primeira dimensão encontra-se presente no eixo horizontal, sendo o extremo esquerdo o posicionamento da orientação interna e esta tem como objetivo desenvolver os recursos humanos e procura cooperação e estabilidade no ambiente de trabalho, enquanto que a extremidade direita diz respeito ao posicionamento da orientação externa e tem como objetivo organizacional o desenvolver de atividades que possibilitem crescer e adquirir recursos. A segunda dimensão encontra-se representada no eixo vertical e varia entre a flexibilidade (topo) e o controle (base), em que o primeiro aponta como prioridade a importância da iniciativa individual, da adaptabilidade e da rapidez, e o segundo dá ênfase à necessidade de hierarquia e de controle entre funções. A terceira, e última dimensão, diz respeito aos modelos teóricos presentes em cada quadrante, sendo estes o modelo dos objetivos racionais, o modelo do sistema aberto, o modelo das relações humanas e o modelo dos processos internos. Ligados a estas dimensões surgem quatro tipos de cultura, a cultura de apoio, que se insere no modelo das relações pessoais e realça a flexibilidade e o lado interno da organização, tem ainda valores base como a participação, coesão, confiança e

sentimento de pertença; a cultura de inovação, está assente em valores como a mudança, a flexibilidade, o crescimento, a criatividade e a capacidade adaptativa, porém centra o foco na adaptação da organização às exigências da envolvente externa; a cultura de objetivos dá especial importância à produtividade, ao desempenho, ao alcance dos objetivos e à realização, estando os colaboradores muito orientados para a tarefa e cumprimento de objetivos; a cultura de regras enfatiza a formalização, a segurança, a ordem, a uniformidade e a centralização de forma a obter a maior estabilidade interna possível (citado em Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Figura 1. Modelo dos Valores Contrastantes



Fonte: Adaptado de Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 463)

Características da cultura

De acordo com Robbins (2005) existem sete características básicas que caracterizam a cultura organizacional. A primeira, inovação e assunção de riscos, que consiste na estimulação dos colaboradores para que estes inovem e assumam riscos. A segunda característica, a atenção aos detalhes, ou seja, espera-se que os colaboradores

demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes. Também a orientação para os resultados é uma característica da cultura, sendo esta caracterizada pelo foco por parte das chefias em resultados e cumprimento de objetivos e menos centrada em processos ou técnicas para os atingir. A quarta característica que concerne a orientação para as pessoas, ou seja, as decisões dos superiores hierárquicos têm em consideração o efeito dos resultados sobre os colaboradores que fazem parte da organização. A orientação para a equipa, que diz respeito à organização das atividades/tarefas do trabalho em equipas e não individualmente. Também a agressividade é uma característica da cultura, visto que, os colaboradores devem ser competitivos/agressivos e não colaboradores “dóceis” ou acomodados. Por último, a estabilidade, que se baseia na procura das atividades organizacionais que relevem a manutenção do *status quo em contraste com o crescimento*.

No entanto, Teixeira (2013) acrescenta quatro características àquelas referidas por Robbins (2005), sendo que as que se distinguem são a identificação, o controlo, a integração departamental e os critérios de recompensa. A identificação, que consiste na medida em que os colaboradores se identificam com a organização, e não com a tarefa/função em si; o controlo, ou seja, de que forma a supervisão, os regulamentos e as normas são utilizadas para regular o comportamento dos colaboradores; a integração departamental que consiste no encorajamento dos vários departamentos para que estes atuem de forma coordenada e interdependente; e por fim, os critérios de recompensa, que diz respeito à forma como essas recompensas, por exemplo aumentos salariais e promoções, são atribuídas tendo em conta a performance dos colaboradores.

