



Campus Universitário de Almada
Instituto de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada

CONTRIBUTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

Relação entre Cultura Organizacional e Bem-Estar Psicológico
Em Profissionais de Lares de Idosos

Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Nome da Estudante: Maria Helena de Souza Soares n.º 55193

Orientador: Professor Doutor. João Borges Lopes

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Almada
2023/2024

DECLARAÇÃO DOS DIREITOS DE CÓPIA

O Instituto de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Eu, *Maria Helena de Sousa Soares*, declaro ser autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

A presente Dissertação foi redigida com base no atual acordo ortográfico.

Diário da República n.º 17/2011, Série I de 2011-01-25, páginas 488 - 489

Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa no sistema educativo no ano letivo de 2011-2012 e, a partir de 1 de janeiro de 2012, ao Governo e a todos os serviços, organismos e entidades na dependência do Governo, bem como à publicação do Diário da República.

AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada, gostaria de expressar minha profunda gratidão a Deus, pela força, sabedoria e resiliência concedidas ao longo desta jornada. Sem Sua presença constante e guia, a realização deste trabalho não teria sido possível.

Ao meu orientador, **Professor Doutor João Borges Lopes**, expresso minha imensa gratidão pela sua competência ímpar e pelo vasto conhecimento. Sua constante disponibilidade e a confiança inabalável que me transmitiu proporcionaram um ambiente de aprendizado seguro e enriquecedor. Sua orientação perspicaz não só foi fundamental para a conclusão desta dissertação, mas também moldou minha visão crítica e científica. Agradeço profundamente pelo tempo generosamente dedicado, pelas discussões sempre enriquecedoras e pela paciência infinita demonstrada ao longo de todo o processo. A sua capacidade de inspirar e motivar foi uma verdadeira fonte de inspiração e aprendizado contínuo. Sinto-me eternamente grata pelo privilégio de ter trabalhado sob sua supervisão e orientação, por cada momento de sabedoria compartilhada. O impacto de sua orientação transcende esta dissertação e perdurará em minha trajetória profissional e pessoal.

À **minha família**, que sempre foi meu alicerce, deixo meu sincero agradecimento. Ao meu esposo, **Maurício Soares**, pela sua compreensão, apoio incondicional e paciência foram essenciais para que eu me pudesse dedicar plenamente a esta jornada acadêmica. A sua presença ao meu lado, proporcionou-me a tranquilidade necessária para seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores.

À minha **filha Melissa Soares**, e ao **meu filho Maurício Soares Júnior**, minhas palavras de gratidão são insuficientes para expressar o quanto o vosso apoio e incentivo significaram para mim.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que esta dissertação se tornasse realidade, o meu muito obrigado. Cada palavra de encorajamento, cada gesto de apoio e cada sorriso de incentivo foram cruciais para que eu chegasse até aqui.

RESUMO

A cultura organizacional é um conceito fundamental que se refere ao conjunto de valores compartilhados, crenças, normas, comportamentos, rituais e práticas que moldam a identidade e influenciam o funcionamento de uma organização. Ela representa a personalidade da organização, distinguindo-a das demais e orientando o comportamento dos seus membros. Também, o estudo do bem-estar psicológico, tem vindo a preocupar múltiplas e complexas disciplinas científicas, nomeadamente a psicologia. De facto, tem-se revelado um tema polémico e controverso, em que parece não existir unanimidade numa definição de normalidade que seja simples, satisfatória e universal. Compreender mais eficazmente as pessoas e o seu funcionamento psicológico, tem sido o objetivo da psicologia. De acordo com a natureza e a pertinência do nosso estudo de investigação, este foi orientado para os seguintes objetivos: Avaliar a tipologia da cultura organizacional como contributo para a promoção do bem-estar psicológico dos profissionais de lares de idosos; analisar a tipologia da cultura organizacional, sua variação e influência no bem-estar psicológico dos mesmos profissionais. A amostra do estudo empírico é constituída por um total de 100 participantes voluntários, de ambos os sexos sendo 33 do sexo masculino (33%) e 67 do sexo feminino (67%) definindo previamente, como critério de inclusão, apenas a idade igual ou superior a 18 anos, assim como a antiguidade na organização igual ou superior a 1 ano. O protocolo de investigação foi constituído por um Questionário Sociodemográfico, *First Organizational Climate and Culture Unified Survey – FOCUS*, Quinn & Rohrbaugh, 1981; Van Muijen et al., 1999. Adaptação portuguesa: Neves, J. (2000), *Scales of Psychological Well-Being – SPWB* (Ryff & Essex, 1992) Escala de Bem-Estar Psicológico (EBEP), *Versão Reduzida* (Novo et al., 1997). A recolha de dados foi efetuada através da plataforma, *Google Forms Office*. Os resultados parecem evidenciar significativamente algumas dimensões da tipologia de cultura, segundo o modelo dos Valores Contrastantes de Quin, bem como a existência de relação com o bem-estar psicológico dos profissionais participantes neste estudo. Discutem-se limitações na investigação e sugestões para futuros estudos, na mesma população, com amostras mais representativas.

Palavras-chave: *Cultura organizacional; Bem-estar psicológico; Profissionais de lares de idosos.*

ABSTRACT

Organizational culture is a fundamental concept that refers to the set of shared values, supporting norms, behaviors, rituals and practices that shape the identity and influence the functioning of an organization. It represents the personality of the organization, distinguishing it from others and guiding the behavior of its members. Also, the study of psychological well-being has concerned multiple and complex scientific disciplines, namely psychology. In fact, it has proven to be a controversial and controversial topic, where there appears to be no unanimity on a definition of normality that is simple, satisfactory and universal. Understanding people and their psychological functioning more effectively has been the goal of psychology. According to the nature and relevance of our research study, it was oriented towards the following objectives: Evaluate the typology of organizational culture as a contribution to promoting the psychological well-being of nursing home professionals; analyze the typology of organizational culture, its variation and influence on the psychological well-being of the same professionals. The empirical study sample is provided by a total of 100 voluntary participants of both sexes, 33 males (33%) and 67 females (67%), previously defining, as inclusion classifications, only age equal to or over 18 years old, as well as seniority in the organization equal to or greater than 1 year. The research protocol consisted of a Sociodemographic Questionnaire, First Organizational Climate and Culture Unified Survey – FOCUS, Quinn & Rohrbaugh, 1981; Van Muijen et al., 1999. Portuguese adaptation: Neves, J. (2000), Scales of Psychological Well-Being – SPWB (Ryff & Essex, 1992) Psychological Well-Being Scale (EBEP), Reduced Version (Novo et al., 1997). Data collection was carried out using the Google Forms Office platform. The results seem to significantly highlight some dimensions of the culture typology, according to Quinn's Contrasting Values model, as well as the existence of a relationship with the psychological well-being of the professionals participating in this study. Limitations in the investigation and suggestions for future studies are discussed, in the same population, with more representative samples.

Keywords: *Organizational culture; Psychological well-being; Nursing home professionals.*

ÍNDICE

<u>INTRODUÇÃO</u>	3
<u>Revisão de literatura alargada</u>	6
Cultura Organizacional _____	6
Enquadramento da Cultura no Contexto Organizacional _____	15
Cultura Organizacional em Instituições de Lares de Idosos _____	15
O Papel da Cultura Organizacional na Promoção do Bem-Estar Psicológico _____	18
Bem-Estar Psicológico _____	19
Perceção sobre o Ambiente de Trabalho e as Relações Interpessoais _____	22
Determinantes do Bem-Estar no Trabalho _____	22
Objetivos do Estudo _____	24
Objetivo Geral _____	24
Objetivos Específicos _____	24
Hipóteses do Estudo _____	52
<u>ARTIGO CIENTÍFICO</u>	26
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	57
<u>ANEXOS</u>	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Modelo dos Valores Contrastantes para a Eficácia Organizacional (Rouhrbaught, 1983)</i> _____	10
Figura 2: <i>Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores. (2000)</i> _____	11

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: <i>Modelos de Cultura Organizacional sob a Forma de Tipologias</i> _____	13
Tabela 2: <i>Modelos de Cultura Organizacional sob a Forma de Tipologias</i> _____	14
Tabela 3: <i>Distribuição da Amostra Segundo o Sexo, Idade e Habilitações Literárias</i> ____	32
Tabela 4: <i>Distribuição da Amostra Segundo Qualificação Profissional, Antiguidade na Instituição, Antiguidade na Função</i> _____	33
Tabela 5: <i>Distribuição da Amostra Segundo Dimensão Institucional, Vínculo Contratual, Área de Residência.</i> _____	33
Tabela 6: <i>Distribuição da Amostra Segundo Percepção da Cultura e Percepção do BEP</i> _	34
Tabela 7: <i>Qualidades Psicométricas do Instrumento FOCUS (valores de alfa)</i> _____	43
Tabela 8: <i>Qualidades Psicométricas do Instrumento EBEP (valores de alfa)</i> _____	44
Tabela 9: <i>Dimensões da Tipologia da Cultura Organizacional Percebida</i> _____	45
Tabela 10: <i>Grau de Curtose, Assimetria, Teste K-S e Teste Leven da Tipologia da Cultura Organizacional</i> _____	46
Tabela 11: <i>Medias dos Fatores da Tipologia de Cultura Organizacional</i> _____	47
Tabela 12: <i>Correlação entre os Tipos de Cultura Organizacional e as Dimensões do Bem-Estar Psicológico</i> _____	48
Tabela 13: <i>Resultados da Regressão Linear Múltipla dos Tipos de C. Organizacional</i> _	49
Tabela 14: <i>Dimensões da Tipologia da Cultura Organizacional Percebida</i> _____	49
Tabela 15: <i>Grau de Curtose, Assimetria, Teste K-S e Teste Leven do Bem-Estar Psicológico</i> _____	51
Tabela 16: <i>Médias das Dimensões do Bem-Estar Psicológico</i> _____	58