Difusão da cultura

Evidenciando várias formas de transmissão da cultura organizacional, Robbins (2005) enuncia as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem. As histórias normalmente referem-se a acontecimentos ocorridos com os fundadores das organizações, ao sucesso destes, aos erros cometidos, quebra de regras ou lutas organizacionais, algo que inspire a camada mais recente da força de trabalho a

criarem, eles próprios, histórias e que sejam motivo de orgulho para a organização.

Os rituais são atividades repetitivas que reforçam e expressam os valores de uma organização, como os objetivos ou a importância das pessoas. Como possível exemplo pode-se referenciar a atividade matinal de motivação da indústria japonesa.

Ao longo do tempo, as organizações desenvolvem/criam uma linguagem própria para descrever ou enunciar elementos da organização, como maquinaria, processos, pessoas ou materiais, facilitando o processo de comunicação e aproximando os colaboradores. Muitas das vezes gestores fazem referência aos KPI¹, algo que um colaborador da gestão de qualidade, por exemplo, pode não entender tanto em relação a um diretor financeiro ou de produção, sendo um exemplo de linguagem de uma subcultura.

Os símbolos materiais que permitem aos colaboradores perceber quem assume um papel de relevo na organização, qual o grau de igualdade entre os vários membros da organização, bem como o tipo de comportamento que é ou não correto de se ter. Estes assumem destaque pelo espaço físico da empresa, o tipo de veículo disponibilizado aos executivos, os tipos de bilhete nas viagens de negócio, o mobiliário do local de trabalho ou até mesmo a aparência e vestuário dos executivos da organização.

Níveis de cultura

Schein (2004) acaba por enunciar a existência de três níveis de cultura, também interpretado como um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, transmitida e mudada. O primeiro nível denominado de artefactos, considerado o mais superficial, que inclui todos os fenómenos/acontecimentos que podem ser visíveis, escutados e sentidos, como o ambiente físico, a língua, a tecnologia e os produtos da organização. O ponto mais importante deste nível é que é facilmente observável, mas muito difícil de decifrar. Num segundo nível, referente às crenças e valores defendidos pelo grupo, encontramos

1 KPI - *key performance indicators*

a importância da fase inicial, a primeira situação com que são confrontados, visto que será aqui que irá emergir o líder ou fundador do grupo que acabará por influenciar os restantes membros a adotar certos comportamentos perante as adversidades. Porém, isto acontece assim porque se encontra numa fase inicial e nesta fase o grupo ainda não passou por qualquer outra situação que os levasse a não seguir o líder e/ou fundador.

Seguindo um exemplo, num contexto organizacional em que um gestor de recursos humanos toma a decisão de que se deve melhorar a segurança no trabalho para prevenir acidentes, e se de facto as medidas que este implementar forem bem-sucedidas, o grupo acabará por acreditar que a segurança no trabalho é um dos pontos mais importantes a cumprir e irá interiorizar/aplicar isso na cultura do grupo e consequentemente na cultura da organização, também conhecido como processo de validação social.

Este tipo de crenças e valores de nível consciente irão ditar o comportamento que pode ser observado ao nível dos artefactos. É também conhecido como o nível das estratégias, filosofias e objetivos associados à cultura do grupo.

Para conseguir uma compreensão mais profunda, para decifrar padrões e para prever comportamentos futuros corretamente ter-se-á que entender o nível seguinte, que consiste nos pressupostos básicos fundamentais. Neste terceiro e último nível, e seguindo a lógica do nível anterior, quando a solução para um problema funciona repetidamente esta é aceite e, o que era uma hipótese passa a ser uma realidade, tornando outras soluções, muitas das vezes, inválidas (dependendo da situação). Por exemplo, no mundo da engenharia é impensável construir um dispositivo ou objeto que não seja seguro de utilizar, é uma suposição básica de que qualquer objeto ou dispositivo seja seguro de utilizar e isso está incutido na cultura associada à engenharia, é já algo inconsciente por natureza, tal como este terceiro nível de cultura.

Isso está implícito nas palavras de Schein (2004), onde este afirma que a “cultura como um conjunto de pressupostos básicos definem-nos o

que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que acontece ao nosso redor, e que reações devemos ter perante as várias situações” (p. 32). São estes pressupostos que Schein considera serem mais importantes na sua teoria visto que estes estão fortemente enraizados nas práticas sociais do quotidiano organizacional, bem como na personalidade dos seus membros.

Tipos de cultura

Cada organização tem a sua cultura e isso acabará por ser o fator distintivo entre as várias organizações.

Handy (1996) propõe a existência de outros 4 tipos de cultura, onde associou a cada filosofia de gestão o nome de um deus da antiga Grécia. A cultura do “papel” associada ao deus Apolo, transmite a ideia de uma cultura baseada na ordem e nas regras, ou seja, na atribuição de papéis que constituem uma divisão de funções e departamentos de forma administrativa; a cultura de “tarefa”, associada ao deus Atena, passa a ideia de que esta assenta nas ligações, na energia, na criatividade e na juventude; a cultura de “clube” é associada ao deus Zeus e corresponde a um poder centralizado e autocracia com valores muitos baseados no respeito (transmite a ideia de uma organização estruturada em divisões de trabalho baseadas em funções); a cultura “existencial” é associada ao deus Dionísio e é típica de organizações cujas atividades são baseadas/orientadas pelo talento ou capacidade do indivíduo, como por exemplo, arquitetos, advogados, contabilistas, entre outros (citado em Teixeira, 2013).

Já Quinn e McGrath (1985) enunciam outros quatro tipos de cultura, diferentes dos anteriormente referidos, são eles: a cultura de clã, a cultura de inovação, a cultura hierárquica e, por fim, a cultura de mercado ou racional. A cultura de clã baseia-se nas normas e valores associados à afiliação para com a organização; a cultura de inovação tem os seus valores assentes na mudança e na flexibilidade; a cultura hierárquica está relacionada com valores mais formais, como a burocracia, a estabilidade, normas, regras e regulamentos; já a cultura de mercado ou racional, evidencia valores mais orientados para a

competitividade, para o desempenho nas tarefas, bem como para os resultados e objetivos (citado em Machado & Carvalho, 2008).

2. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é uma das variáveis que nestes últimos tempos mais se tem estudado ao nível do comportamento organizacional. Despertou a atenção dos investigadores, gestores e teóricos, a partir do momento em que foi posto em causa o modelo taylorista da organização do trabalho, e se começou a valorizar o fator humano na organização.

Hackman e Oldman (1980) sustentam que uma elevada satisfação no trabalho conduz a um aumento da produtividade, a um baixo absentismo e a uma baixa rotatividade; e ainda, a um comprometimento dos trabalhadores para com as organizações (Locke, 1976).

Locke (1976) define a satisfação no trabalho como sendo “...um agradável ou positivo estado emocional resultante de uma apreciação relativa a uma experiência de trabalho” (p. 10); Brief (1988) trata como um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou de desfavorabilidade; e por fim, George e Jones (1999) dizem que é o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Assim, constata-se que, por um lado, existem autores que se referem à satisfação no trabalho enquanto um estudo emocional, de sentimentos ou respostas afetivas (Locke, 1976; Crites, 1969; Mueller & McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993; Newstrom & Davis, 1993). Por outro lado, há autores que definem o conceito de satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Beer, 1964; Arnold, Robertson & Cooper, 1991). Esta perspetiva considera o estudo da satisfação no âmbito das atitudes no trabalho.

A satisfação no trabalho tem sido alvo de muitos estudos (Locke, 1969, 1970; Price, 1997; Scarpello & Campbell, 1983) sendo analisada e definida como uma construção global e como um conceito com múltiplas dimensões.

Sem dúvida uma boa equipa de trabalho não se faz apenas com bons salários. É necessário oferecer um bom ambiente de trabalho, formação, flexibilidade horária e outras condições que propiciem satisfação no trabalho.