LISTA DE ABREVIATURAS

N - Número de sujeitos de uma amostra

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

BEP – *Bem-Estar Psicológico*

CO – *Cultura Organizacional*

EBEP – *Escalas de Bem-Estar Psicológico*

INTRODUÇÃO

Durante os anos 80, os profissionais de gestão viram surgir um novo tema que rapidamente viria a tornar-se popular, a cultura organizacional. Foi a revista *Business Week* que abriu o caminho para a popularização do tema da cultura organizacional quando, em outubro de 1980, publicou o artigo *Corporate culture – the hard-to-change values that spell success or failure*, acontecimento este que viria a ser um marco importante no início do estudo e do interesse pela cultura organizacional.

Na origem do interesse pela cultura organizacional, está a consciencialização, por parte não apenas dos académicos, mas também dos gestores, da importância dos fatores culturais na gestão, assim como a crença de que a cultura organizacional é um fator de diferenciação organizacional. Paralelamente, a preocupação com a qualidade de vida, saúde e bem-estar, tem vindo a tornar-se cada vez mais presente na consciência dos indivíduos e das sociedades, bem como a ideia de que a qualidade de vida é influenciada pela exposição a determinados acontecimentos significativos, sendo o trabalho que cada indivíduo desenvolve no seio das organizações, um fator condicionante dessa qualidade.

A problemática do bem-estar psicológico no trabalho tem revestido grande interesse nos estudos realizados no âmbito da Psicologia das Organizações e do Trabalho, mas também nos sistemas de gestão e administração, uma vez que, se conhece o seu impacto no comportamento dos trabalhadores e no próprio sucesso das organizações.

Uma vez que a longevidade tem vindo a aumentar ao longo dos anos, ou seja, as pessoas esperam viver mais anos do que as gerações anteriores, promover o bem-estar e qualidade de vida nos anos adicionais de vida é fundamental. Quando pensamos em bem-estar, é essencial diferenciar entre bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo. Desta forma, o bem-estar psicológico envolve a identificação das características sociodemográficas associadas à qualidade e satisfação com a vida e com o trabalho. O bem-estar subjetivo considera a avaliação que as pessoas fazem das suas vidas com base nos valores, necessidades e sentimentos pessoais, ou seja, o bem-estar subjetivo

refere-se ao bem-estar global avaliado a partir da satisfação com a vida e da felicidade, indicadores específicos da experiência subjetiva do bem-estar. O aumento da importância da subjetividade na compreensão do bem-estar sinaliza que os indicadores sociais (variáveis sociodemográficas, acontecimentos e situações externas), por si só, não são suficientes, visto que as pessoas reagem de formas diferentes perante conjunturas semelhantes, de acordo com as suas expectativas, valores e experiências de vida e personalidade.

Os profissionais que desenvolvem a prestação de cuidados às pessoas idosas são atualmente assumidos enquanto necessidade social à qual urge dar respostas quantitativa e qualitativamente sustentadas. Nos últimos anos, a intensificação do debate em torno das condições de vida das gerações mais velhas, veio chamar a atenção para a urgência de se encontrar novas formas de compatibilizar o envelhecimento e a qualidade de vida. Pensar em respostas que já hoje são prioritárias, também é pensar em pessoal qualificado e motivado que preencha os quadros destes serviços.

Apesar das grandes alterações operadas no que respeita à própria designação e formas de acolhimento destas instituições, a integração dos indivíduos num universo que lhes é estranho e cuja forma de atuação não possibilita, na grande maioria dos casos, um tratamento individualizado, facilita o sentimento de isolamento social das pessoas idosas, sentimento este originado pelo afastamento do seu meio social de pertença.

Investigações nesta área contribuiriam para uma melhor compreensão destes profissionais, de forma a dotá-los de instrumentos que lhes permitissem desempenhar as suas funções de modo eficiente e eficaz, através do desenvolvimento das suas capacidades e potencialidades, tanto a nível profissional como a nível pessoal, de onde resultariam benefícios tanto para o cuidador como para a instituição onde este presta os seus serviços, respondendo assim de forma mais adequada à satisfação das necessidades da população idosa.

As competências dos profissionais de lares de idosos, são desde logo evidenciadas na receção que fazem ao utente no lar e na forma como cria as condições de acolhimento onde apresenta as instalações (quarto, enfermaria, sala de estar, refeitório, espaços livres, jardins, etc.) que irá utilizar durante a sua permanência, revelando à partida a cultura da organização e ao mesmo tempo o bem-estar psicológico desses profissionais, que vai certamente influenciar os utentes, no saber cuidar, com qualidade, sabedoria e competência Bonals, J. (2013).

Com o envelhecimento, os idosos deparam-se com períodos de grandes mudanças, tanto a nível biológico, psicológico e social. Estas mudanças exigem um enorme esforço de adaptação às novas condições de vida, sendo de forma abrupta na maioria dos casos, que resulta numa integração em Lar sem preparação ou interiorização por parte dos mesmos. Assim, é necessário que os acolhimentos sejam efetuados por profissionais competentes e preparados física e emocionalmente, pelo que se torna imprescindível uma equipa motivada capaz de prestar os cuidados eficaz e eficientemente visando o bem-estar do idoso. A manutenção e consolidação de um bom ambiente com as equipas é uma tarefa árdua pois a própria profissão é, como já foi referido, exigente. É, pois, também indispensável o bem-estar destes profissionais em que o bom desempenho deverá ser encorajado de modo a compreender as necessidades emocionais e sociais do idoso e pelo incentivo para que estes atinjam o seu potencial máximo dentro da organização.

Tendo em consideração a revisão de literatura apresentada, verificamos que alguns aspetos ficaram por explorar ou aprofundar na temática da Cultura Organizacional na relação com o Bem-Estar Psicológico. Neste sentido, consideramos pertinente analisar a *Relação da Cultura Organizacional com o Bem-Estar Psicológico, em Profissionais de Lares de Idosos*.

Com base na pertinência de estudo deste projeto de investigação, sugere-se a seguinte questão de investigação: ***Em que medida a Cultura Organizacional pode contribuir para a Promoção do Bem-estar Psicológico dos Profissionais de Lares de Idosos?***

Procurando encontrar uma resposta à questão anterior, outra, parece surgir com características de maior ou menor impacto: ***Até que ponto, a Tipologia da Cultura Organizacional pode variar e influenciar o Bem-Estar Psicológico dos Profissionais dos Lares de Idosos, segundo as Variáveis Sociodemográficas?***

A presente dissertação encontra-se organizada em torno dos seguintes pontos: (i) **Introdução**, incluindo a *Revisão de Literatura Alargada e Objetivos*, (ii) **Artigo Científico**, no qual constam o Resumo, Introdução, Método, Procedimento, Análise de Dados, Resultados, Discussão, Conclusão, **Referências, e Anexos**.

REVISÃO DA LITERATURA

Cultura Organizacional

Definição

A cultura organizacional é um conceito fundamental que se refere ao conjunto de valores compartilhados, crenças, normas, comportamentos, rituais e práticas que moldam a identidade e influenciam o funcionamento de uma organização. Ela representa a personalidade da organização, distinguindo-a das demais e orientando o comportamento dos seus membros. A definição de cultura organizacional pode variar dependendo do enfoque teórico adotado. Edgar Schein, um dos principais estudiosos do tema, define cultura organizacional como "um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou suficientemente bem a ponto de ser considerado válido e, portanto, de ser ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas" (Schein, 1992). Os componentes da cultura organizacional podem ser classificados em diferentes categorias:

Artefactos Visíveis: São os aspectos mais superficiais e visíveis da cultura, como o layout físico do local de trabalho, os símbolos, os rituais, os artefactos materiais e a linguagem utilizada pelos membros da organização (Deal & Kennedy, 1982).

Valores Compartilhados: São as crenças, princípios e ideias que são amplamente aceitos e valorizados pelos membros da organização. Eles representam o que é considerado importante e desejável na organização e servem como guia para o comportamento dos membros (Schein, 1992).