Todos os empresários que ambicionam o melhor para as suas instituições, procuram manter os seus colaboradores profissionalmente satisfeitos, uma vez que o seu estado emocional influencia positiva ou negativamente o clima organizacional, que por sua vez, irá influenciar a produtividade da organização (Cunha et al., 2007).

No entanto, a satisfação dos colaboradores é um assunto muito subjetivo, uma vez que, cada um tem as suas necessidades e objetivos. Esta depende, essencialmente, da experiência, das expectativas no trabalho, da função, das ambições pessoais e da formação.

Wright e Cropanzano (2004) efetuaram um estudo no qual puderam concluir que elevados níveis de bem-estar psicológico contribuem para um melhor desempenho no trabalho e, simultaneamente, potenciará a capacidade apreciativa de cada indivíduo relativamente a novas oportunidades e experiências. Segundo estes, as pessoas desejam ser felizes, ou seja, preferem experienciar emoções positivas ao invés de negativas. Estas emoções (positivas), nomeadamente as resultantes do bem-estar psicológico no trabalho, potenciam o desempenho no indivíduo, por exemplo, colaboradores satisfeitos são mais propícios a estabelecerem relações interpessoais mais apropriadas para a realização do trabalho. De acrescentar ainda que, o interesse (emoção positiva) fomenta/promove “o desejo de explorar e assimilar novas ideias, de encontrar nova informação e de desenvolver o potencial próprio” (citado em Cunha et al., 2007, p. 178).

Determinantes da satisfação no trabalho

Em muitos estudos efetuados sobre a satisfação no trabalho, foram identificadas, pelos investigadores, um conjunto de variáveis que se enquadram nas determinantes da satisfação.

Com o objetivo de minimizar a monotonia no desempenho da função e o incremento da satisfação no trabalho, Herzberg (1969) propôs a reestruturação ao nível das funções. Conforme Ferreira et al. (2001), a teoria de maior relevo a este nível foi desenvolvida por Hackman e Oldham (1975) tendo por base o modelo das características da função, onde uma das alternativas se baseia no *Job Characteristics Index* (Sims, Szilagyi & Keller, 1976). Este instrumento considera quatro características: a autonomia, o *feedback*, a variedade e a identidade das facetas.

Segundo Spector (1997), as investigações que estudaram os efeitos das recompensas e dos níveis salariais sobre a satisfação no trabalho mostram uma relação relativamente baixa entre as duas variáveis. O mesmo autor sugere que não será tanto um salário elevado que contribui para a satisfação no trabalho, mas a justiça percebida relativamente à distribuição pelos colaboradores.

Segundo Ferreira et al. (2001), os estudos demonstram a relação entre as variáveis demográficas e a satisfação no trabalho. A idade, as habilitações literárias e a carreira são variáveis paradigmáticas dessa relação (Rhodes, 1983; Staines & Quinn, 1979; Weaver, 1980).

Apesar de se poder pensar que a satisfação no trabalho contribui para a produtividade, o que se constata na maioria dos estudos, a relação entre estas duas variáveis não se tem revelado muito forte. Contudo as investigações (Caldwell & O'Reilly, 1990; Jacobs & Solomon, 1977) demonstram que os indivíduos que melhor desempenham as suas funções e que, em função desse desempenho recebem recompensas apresentam níveis de satisfação elevados (citado em Ferreira et al., 2001).

Segundo Peiró e Pietro (1996) e Spector (1997a) uma das categorizações possíveis apresenta dois tipos de variáveis: “variáveis situacionais que influenciam a satisfação no trabalho, e variáveis individuais (características sócias demográficas ou características disposicionais dos indivíduos) que contribuem, também, para o incremento ou a diminuição da satisfação no local de trabalho” (citado em Ferreira et al., 2001, p. 302).

Dimensões de satisfação no trabalho

Locke (1976) vai mais longe e identifica nove dimensões que abrangem a satisfação no trabalho: a satisfação com o trabalho, que integra o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades e aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito ou o controlo sobre os métodos; a satisfação com o salário, que para além do montante em si contempla ainda a forma como este é distribuído pelos demais empregados; a satisfação com as promoções, que inclui a oportunidade de formação que mais tarde conduzem à promoção; a satisfação com o reconhecimento (os elogios e/ou as críticas ao trabalho efetuado); a satisfação com os chefes associada aos seus estilos de liderança, as suas capacidades e conhecimentos técnicos e o respetivo relacionamento com o pessoal; a satisfação com os colegas de trabalho, observando as competências destes, o apoio que presta e o relacionamento interpessoal; a satisfação com os próprios benefícios alcançados na empresa/organização como por exemplo as pensões, os seguros de doença e as férias; a satisfação com as condições do trabalho, como por exemplo os períodos de descanso, o local de trabalho em si, ou os aspetos ergonómicos; a satisfação com a organização e com a direção, de onde se destacam as políticas de benefícios e salários.

Formas de satisfação no trabalho

Bruggemann et al. (1975) identificam seis formas de satisfação no trabalho, a saber: satisfação no trabalho progressiva, satisfação no trabalho estabilizada, satisfação no trabalho resignada, satisfação no trabalho construtiva, satisfação no trabalho estável e pseudo-satisfação no trabalho. Resumidamente pode dizer-se que a satisfação progressiva se verifica quando o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e procura aumentar o seu nível de aspirações, otimizando o seu nível de satisfação; estabilizada quando o trabalhador está satisfeito e procura manter o seu nível de aspirações; resignada se o trabalhador se encontra perante uma situação pouco clara ou pouco definida, levando-o a reduzir em parte o seu nível de aspirações, adequando-se às condições atuais; construtiva quando o trabalhador, mesmo sentindo-se insatisfeito mostra ser tolerante à frustração e

contraria-a mantendo o seu nível de aspiração, tentando contornar e fazer face aos problemas entretanto surgidos; estável em que indivíduo está insatisfeito embora mantendo o seu nível de aspirações, mas nada fazendo para contornar a situação e resolver eventuais problemas; por fim a pseudo-satisfação em que o trabalhador se sente frustrado e insatisfeito com o trabalho, não consegue identificar soluções que levem à melhoria/resolução da situação, mas ainda assim mantém o seu nível de aspiração. Neste caso, acaba por distorcer a sua própria noção da realidade em que está (citado em Ferreira et al., 2001).

Medidas de satisfação

Segundo Harpaz (1983), os métodos utilizados para medir a satisfação no trabalho podem dividir-se em métodos diretos e métodos indiretos. Nos métodos diretos utilizam-se predominantemente os questionários. Estes permitem uma recolha de informação ao nível das atitudes dos inquiridos relativamente às várias dimensões do trabalho, em que podem responder escolhendo uma das várias respostas alternativas, numa escala que lhes é apresentada. Não sendo esta uma forma única aplicada nos métodos diretos, pode-se optar igualmente por uma entrevista, uma comparação de pares ou o método de incidentes críticos. O método dos incidentes críticos é uma técnica de recolha de informação que encontra as suas origens na abordagem qualitativa. Quando o investigador recorre a esta técnica consegue focar padrões de comportamento, recursos, *skills*, conhecimentos, emoções e representações do indivíduo sobre a sua própria ação e acerca da ação de outros (Hettlage & Steinlin, 2006). Os métodos indiretos mais utilizados assentam em técnicas projetivas, nomeadamente escalas de rosto de pessoas, completar frases ou interpretação de desenhos, sendo estes bastantes eficazes a revelarem as atitudes do indivíduo submetido ao método. No entanto, procuram minimizar enviesamentos e obter informações mais precisas quanto às verdadeiras atitudes dos trabalhadores, em oposição ao formalismo da estrutura patente nos métodos diretos (Peiró & Pietro, 1996).