Pressupostos Básicos: São as premissas subjacentes e implícitas que fundamentam os valores e normas culturais. Eles moldam a forma como os membros da organização percebem o mundo, interpretam eventos e tomam decisões (Schein, 1992). A cultura organizacional é dinâmica e pode ser influenciada por fatores internos e externos, como mudanças na liderança, eventos significativos, fusões, aquisições e mudanças no ambiente externo. Ela desempenha um papel crucial na definição da identidade organizacional, na coesão entre os membros, na orientação do comportamento e na adaptação da organização ao seu contexto.

Tipologia da Cultura Organizacional

O modelo de Quinn e colaboradores, é também um modelo de quadrante, diferindo, no entanto, em tudo o resto em relação a outros modelos por ser com base em dimensões

bipolares, divergindo no número de dimensões, assim como nas designações atribuídas a cada um dos quadrantes. O modelo dos valores contrastantes, representa-se por dois eixos, um horizontal e outro vertical, distribuindo-se à sua volta três dimensões, e cuja combinação resultam quatro quadrantes (Ferreira, Neves e Caetano, 2002).

A primeira dimensão contrastante, está representada no eixo horizontal em que as extremidades são orientação interna e orientação externa. A orientação interna valoriza o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, a orientação externa valoriza o desenvolvimento do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade.

A segunda dimensão contrastante, está representada no eixo vertical, em que as extremidades são a flexibilidade e o controle. Nesta dimensão, a estrutura organizativa que assenta no controle, valoriza a segurança e estabilidade, assumindo uma forma organizativa mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. No caso em que a estrutura organizativa assenta na flexibilidade, valoriza a inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança.

A terceira dimensão “está representada por um eixo invisível, mas subjacente, que traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante” (Caetano, Neves e Ferreira, 2002), sendo os modelos os seguintes: modelo dos objetivos racionais, o modelo do sistema aberto, o modelo das relações humanas e o modelo dos processos internos. Esta dimensão reflete um contínuo de meios/fins, o que traduz o crescimento e aquisição de recurso através da inovação e rapidez de resposta, com ênfase nos processos em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e de comunicação, com ênfase nos resultados.

A justaposição das dimensões contrastantes, configuram uma estrutura de onde emergem quatro tipos de cultura: *a cultura de apoio, de inovação, de regras e de objetivos.*

A cultura de apoio, insere-se no modelo teórico das relações humanas, e é caracterizado pelos vetores da orientação interna e da flexibilidade. Nesta, é partilhada

a crença na importância da cooperação, do espírito de grupo e do bem-estar das pessoas, tendo assim, como principal objetivo a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas. A liderança como refere Caetano, Neves e Ferreira, (2002), estimula a participação e apoia o desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas, fomentando o trabalho em grupo como motivação, a participação, a confiança e o sentimento de pertença.

A cultura da inovação, insere-se no modelo dos sistemas abertos, e é caracterizado pelos vetores da orientação externa e da flexibilidade. Nesta, é partilhada a crença na importância e valor da criatividade, inovação, flexibilidade e da receptividade à mudança, mas centrando a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Como motivação, o desafio e a iniciativa individual, diversificação de funções e a possibilidade de inovar. A liderança de acordo com Caetano, Neves e Ferreira, 2002, está legitimada na capacidade de correr riscos, e no fazer crescer a organização, assim como, de ter uma visão estratégica.

A cultura de objetivos, insere-se no modelo dos objetivos racionais, e é caracterizada pelos vetores da orientação externa e do controlo. Nesta, são os valores da produtividade, da eficiência, da maximização de resultados, que constituem a base dominante. Como motivação, a capacidade de competir e de alcançar os objetivos pré-determinados. A liderança segundo Caetano, Neves e Ferreira (2002), tende a ser orientada para a tarefa e alcance dos objetivos.

A cultura de regras, insere-se no modelo dos processos internos, e é caracterizada pelos vetores do controlo e da orientação interna. Nesta, a base das crenças assenta nos valores da ordem, da hierarquia e dos sistemas de informação e do controle. Como motivação, a segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento. A liderança, segundo Caetano, Neves e Ferreira (2002), tende a ser conservadora, pois pretende garantir o controlo e assegurar a estabilidade e a segurança.

O modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores assenta em três dimensões contrastantes *Flexibilidade / Controle; Orientação Interna / Orientação Externa e a orientação Meios / Fins*.

A primeira dimensão está relacionada com estrutura organizativa, para o polo do controlo temos os valores de segurança e da estabilidade assentes na autoridade formal e na coordenação interpessoal. Do lado da flexibilidade temos os valores da inovação e adaptação assentes numa estrutura orgânica que encoraja a comunicação horizontal, a

cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança. Segundo Neves e Jesuíno (1994), esta dimensão traduz os dois polos contrastantes que podem orientar a estrutura da organização, para a abertura e mudança ou para a estabilidade e autoridade.

Segundo Neves (2000), a *segunda dimensão, Orientação Interna/ Orientação Externa*, valoriza o bem-estar e desenvolvimento individual numa estrutura de trabalho e num ambiente interno estável, em oposição à valorização do ambiente externo à organização, da competitividade da organização, da aquisição de recursos e da produtividade.

A *terceira dimensão, Meios/Fins*, centra-se no equilíbrio contrastante entre objetivos da organização e os meios para os alcançar, entre os quais entram normalmente em conflito. Segundo Neves (2000), esta dimensão traduz o dilema permanente que está subjacente aos diversos modelos organizativos, crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta em oposição à estabilidade através da inovação e rapidez de resposta em oposição à estabilidade e controle através do sistema de informação e comunicação.

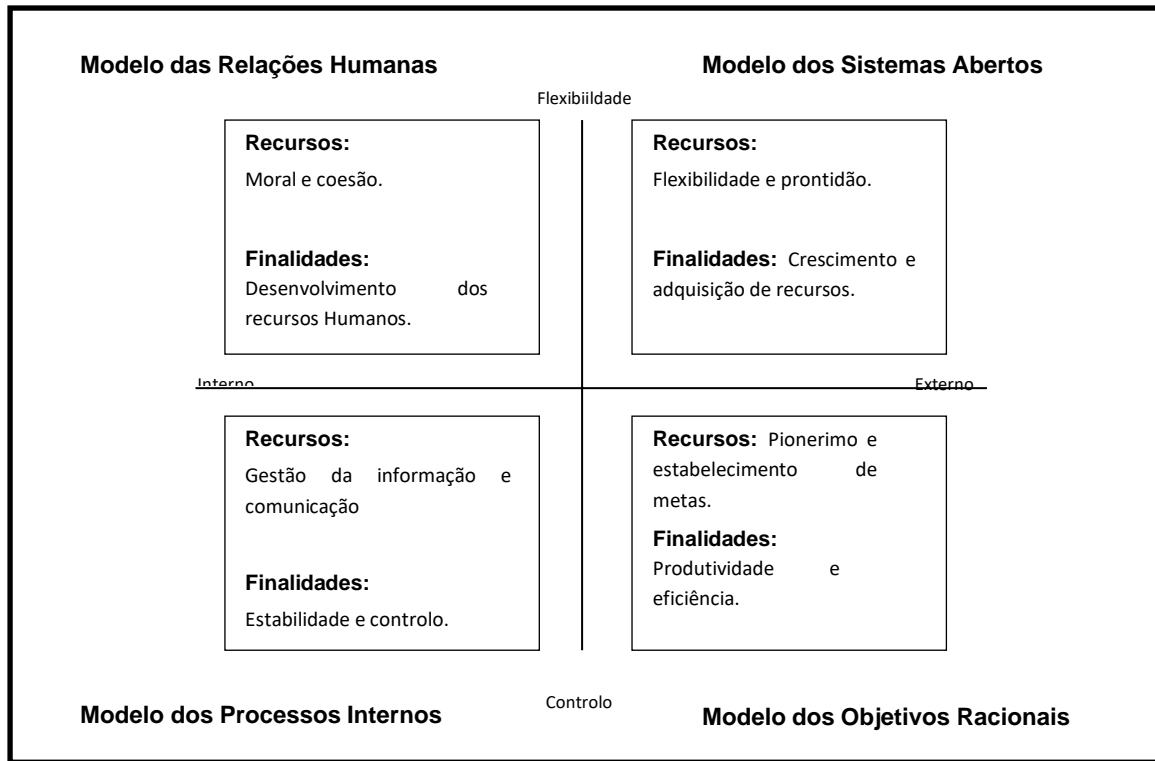
A interação dos eixos *Flexibilidade / Controle e Orientação Interna / Orientação Externa*, traduz a configuração gráfica do modelo de Quinn, no qual surge uma estrutura conceptual de quatro quadrantes de cultura organizacional, *Apoio, Inovação, Regras* e objetivos que refletem as quatro dimensões/orientações contrastantes e as quais têm subjacentes diferentes teorias/modelos organizacionais, nomeadamente a teoria das relações humanas, a teoria dos sistemas abertos, a teoria dos processos internos e a teoria dos objetivos racionais.

Segundo Neves (2000), quando agrupados em pares (inovação e regras; apoio e objetivos), cada agrupamento é igualmente contrastante, o crescimento e a aquisição de recursos que uma orientação de inovação procura alcançar é contrariada por uma orientação de estabilidade e segurança característica de uma orientação de regras. De igual modo, a valorização e desenvolvimento dos recursos humanos que uma orientação de apoio procura alcançar, pode conflitar com a produtividade e a eficiência que uma orientação de objetivos visa atingir.

Este modelo dos valores contrastantes de Quinn e Colaboradores, será o modelo conceptual a seguir em toda a nossa investigação, no âmbito do estudo a desenvolver em Lares de Idosos, conforme Figura 1.

Figura 1

Modelo dos Valores Contrastantes para a Eficácia Organizacional (Rouhrbaught, 1983)



No quadrante inferior direito encontramos o modelo dos objetivos racionais, tem grande ênfase no controlo e no foco externo. Os propósitos são o planeamento e o estabelecimento de metas a cumprir, tendo como finalidades a produção e eficiência. Os membros estão ligados pela organização de objetivos e pela competição (Gray, & Densten, 2005; Quinn, & Rohrbaugh, 1983). Os critérios de eficácia prendem-se o controlo e a garantia de segurança e estabilidade (Neves, 2000; Van Muijen et al. 1999). A tipologia de cultura segundo Quinn e colaboradores (2000), encontra-se espelhada na Figura 2.

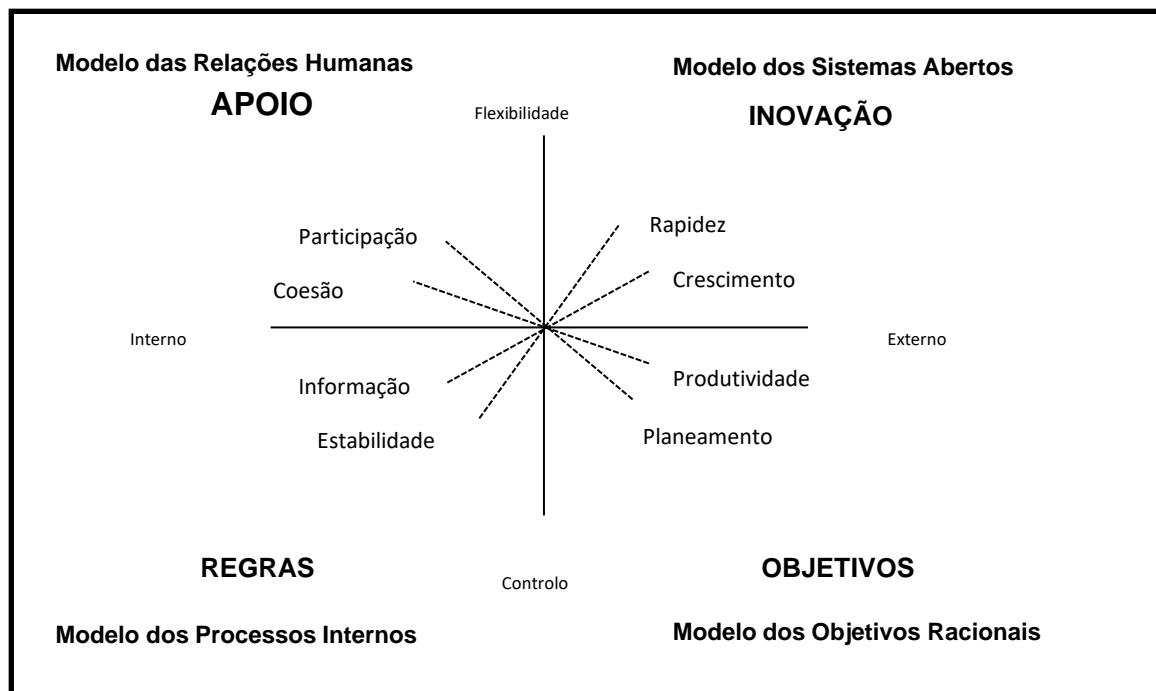
No quadrante superior esquerdo (Figura 2), encontramos a cultura de apoio. Este tipo de cultura tem como objetivo principal a criação e manutenção de coesão e de empenho dos indivíduos. Os conceitos centrais são a participação, cooperação, confiança, espírito de equipa e desenvolvimento. Os líderes deste tipo de cultura pretendem fomentar o trabalho de grupo, estimulando a participação e apoiando o desenvolvimento pessoal. Neste tipo de cultura a eficácia passa pelo desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas (Neves, 2000; Van Muijen et al. 1999).

No quadrante inferior esquerdo (Figura 2) encontra-se a cultura de regras. Aqui o objetivo passa pela formalização e segurança, uniformidade e centralização. Os conceitos chave desta cultura são a autoridade, procedimentos racionais, hierarquia e divisão do

trabalho. A liderança deste tipo de cultura tende a ser conservadora e formal, respeitando a hierarquia organizacional.

Figura 2

Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores. (2000).



A cultura de inovação situa-se no quadrante superior direito (Figura 2). Esta cultura está centrada no ambiente organizacional externo, valorizando a flexibilidade e a mudança. Os conceitos chave são a criatividade, procura de nova informação, abertura à mudança, antecipação e experimentação. A liderança baseia-se no crescimento organizacional através de uma visão estratégica, privilegiando a capacidade de correr riscos. A eficácia prende-se pela medição do crescimento do volume de negócios e pela quota de mercado (Neves, 2000; Van Muijen et al. 1999).

Para Neves (2000) este modelo apresenta vantagens que permitem conceber a cultura organizacional numa estrutura teórica integrada, possibilitadora de um entendimento mais profundo, uma vez que integra os vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais; salvaguarda as características fundamentais dos sistemas humanos e

organizacionais; clarifica o conteúdo conceptual através da representação gráfica do mesmo; permite a formulação e investigação de hipóteses de estudo, a partir do modo como cada tipo de cultura se relaciona com os outros critérios organizacionais e permite dar conta do carácter de multiplicidade e de simultaneidade de diversas orientações contrastantes seguidas por cada organização no seu funcionamento. Além disso, reúne as competências num modelo multidimensional, conjugando diferentes níveis de análise proveitosos quando se pretende criar valor, destacando a necessidade de coerência entre a dinâmica individual, a dinâmica da organização e os diversos tipos de resultados ligados à criação de valor (Felício, Lopes, Salgueiro & Pereira, 2007).

Outras Tipologias e Abordagens da Cultura Organizacional

As tipologias são dimensões utilizadas para caracterizar ou descrever culturas organizacionais que nos ajudam a compreender as organizações (Schein, 2009). Pode-se assim dizer que uma tipologia é definida por um conjunto de dimensões com características-chave em comum, mas também distinguíveis entre si (Neves, 2000). Sucintamente, uma tipologia aplicada à cultura organizacional é um esquema classificativo, através do qual várias organizações podem ser agrupadas de acordo com as características culturais comuns (Neves, 2000).

Estas tipologias apresentam vantagens na sua aplicação nas organizações, simplificam o pensamento (Schein, 2009), possibilitam fazer generalizações, contribuem para explicar as diferenças existentes entre as organizações, possibilitam avaliar o grau de congruência cultural dos vários elementos de uma cultura e permitem definir estratégias de mudança em conformidade com determinados requisitos (Neves, 2000). Da pesquisa bibliográfica efetuada, apresenta-se na tabela seguinte os diversos modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias encontrados como pode ser observado na Tabela 1.

Quadro 1

Modelos de Cultura Organizacional sob a Forma de Tipologias

Autores (ano)	Tipologia/Modelo de Cultura Organizacional	Caraterísticas da Tipologia de Cultura Organizacional
Harrison (1972)	Tipologia de Harrison	- <u>Duas dimensões organizacionais unipolares:</u> formalização e centralização. <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura):</u> cultura de função, cultura de tarefa, cultura de poder e cultura de átomo.
Handy (1978)	Tipologia de Handy	- <u>Duas dimensões organizacionais unipolares:</u> formalização e centralização. <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura):</u> cultura de Zeus, cultura de Dionísio, cultura de Apolo, cultura de Atenas.
Quinn & Rohrbaugh (1983); Cameron & Quinn (2006)	Modelo dos Valores Contrastantes (CFV)	- <u>Dois eixos culturais:</u> vertical (flexibilidade versus estabilidade/controlo) e horizontal (orientação interna versus orientação externa). - <u>Três dimensões organizacionais bipolares:</u> flexibilidade versus controlo, orientação interna versus orientação externa e processo (meios) versus resultados (fins). - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura):</u> cultura clã, cultura de adocracia, cultura de hierarquia e cultura de mercado.
Donnelly (1984)	Tipologia de Donnelly	- As atitudes, os valores, a ética, os estilos de vida e a personalidade dos superiores criam a cultura da organização. <u>Três quadrantes (tipos de cultura):</u> cultura excelente, cultura vaga e cultura horrível.
Sethia e Von Glinow (1985)	Tipologia de Sethia & Von Glinow	- <u>Duas dimensões organizacionais:</u> orientação para as pessoas e orientação para o desempenho. <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura):</u> cultura apática, cultura cuidadosa, cultura exigente e cultura integrativa.