Desde há várias décadas que se acredita que as características das funções influenciam a satisfação no trabalho, tendo a teoria de maior

relevo ter sido desenvolvida por Hackman e Oldham (1976, 1980), que tinha por base o modelo das características da função, em respostas concentradas nos questionários. Este modelo baseava-se no *Job Characteristics Index* – JCI (Sims, Szilagyi, & Keller, 1976). Este instrumento contemplava/contempla quatro das cinco características do *Job Diagnostic Survey* (JDS): a autonomia, o *feedback*, a variedade e a identidade das tarefas (citado em Ferreira et al., 2001).

3. Cultura organizacional e satisfação no trabalho

Existem vários estudos que investigam a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho, sobretudo por ter impacto no desempenho dos colaboradores (Barbosa, 1999; Santos, 2004, 2010; Lund, 2003; Gull & Azam, 2012).

Barbosa (1999) efetuou um estudo na banca e concluiu que a cultura organizacional é importante para a satisfação dos colaboradores.

Santos (2004) levou a cabo uma investigação, numa organização cuja cultura era baseada em regras, e os resultados evidenciaram uma associação positiva entre as perceções de cultura e a satisfação dos colaboradores.

Lund (2003) sugere que existem tipos de cultura que transmitem mais satisfação aos colaboradores, como a cultura de clã e adocracia. Por sua vez, a cultura de mercado e a cultura de hierarquia potenciam a lealdade e o dever dos colaboradores para com a empresa (citado em Henriques, 2009).

Santos e Sustelo (2009) relacionam as duas variáveis e concluem que grande parte das dimensões da satisfação profissional se associam à cultura da organização, pois uma pessoa satisfeita, sente-se muito mais recetiva e sensibilizada perante a importância e significado dos aspetos da avaliação da cultura organizacional onde trabalha (citado em Florencio, 2013).

Robbins (2005) salienta que a cultura organizacional afeta a satisfação dos colaboradores quanto mais forte for a cultura.

Goodman, Zammuto e Gifford (2001) investigaram o impacto da cultura organizacional na qualidade de vida laboral e perceberam que as culturas mais hierarquizadas estão negativamente associadas à satisfação no trabalho, enquanto que as culturas de clã apresentam referências inversas tendo também grande importância para o comprometimento organizacional por parte dos colaboradores (citado em Shooshtri, 2016).

Por tudo isto, se crê que a análise de práticas culturais, bem como as suas influências na satisfação no trabalho da organização é absolutamente necessária, com vista a que se possa atingir uma satisfação profissional e pessoal dos colaboradores, ao mesmo tempo em que se melhora o desenvolvimento organizacional (citado em Florencio, 2013). Deste modo, e tendo por base estes argumentos formulou-se a seguinte hipótese de investigação: quanto maior é a cultura organizacional, maior é a satisfação no trabalho dos funcionários públicos do concelho de Santarém.

4. Método

Com base numa abordagem quantitativa, a população alvo do presente estudo é constituída pelos funcionários públicos de organizações do Concelho de Santarém, sendo a amostra constituída por 30 colaboradores com idades compreendidas entre os 22 e os 62 anos, com uma idade média de aproximadamente 39 anos ($DP = 11$). Os colaboradores trabalham nas organizações há aproximadamente 14 anos ($DP = 8.96$), sendo a maioria do sexo feminino (83.3%, $n = 25$). Verifica-se que 46.7% ($n = 14$) dos colaboradores têm um curso superior, 40% ($n = 12$) têm o ensino secundário e 13.3% ($n = 4$) têm o ensino básico. Para efetuar a recolha da amostra utilizou-se o método de amostragem por conveniência.