Fonte: Costa, J. P. (2016)

Quadro 2

Modelos de Cultura Organizacional sob a Forma de Tipologias

Autores (ano)	Tipologia/Modelo de Cultura Organizacional	Caraterísticas da Tipologia de Cultura Organizacional
De Witte & De Cock (1986)	Tipologia de De Witte & De Cook	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais unipolares</u>: controlo e dinamismo. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de regras, cultura de apoio, cultura de inovação e cultura de objetivos.
Deal & Kennedy (1988)	Tipologia de Deal & Kennedy	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais bipolares</u>: risco e velocidade. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de risco, cultura de agressividade, cultura de processo, cultura de ação.
Denison (1990)	Tipologia de Denison	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais bipolares</u>: orientação externa versus orientação interna e abertura à flexibilidade e o controlo pela estabilidade. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de consistência, cultura de envolvimento, cultura de adaptabilidade e cultura de missão.
Hofstede (1990)	Modelo de Hofstede	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Seis dimensões organizacionais</u>: processos versus resultados, tarefa versus pessoas, profissional versus paroquial, sistema aberto versus sistema fechado, controlo interno rígido versus controlo interno mais flexível.
Hampden-Turner (1993)	Tipologia de Hampden-Turner	<ul style="list-style-type: none"> - A principal função da cultura consiste em mediatizar os dilemas organizacionais e/ou indivíduos revelados pelos problemas do dia-a-dia de uma organização.
Goffe & Jones (1998)	Tipologia de Goffe & Jones	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais</u>: solidariedade e sociabilidade. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura fragmentada, cultura mercenária, cultura comunitária e cultura em rede.

Fonte: Costa, J. P. (2016)

Enquadramento da Cultura no Contexto Organizacional

Numa organização a cultura desempenha várias funções: (1) tem um papel de definição das fronteiras da organização, acumula o conteúdo e as experiências da organização através da sua história, o que permite distinguir uma organização de uma outra organização; (2) tem um papel de definição dos limites da organização; (3) transmite uma sensação de identidade para os membros da organização; (4) facilita a geração de compromisso com algo mais do que autointeresse individual; (5) aumenta a estabilidade social; (6) a cultura é um sistema de controlo que guia as projeções e as estratégias da organização, sendo um elemento a partir do qual são obtidos os resultados esperados e (7) serve como um mecanismo de controlo e sabedoria que guia e molda as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores (Bilhim, 1996; Martínez, 2009; Lopes 2010).

Os novos membros, na sua socialização, adquirem esses comportamentos e aprendem rituais, tornando-se, assim, importante conhecer e compreender a cultura de uma organização, visto que, aumenta a aptidão para prever os comportamentos dos membros da organização (Robbins, 2005). A investigação no âmbito das organizações vê a cultura organizacional como o principal aspeto de funcionamento de uma organização, de identidade, de espírito original em relação à concorrência no mercado e com grande capacidade de determinação na eficácia organizacional (Araújo, 2014). Por fim, os estudos sobre a cultura têm sido um campo proveitoso para a compreensão dos fenómenos organizacionais, uma vez que a cultura organizacional permeia os diferentes setores e níveis de organização, exercendo influência sobre os diversos atores, desde o comportamento dos seus profissionais e gestores até a elaboração de estratégias e o desempenho organizacional (Schulz, 2001; Sorensen, 2002).

A Cultura Organizacional em Instituições de Lares de Idosos

O estudo da cultura organizacional em instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos, é fundamental para compreender a dinâmica interna dessas organizações e seu impacto no bem-estar dos profissionais e na qualidade dos serviços prestados aos residentes. Aqui está uma análise detalhada desse estudo:

Contexto das Instituições de Apoio Psicossocial: Primeiramente, é importante contextualizar o ambiente em que essas instituições operam. Instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos, oferecem cuidados e suporte a indivíduos que necessitam de assistência devido a condições de saúde mental, física ou emocional. Elas têm como objetivo promover o bem-estar e a qualidade de vida dos residentes, proporcionando um ambiente seguro e acolhedor.

Metodologia de Pesquisa: A metodologia utilizada para estudar a cultura organizacional nessas instituições, pode envolver uma combinação de métodos como, qualitativos e quantitativos, observação direta, entrevistas, análise de documentos institucionais e aplicação de questionários.

Identificação dos Elementos Culturais: Explorar os elementos culturais específicos presentes nessas instituições. Isso pode incluir valores compartilhados, como respeito, empatia e integridade, normas de comportamento, como trabalho em equipe e cuidado individualizado, e práticas organizacionais, como rituais de comunicação, treinamento de funcionários e políticas de atendimento.

Diversidade Cultural: Reconhecer a diversidade cultural dentro das instituições de apoio psicossocial. Cada instituição pode ter sua própria cultura única, influenciada por fatores como localização geográfica, tamanho da organização, liderança e histórico institucional. Além disso, é importante considerar a diversidade de experiências e backgrounds dos profissionais e residentes, o que pode influenciar a cultura organizacional.

Análise da Coerência Cultural: Avaliar a consistência e a coesão da cultura organizacional nessas instituições. Isso envolve examinar se os valores e normas declarados são realmente praticados no dia a dia, se há alinhamento entre diferentes equipes e departamentos, e como a cultura organizacional se manifesta em diferentes contextos e situações, como momentos de crise ou mudança.

Impacto da Cultura Organizacional: Analisar o impacto da cultura organizacional no bem-estar dos profissionais e na qualidade dos serviços prestados aos residentes. Uma cultura organizacional saudável e positiva pode promover um ambiente de trabalho mais satisfatório, reduzir o estresse e a rotatividade de funcionários, e melhorar a qualidade do cuidado oferecido aos residentes. Ao compreender a cultura organizacional em instituições de apoio psicossocial, é possível identificar áreas de força e oportunidades de melhoria, contribuindo para a promoção de um ambiente de trabalho mais acolhedor e eficaz, e para a melhoria do bem-estar dos profissionais e dos residentes.

Identificar os valores, normas e práticas culturais prevalentes em instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos, é essencial para compreender a dinâmica organizacional e seu impacto no bem-estar dos profissionais e na qualidade dos serviços prestados.

Valores Institucionais: Os valores são princípios fundamentais que guiam o comportamento e as decisões dentro da organização. No contexto de instituições de apoio psicossocial, os valores podem incluir o respeito à dignidade e autonomia dos residentes, a promoção da empatia e compaixão no atendimento, a busca pela excelência no cuidado prestado, entre outros. Esses valores são geralmente estabelecidos pela direção da instituição e podem ser comunicados por meio de documentos institucionais, como missão, visão e valores, bem como por meio de treinamentos e programas de desenvolvimento de funcionários.

Normas de Comportamento: As normas de comportamento representam as expectativas de conduta que orientam as interações entre os membros da organização. Em instituições de apoio psicossocial, as normas podem envolver a comunicação respeitosa e empática com os residentes, a colaboração e trabalho em equipe entre os profissionais de saúde, a ética e confidencialidade no tratamento de informações sensíveis, entre outras. Essas normas são transmitidas através da observação, socialização organizacional e feedback dos líderes e colegas de trabalho.

Práticas Organizacionais: As práticas organizacionais referem-se aos procedimentos e rotinas adotados pela instituição para realizar suas atividades diárias e cumprir sua missão. Em instituições de apoio psicossocial, as práticas podem incluir protocolos de atendimento aos residentes, procedimentos de segurança e higiene, programas de atividades recreativas e terapêuticas, entre outros. Essas práticas refletem os valores e normas culturais da organização e são essenciais para garantir a qualidade e eficácia dos serviços prestados.

Clima Organizacional e Valores Compartilhados: É importante ressaltar que os valores, normas e práticas culturais influenciam diretamente o clima organizacional, ou seja, o ambiente psicológico percebido pelos funcionários. Quando os valores institucionais são consistentes com as expectativas e necessidades dos profissionais, isso tende a promover um clima de trabalho positivo e motivador, contribuindo para o bem-estar e engajamento dos colaboradores. Ao identificar e compreender os valores, normas e práticas

culturais prevalentes em instituições de apoio psicossocial, é possível promover uma cultura organizacional mais alinhada com os objetivos da organização e mais propícia para o bem-estar dos profissionais (Creswell, J. W. ,2014).

O Papel da Cultura Organizacional na Promoção do Bem-Estar Psicológico

A análise do papel da cultura organizacional na promoção do bem-estar dos profissionais em instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos, é crucial para compreender como os valores, normas e práticas culturais influenciam a experiência dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Alinhamento de Valores e Bem-Estar: A cultura organizacional pode impactar diretamente o bem-estar dos profissionais quando os valores da instituição estão alinhados com os valores pessoais dos funcionários. Quando os profissionais se identificam com os valores da organização, eles tendem a experimentar um maior senso de propósito e significado em seu trabalho, o que contribui para seu bem-estar psicológico.

Ambiente de Trabalho Positivo: Uma cultura organizacional que promove um ambiente de trabalho positivo, com apoio mútuo, comunicação aberta, reconhecimento e valorização dos colaboradores, tende a melhorar o bem-estar dos profissionais. Funcionários que se sentem apoiados e valorizados são mais propensos a experimentar níveis mais elevados de satisfação no trabalho e engajamento.

Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal: A cultura organizacional também pode influenciar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos profissionais. Instituições que valorizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, oferecendo políticas de flexibilidade, programas de bem-estar e apoio aos cuidados com a família, tendem a promover um maior bem-estar entre seus funcionários.

Resiliência Organizacional: Uma cultura organizacional resiliente, que valoriza a adaptação, aprendizado e crescimento, pode contribuir para o bem-estar dos profissionais, especialmente em face de desafios e adversidades. Funcionários que se sentem apoiados por uma cultura que valoriza a resiliência são mais capazes de lidar com o estresse e superar dificuldades no ambiente de trabalho.

Liderança e Modelagem de Comportamento: A liderança desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar dos profissionais, pois os líderes têm o poder de moldar a cultura organizacional e definir o tom para o comportamento e as práticas dentro

da instituição. Líderes que demonstram empatia, apoio e preocupação com o bem-estar de seus colaboradores tendem a criar um ambiente de trabalho mais saudável e positivo.

Feedback e Reconhecimento: Uma cultura que valoriza o feedback construtivo e o reconhecimento do trabalho bem feito pode aumentar o bem-estar dos profissionais, promovendo um senso de realização e pertencimento à organização. Ao analisar o papel da cultura organizacional na promoção do bem-estar dos profissionais em instituições de apoio psicossocial, é possível identificar áreas de melhoria e implementar estratégias eficazes para criar um ambiente de trabalho mais saudável e positivo.

Bem-Estar Psicológico

Ao longo de décadas, a questão do que é a normalidade e a patologia tem vindo a preocupar múltiplas e complexas disciplinas científicas, nomeadamente a psicologia. De facto, tem-se revelado um tema polémico e controverso, em que parece não existir unanimidade numa definição de normalidade que seja simples, satisfatória e universal. Compreender mais eficazmente as pessoas e o seu funcionamento psicológico, tem sido o objetivo da psicologia. Contudo, o esforço tem sido despendido, na maioria das vezes, ao nível do estudo das desordens psicopatológicas ou do sofrimento psicológico. Não obstante a sua indubitável relevância, este olhar comprometido não permite alcançar a amplitude e grandeza do funcionamento psicológico, especialmente, no que concerne ao funcionamento psicológico positivo, à normalidade, ao ajustamento e à saúde mental.

Este projeto de investigação e todo o seu desenvolvimento empírico enquadra-se no modelo de Bem-Estar Psicológico desenvolvido por C. Ryff (1989) e Ryff and Keyes (1995) por este ultrapassar limitações conceptuais suscitadas por outros e se mostrar um indicador integrado e global de Bem-Estar e, possivelmente, de saúde mental. Distancia-se da simples constatação da ausência de disfunção ou perturbação psicológica e, ao mesmo tempo, colmata o carácter redutor do modelo de Bem-Estar Subjetivo, por considerar que as suas duas dimensões não alcançam a diversidade das características do funcionamento psicológico. Ryff (1989) valorizando, estrategicamente, a integração de pontos convergentes a diferentes formulações teóricas do quadro desta temática, releva a importância do contexto sócio-cultural e a relatividade do funcionamento normal. Propõe um modelo em que o Bem-Estar Psicológico estaria integrado no âmbito da saúde mental,

como uma possível dimensão, ou indicador do desenvolvimento psicológico normal (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995) e que, possivelmente, se revelaria um indicador importante na avaliação da saúde mental. Neste contexto, surge então um modelo multidimensional de Bem-estar (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995), em que o Bem-Estar pode ser identificado a partir dos recursos psicológicos que o indivíduo dispõe (processos cognitivos, afetivos e emocionais) em que, simultaneamente, se podem descrever seis dimensões centrais ao funcionamento psicológico positivo. As seis dimensões deverão ser encaradas, não como contribuindo para o Bem-Estar, mas sim, como componentes do próprio Bem-Estar. Tal como os sentimentos de felicidade não deverão ser encarados como um critério de Bem-Estar, mas sim, como emergentes da vivência de determinados domínios psicológicos (estes sim, constituintes do Bem-Estar) (Novo, 2000).

Assim, com o intuito de encontrar quais as características definidoras de Bem-Estar de facto relevantes, Ryff (1989) investiga em pessoas de meia-idade as conceções de experiências e de vida positiva que estas possuem. Identificadas, deste modo, seis dimensões ou componentes distintas de um funcionamento psicológico positivo: *Aceitação de Si*; *Relações Positivas com os Outros*; *Domínio do Meio*; *Crescimento Pessoal*; *Objetivos de Vida e Autonomia*. Estas seis dimensões, em conjunto, adotam um papel fundamental para a construção do Bem-Estar Psicológico que encerra uma avaliação positiva e a aceitação de si, um sentimento contínuo de desenvolvimento como pessoa, a crença de que a vida pessoal é importante e significativa, o estabelecimento de relações positivas com os outros, a capacidade para gerir a própria vida e as exigências externas, com eficácia e, por último, um sentimento de determinação pessoal face à realização de objetivos pessoais (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995).

No que concerne às variações no Bem-Estar psicológico entre indivíduos, (Ryff, 1995; Ryff & Keyes, 1995; Keys et al., 2002) salienta que muitos poderão ser os fatores intervenientes. as interpretações que decorrem dessas mesmas experiências.

Aceitação de Si

Já nas teorias do ciclo de vida se fazia referência à aceitação do “Eu” e da sua vida passada. A aceitação de si, isto é, uma atitude positiva para consigo próprio, nomeadamente aceitando aspetos positivos e negativos, surge, então, como uma característica fundamental de saúde mental, do funcionamento ótimo e da maturidade.

Relações Positivas com os Outros

Também a importância do estabelecimento de relações positivas com os outros tem sido enfatizada nas mais diversas concepções de Bem-Estar Psicológico. Deste modo, focamo-nos na capacidade para amar, sentir empatia e afeição, identificação com os outros e estabelecimento de relações de proximidade (intimidade) e confiança, orientadas para o outro.

Domínio do Meio.

Relativamente à dimensão Domínio do Meio interessa salientar a capacidade do indivíduo para escolher ou criar meios que sejam convenientes à sua condição física e mental. Esta dimensão constitui-se como um fator essencial para a maturidade e saúde mental. Já as teorias do ciclo de vida salientam que, ao longo do desenvolvimento, se denota a importância da capacidade para manipular e controlar meios complexos.

Crescimento Pessoal

A capacidade do indivíduo para continuar a desenvolver o seu potencial e investir no sentido de um cada vez maior, crescimento e expansão pessoal, verifica-se ser fulcral no funcionamento psicológico positivo. Assim, destacam-se a necessidade de atualização e realização pessoal, a abertura à experiência e a importância de um desenvolvimento contínuo.

Objetivos de Vida

A existência de objetivos de vida, intencionalidade e sentido de orientação é da maior importância para a saúde mental e funcionamento psicológico positivo. Também a definição de maturidade e as teorias do ciclo de vida enfatizam a importância de uma clara compreensão de que há um propósito e significado para a vida.

Autonomia

Por último, importa distinguir a auto-determinação, a independência, o auto-controlo, a resistência à pressão cultural e a capacidade de auto-avaliação, em função de valores e objetivos pessoais, como sendo algumas das qualidades fundamentais do Bem-Estar-Psicológico. Ao longo do processo de individuação denota-se um afastamento progressivo em relação às normas e convenções sociais, isto é, um sentimento de liberdade cada vez maior.

Estas seis dimensões, teoricamente suportadas, foram operacionalizadas empiricamente, sendo que para isso, foi desenvolvida uma escala do tipo Likert em que cada escala simetriza o nome da dimensão que lhe corresponde (Scales of Psychological Well-Being - SPWB). Será este o modelo conceptual do nosso projeto de investigação, no âmbito do Bem-Estar Psicológico.

Perceção sobre o Ambiente de Trabalho e Relações Interpessoais

Investigar as perceções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, liderança e relações interpessoais é crucial para entender o clima organizacional em instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos.