O instrumento de recolha de dados utilizado foi um inquérito por questionário constituído por três partes. A primeira avalia a cultura

organizacional e é formada por 35 itens. A segunda mede a satisfação no trabalho e é constituída por 8 itens e a terceira refere-se aos dados sociodemográficos e profissionais dos colaboradores (sexo, idade, habilitações literárias e tempo de serviço na organização).

A escala relativa à Cultura Organizacional (Neves, 2000) é avaliada utilizando uma escala tipo Likert de 7 pontos (1- *Discordo totalmente* a 7- *Concordo totalmente*) e divide-se em 4 dimensões: *Apoio, Inovação, Objetivos e Regras*.

A escala relativa à Satisfação no Trabalho (Lima, Vala, & Monteiro, 1994) é unidimensional e é avaliada utilizando uma escala tipo Likert de 5 pontos (1- *Extremamente insatisfeito* a 5- *Extremamente satisfeito*). Esta escala avalia diferentes aspetos da satisfação, mais concretamente a satisfação com as perspetivas de promoção, com a organização e o funcionamento dos setores, com os colegas de trabalho, com a remuneração, com a competência e funcionamento do superior hierárquico direto, com o trabalho que realiza e com a competência e funcionamento dos subordinados.

O valor do alfa de Cronbach obtido no presente estudo foi de 0.98 no que se refere à escala da Cultura Organizacional e superior a 0.90 para as suas dimensões, o que revela uma muito boa consistência interna (Pestana & Gageiro, 2014). Na escala referente à Satisfação no Trabalho o valor do alfa de Cronbach foi de 0.86, o que segundo Pestana e Gageiro (2014) é uma boa consistência interna. Assim, pode-se afirmar que os 35 itens da escala de Cultura Organizacional e os 8 itens referentes à escala da Satisfação no Trabalho são fidedignos para avaliar a perceção destas.

A aplicação dos questionários foi efetuada em suporte de papel durante o mês de março de 2018. Os participantes foram informados dos objetivos do estudo, do anonimato e da confidencialidade dos dados, sendo garantido que estes seriam apenas utilizados para fins estatísticos na realização do presente estudo. Para efetuar a análise estatística recorreu-se ao software IBM SPSS Statistics 25. Na análise

dos resultados utilizou-se medidas de estatística descritiva, calculou-se os valores do alfa de Cronbach e aplicou-se a correlação de Pearson.

5. Resultados

No que concerne à escala da Satisfação no Trabalho pode-se afirmar que os colaboradores se encontram razoavelmente satisfeitos ($M = 3.22$, $DP = 0.63$).

Relativamente à cultura organizacional, através da observação do gráfico da Figura 2 verifica-se que a dimensão Regras é a que apresenta níveis médios superiores ($M = 5.14$, $DP = 1.07$) seguida da dimensão Objetivos ($M = 4.73$; $DP = 1.20$).