Ambiente de Trabalho: Compreender como os funcionários percebem o ambiente de trabalho é essencial para avaliar o clima organizacional. Isso inclui aspetos como a segurança psicológica, a qualidade física do ambiente (por exemplo, conforto, limpeza), a carga de trabalho, flexibilidade, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre outros. Investigar as perceções dos funcionários sobre esses aspetos pode fornecer insights valiosos sobre o ambiente em que trabalham.

Liderança: A perceção dos funcionários sobre a liderança na instituição influencia diretamente o clima organizacional. Isso inclui a confiança nos líderes, a clareza das expectativas, a comunicação eficaz, o apoio oferecido pela liderança e a capacidade de resolver conflitos. Entender como os funcionários percebem a liderança pode ajudar a identificar áreas de força e oportunidades de melhoria na gestão da instituição.

Relações Interpessoais: As relações interpessoais desempenham um papel significativo no clima organizacional. Isso inclui a qualidade das interações entre colegas de trabalho, o respeito mútuo, a colaboração, o apoio social e a coesão da equipe. Investigar as perceções dos funcionários sobre suas relações interpessoais pode fornecer informações sobre o nível de coesão e apoio social dentro da instituição.

Determinantes do Bem-Estar no Trabalho

Para uma análise completa dos determinantes do bem-estar no trabalho em instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos, é essencial considerar diversos aspetos que influenciam diretamente a qualidade de vida no ambiente profissional.

Aspetos Físicos: Os aspetos físicos do ambiente de trabalho incluem condições ergonômicas, segurança no trabalho, conforto físico e qualidade do ambiente físico. Em instituições de apoio psicossocial, é importante garantir que os profissionais tenham um

ambiente de trabalho seguro, equipamentos adequados, espaços ergonômicos e condições que não comprometam sua saúde física.

Aspetos Emocionais: Os aspetos emocionais referem-se à saúde mental e ao equilíbrio emocional dos profissionais no trabalho. Isso inclui lidar com o estresse, a exaustão emocional e o enfrentamento de situações emocionalmente desafiadoras no ambiente de trabalho. Estratégias para promover o bem-estar emocional podem incluir programas de apoio psicológico, práticas de autocuidado e ambiente de trabalho que valorize o suporte emocional entre colegas.

Aspetos Sociais: Os aspetos sociais estão relacionados às relações interpessoais e ao apoio social no ambiente de trabalho. Em instituições de apoio psicossocial, as relações entre colegas de trabalho e a qualidade do suporte social podem influenciar significativamente o bem-estar dos profissionais. Portanto, é fundamental promover um ambiente de trabalho colaborativo, com comunicação aberta, apoio mútuo entre colegas e oportunidades para interações sociais positivas.

Aspetos Psicológicos: Os aspetos psicológicos englobam a saúde mental, o engajamento no trabalho, a motivação e o senso de propósito e significado no trabalho. Em ambientes de apoio psicossocial, é importante oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento pelo trabalho realizado e um ambiente que promova o senso de realização e satisfação no trabalho. Ao explorar esses determinantes do bem-estar no trabalho, é possível identificar áreas de melhoria e implementar estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho saudável e positivo em instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos.

Bem-Estar Profissional: O bem-estar profissional dos colaboradores, refere-se à sua satisfação no trabalho, realização profissional e oportunidades de desenvolvimento de carreira. Em instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos, é importante reconhecer e valorizar as contribuições dos profissionais, oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e promover um ambiente de trabalho que estimule o engajamento e a motivação dos profissionais. Por meio de uma análise abrangente do bem-estar dos profissionais que trabalham em lares de idosos e instituições similares, é possível identificar áreas de melhoria e implementar estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho saudável e positivo (Creswell, J. W. ,2014).

OBJETIVOS

1 – Objetivos Gerais

De acordo com a natureza e a pertinência do nosso estudo de investigação, este visa os seguintes objetivos:

- 1.1 - Avaliar a tipologia da Cultura Organizacional como Contributo para a Promoção do Bem-estar Psicológico dos Profissionais de Lares de Idosos.*
- 1.2 - Analisar a Tipologia da Cultura Organizacional, sua variação e influência no Bem-Estar Psicológico dos Profissionais dos Lares de Idosos, segundo as Variáveis Sociodemográficas.*

2– Objetivos Específicos

Em função da pertinência do nosso estudo de investigação, este visa os seguintes objetivos específicos:

- 2.1 – Analisar se existe relação entre a Tipologia da Cultura Organizacional e o Bem-Estar Psicológico, segundo o Modelo da Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores*
- 2.2 – Avaliar se existe uma relação significativa entre a Tipologia de Cultura Organizacional e o Bem-estar Psicológico, nos profissionais de Lares de Idosos.*
- 2.3 – Analisar as diferenças estatisticamente significativas na relação entre a Tipologia da Cultura Organizacional e as Variáveis Sociodemográficas.*
- 2.4 – Verificar se a idade dos colaboradores com mais de 40, apresenta diferenças no Bem-Psicológico.*
- 2.5 – Analisar se a antiguidade dos colaboradores com mais de 5 anos de permanência nas organizações apresenta diferenças no Bem-Estar Psicológico.*

2.6 – *Observar se a formação superior dos colaboradores com mestrado nas organizações apresenta diferenças no Bem-Estar Psicológico.*

2.7 – *Verificar se o Bem-Estar Psicológico varia em função da Tipologia da Cultura Organizacional, dos Lares de Idosos.*

2.8 – *Analisar se o Bem-Estar Psicológico, varia em função do sexo dos colaboradores, apresentando estas diferenças estatisticamente significativas.*

CONTRIBUTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

*Relação entre Cultura Organizacional e Bem-Estar Psicológico
Em Profissionais de Lares de Idosos*

Maria Helena de Souza Soares [1], João Borges Lopes[2]

[1] Piaget-Instituto de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada - Portugal
info@almada.ipiaget.pt

[2] Piaget-Instituto de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada - Portugal
joao.lopes@ipiaget.pt

RESUMO

A cultura organizacional é um conceito fundamental que se refere ao conjunto de valores compartilhados, crenças, normas, comportamentos, rituais e práticas que moldam a identidade e influenciam o funcionamento de uma organização. O estudo visa os seguintes objetivos: (i) Avaliar a tipologia da cultura organizacional como contributo para a promoção do bem-estar psicológico dos profissionais de lares de idosos; (ii) Analisar a tipologia da cultura organizacional, sua variação e influência no bem-estar psicológico dos mesmos profissionais. A amostra é constituída por 100 participantes voluntários, de ambos os sexos sendo 33 do sexo masculino (33%) e 67 do sexo feminino (67%) definindo previamente, como critério de inclusão, apenas a idade igual ou superior a 18 anos, assim como a antiguidade na organização igual ou superior a 1 ano. O protocolo de investigação foi constituído por um Questionário Sociodemográfico, *First Organizational Climate and Culture Unified Survey – FOCUS*, Quinn & Rohrbaugh, 1981; Van Muijen et al., 1999. Adaptação portuguesa: Neves, J. (2000), *Scales of Psychological Well-Being – SPWB* (Ryff & Essex, 1992) Escala de Bem-Estar Psicológico (EBEP), *Versão Reduzida* (Novo et al., 1997). A recolha de dados foi efetuada através da plataforma, *Google Forms Office*. Os resultados parecem evidenciar significativamente algumas dimensões da tipologia de cultura, segundo o modelo dos Valores Contrastantes de Quin, bem como a existência de relação com o bem-estar psicológico dos profissionais participantes neste estudo. Discutem-se limitações na investigação e sugestões para futuros estudos, na mesma população, com amostras mais representativas.

Palavras-chave: *Cultura organizacional; Bem-estar psicológico; Profissionais de lares de idosos.*

ABSTRACT

Organisational culture is a fundamental concept that refers to the set of shared values, beliefs, norms, behaviours, rituals and practices that shape the identity and influence the functioning of an organisation. The study aims to achieve the following objectives: (i) Evaluate the typology of organisational culture as a contribution to promoting the psychological well-being of nursing home professionals; (ii) Analyse the typology of organisational culture, its variation and influence on the psychological well-being of the same professionals. The sample is made up of 100 voluntary participants, of both sexes, 33 male (33%) and 67 female (67%), with only age equal to or greater than 18 and seniority in the organisation equal to or greater than 1 year being defined as inclusion criteria. The research protocol consisted of a Sociodemographic Questionnaire, First Organisational Climate and Culture Unified Survey - FOCUS, Quinn & Rohrbaugh, 1981; Van Muijen et al., 1999. Portuguese adaptation: Neves, J. (2000), Scales of Psychological Well-Being - SPWB (Ryff & Essex, 1992) Escala de Bem-Estar Psicológico (EBEP), Reduced Version (Novo et al., 1997). Data was collected using the Google Forms Office platform. The results seem to significantly demonstrate some dimensions of the culture typology, according to Quin's Contrasting Values model, as well as the existence of a relationship with psychological well-being.