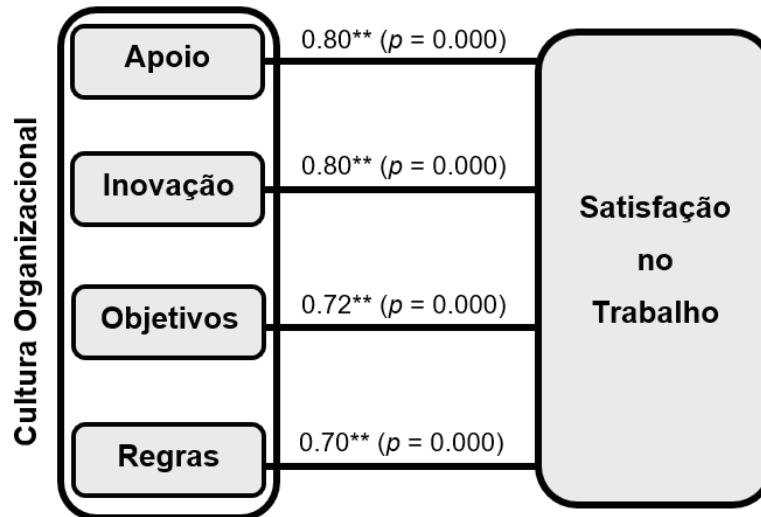


Figura 2. Análise Descritiva da Cultura Organizacional

Da análise da Figura 3 é possível afirmar que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho ($p = 0.000 < 0.01$), pelo que se confirma a hipótese formulada, podendo assim inferir-se que a maiores índices de cultura organizacional estão associados maiores índices de satisfação no trabalho. Segundo os critérios de Cohen (Pallant, 2013), as correlações entre as dimensões da Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho são fortes. As dimensões da Cultura Organizacional que mais

contribuem para a Satisfação no Trabalho são o Apoio ($r = 0.80$) e a Inovação ($r = 0.80$).

Figura 3. Relação entre Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho



Fonte: Os autores

Conclusões

As escalas da Cultura Organizacional e da Satisfação no Trabalho neste estudo são consideradas fidedignas corroborando investigações anteriores (Henriques, 2009).

As temáticas estudadas apresentam uma importância fundamental nas organizações, pelo que se pode perceber que a cultura organizacional se destaca no funcionamento de uma organização do setor público. Os resultados sugerem que a cultura das organizações em estudo é percecionada sobretudo para uma cultura de regras e objetivos.

Definiu-se como propósito principal, procurar demonstrar a relação existente entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho. Verifica-se que existe uma relação positiva e significativa entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, isto é, a maiores índices de cultura organizacional estão associados maiores índices de

satisfação no trabalho, o que corrobora os estudos de Santos (2004) e Barbosa (1999). Depreende-se que, a cultura organizacional é importante para a satisfação dos colaboradores. Assim, a satisfação dos colaboradores ficará mais facilitada se houver uma forte cultura organizacional com práticas, procedimentos, normas e valores conducentes ao aumento da satisfação dos colaboradores.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que os gestores devem criar programas de promoção da cultura organizacional de forma a potenciar os valores, crenças e pressupostos dos indivíduos contribuindo para a maior satisfação dos mesmos.

A principal limitação de que se reveste o presente estudo é a dimensão da amostra, pelo que se sugere como linha futura de investigação a replicação deste estudo em outras organizações do setor público, no concelho de Santarém, nomeadamente estabelecimentos de ensino superior.

Referências

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão (6ª ed.)*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. & Neves, P. (2016). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão (8ª ed.)*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal Ld.^a.
- Florencio, C. C. A. (2013). *Satisfação Profissional e Cultura Organizacional em Instituição Federal de Ensino. Dissertação de mestrado*. Natal: Universidade Potiguar.
- Henriques, M. S. S. M. (2009). *Satisfação Profissional, Cultura Organizacional e Desempenho Profissional. Dissertação de mestrado*. Faro: Universidade do Algarve e Universidade Autónoma de Lisboa.

Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of Mind*. Obtido em 21 de abril de 2018, de <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>.

Leite, M. C. S. B. (2013). *Satisfação no trabalho: Determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. Dissertação de mestrado. Vila Nova de Gaia: Instituto Superior de Línguas e Administração.

Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. B., Monteiro, M. B. e Lima, M. L., & Caetano, A. (Eds.) *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, Lisboa, Portugal: Celta Editora.

Machado, D. D. P. N., Carvalho, C. E. (2008) *Cultural Typologies and Organizational Environment: A Conceptual Analysis*, Latin American Business. Obtido em 3 de maio de 2018, de <https://doi.org/10.1080/10978520802189047>

Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Editora RH.

Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (5th ed.). Maidenhead: Open University Press.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa Portugal: Edições Sílabo.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ª ed.). San Francisco, Estados Unidos: Jossey Bass.

Shooshtri, S. R. K. J. (2016). *Exploring the Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction*. Dissertação de mestrado. Luleå: Universidade de Luleå.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.