Keywords: *Organisational culture; Psychological well-being; Nursing home professionals.*

Introdução

Durante os anos 80, os profissionais de gestão viram surgir um novo tema que rapidamente viria a tornar-se popular, a cultura organizacional. Foi a revista *Business Week* que abriu o caminho para a popularização do tema da cultura organizacional quando, em outubro de 1980, publicou o artigo *Corporate culture – the hard-to-change values that spell success or failure*, acontecimento este que viria a ser um marco importante no início do estudo e do interesse pela cultura organizacional.

Na origem do interesse pela cultura organizacional, está a consciencialização, por parte não apenas dos académicos, mas também dos gestores, da importância dos fatores culturais na gestão, assim como a crença de que a cultura organizacional é um fator de diferenciação organizacional. Paralelamente, a preocupação com a qualidade de vida, saúde e bem-estar, tem vindo a tornar-se cada vez mais presente na consciência dos indivíduos e das sociedades, bem como a ideia de que a qualidade de vida é influenciada pela exposição a determinados acontecimentos significativos, sendo o trabalho que cada indivíduo desenvolve no seio das organizações, um fator condicionante dessa qualidade.

A problemática do bem-estar psicológico no trabalho tem revestido grande interesse nos estudos realizados no âmbito da Psicologia das Organizações e do Trabalho, mas também nos sistemas de gestão e administração, uma vez que, se conhece o seu impacto no comportamento dos trabalhadores e no próprio sucesso das organizações.

Uma vez que a longevidade tem vindo a aumentar ao longo dos anos, ou seja, as pessoas esperam viver mais anos do que as gerações anteriores, promover o bem-estar e qualidade de vida nos anos adicionais de vida é fundamental. Quando pensamos em bem-estar, é essencial diferenciar entre bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo. Desta forma, o bem-estar psicológico envolve a identificação das características sociodemográficas associadas à qualidade e satisfação com a vida e com o trabalho. O bem-estar subjetivo considera a avaliação que as pessoas fazem das suas vidas com base nos valores, necessidades e sentimentos pessoais, ou seja, o bem-estar subjetivo refere-se ao bem-estar global avaliado a partir da satisfação com a vida e da felicidade, indicadores específicos da experiência subjetiva do bem-estar. O

aumento da importância da subjetividade na compreensão do bem-estar sinaliza que os indicadores sociais (variáveis sociodemográficas, acontecimentos e situações externas), por si só, não são suficientes, visto que as pessoas reagem de formas diferentes perante conjunturas semelhantes, de acordo com as suas expectativas, valores e experiências de vida e personalidade.

Os profissionais que desenvolvem a prestação de cuidados às pessoas idosas são atualmente assumidos enquanto necessidade social à qual urge dar respostas quantitativa e qualitativamente sustentadas. Nos últimos anos, a intensificação do debate em torno das condições de vida das gerações mais velhas, veio chamar a atenção para a urgência de se encontrar novas formas de compatibilizar o envelhecimento e a qualidade de vida. Pensar em respostas que já hoje são prioritárias, também é pensar em pessoal qualificado e motivado que preencha os quadros destes serviços.

Apesar das grandes alterações operadas no que respeita à própria designação e formas de acolhimento destas instituições, a integração dos indivíduos num universo que lhes é estranho e cuja forma de atuação não possibilita, na grande maioria dos casos, um tratamento individualizado, facilita o sentimento de isolamento social das pessoas idosas, sentimento este originado pelo afastamento do seu meio social de pertença.

Investigações nesta área contribuiriam para uma melhor compreensão destes profissionais, de forma a dotá-los de instrumentos que lhes permitissem desempenhar as suas funções de modo eficiente e eficaz, através do desenvolvimento das suas capacidades e potencialidades, tanto a nível profissional como a nível pessoal, de onde resultariam benefícios tanto para o cuidador como para a instituição onde este presta os seus serviços, respondendo assim de forma mais adequada à satisfação das necessidades da população idosa.

As competências dos profissionais de lares de idosos, são desde logo evidenciadas na receção que fazem ao utente no lar e na forma como cria as condições de acolhimento onde apresenta as instalações (quarto, enfermaria, sala de estar, refeitório, espaços livres, jardins, etc.) que irá utilizar durante a sua permanência,

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

revelando à partida a cultura da organização e ao mesmo tempo o bem-estar psicológico desses profissionais, que vai certamente influenciar os utentes, no saber cuidar, com qualidade, sabedoria e competência Bonals, J. (2013).

Para uma análise completa dos determinantes do bem-estar no trabalho em instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos, é essencial considerar diversos aspetos que influenciam diretamente a qualidade de vida no ambiente profissional.

Aspetos Físicos: Os aspetos físicos do ambiente de trabalho incluem condições ergonômicas, segurança no trabalho, conforto físico e qualidade do ambiente físico. Em instituições de apoio psicossocial, é importante garantir que os profissionais tenham um ambiente de trabalho seguro, equipamentos adequados, espaços ergonômicos e condições que não comprometam sua saúde física.

Aspetos Emocionais: Os aspetos emocionais referem-se à saúde mental e ao equilíbrio emocional dos profissionais no trabalho. Isso inclui lidar com o estresse, a exaustão emocional e o enfrentamento de situações emocionalmente desafiadoras no ambiente de trabalho. Estratégias para promover o bem-estar emocional podem incluir programas de apoio psicológico, práticas de autocuidado e ambiente de trabalho que valorize o suporte emocional entre colegas.

Aspetos Sociais: Os aspetos sociais estão relacionados às relações interpessoais e ao apoio social no ambiente de trabalho. Em instituições de apoio psicossocial, as relações entre colegas de trabalho e a qualidade do suporte social podem influenciar significativamente o bem-estar dos profissionais. Portanto, é fundamental promover um ambiente de trabalho colaborativo, com comunicação aberta, apoio mútuo entre colegas e oportunidades para interações sociais positivas.

Aspetos Psicológicos: Os aspetos psicológicos englobam a saúde mental, o engajamento no trabalho, a motivação e o senso de propósito e significado no trabalho. Em ambientes de apoio psicossocial, é importante oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento pelo trabalho realizado e um ambiente que promova o senso de realização e satisfação no trabalho. Ao explorar esses determinantes do bem-estar no trabalho, é possível identificar áreas de melhoria e implementar estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho saudável e positivo em instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos.

Bem-Estar Profissional: O bem-estar profissional dos colaboradores, refere-se à sua satisfação no trabalho, realização profissional e oportunidades de desenvolvimento de carreira. Em instituições de apoio psicossocial, como os lares de idosos, é importante reconhecer e valorizar as contribuições dos profissionais, oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e promover um ambiente de trabalho que estimule o *engagement* e a motivação dos profissionais. Por meio de uma análise abrangente do bem-estar dos profissionais que trabalham em lares de idosos e instituições similares, é possível identificar áreas de melhoria e implementar estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho saudável e positivo.

Em termos de nota final, registamos os seguintes objetivos deste estudo: **Objetivos Gerais:** (i) Avaliar a tipologia da Cultura Organizacional como Contributo para a Promoção do Bem-estar Psicológico dos Profissionais de Lares de Idosos; (ii) Analisar a Tipologia da Cultura Organizacional, sua variação e influência no Bem-Estar Psicológico dos Profissionais dos Lares de Idosos, segundo as Variáveis Sociodemográficas. Referimos também os **Objetivos Específicos:** (i) Analisar se existe relação entre a Tipologia da Cultura Organizacional e o Bem-Estar Psicológico, segundo o Modelo da Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores; (ii) Avaliar se existe uma relação significativa entre a Tipologia de Cultura Organizacional e o Bem-estar Psicológico, nos profissionais de Lares de Idosos; (iii) Analisar as diferenças estatisticamente significativas na relação entre a Tipologia da Cultura Organizacional e as Variáveis Sociodemográficas; (iv) Verificar se a idade dos colaboradores com mais de 40, apresenta diferenças no Bem-Estar Psicológico; (v) Analisar se a antiguidade dos colaboradores com mais de 5 anos de permanência nas organizações apresenta diferenças no Bem-Estar Psicológico; (vi) Observar se a formação superior dos colaboradores com mestrado nas organizações apresenta diferenças no Bem-Estar Psicológico; (vii) Verificar se o Bem-Estar Psicológico varia em função da Tipologia da Cultura Organizacional, dos Lares de Idosos; (viii) Analisar se o Bem-Estar Psicológico, varia em função do sexo dos colaboradores, apresentando estas diferenças estatisticamente significativas.

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

Método

O *design* de investigação por nós adotado é do tipo correlacional (não experimental). A nossa escolha é ainda sustentada pelos objetivos que subjazem a esta dissertação. Ao pretendermos analisar a relação existente entre a tipologia da Cultura Organizacional e o Bem-estar Psicológico, ou seja, estando em causa a suposta relação entre duas variáveis não manipuladas, este tipo de *design* parece-nos o mais indicado (Kiess & Bloomquist, 1985).

Participantes

O total de participantes validados no presente estudo foi de 100 colaboradores, dos quais, 67% correspondem ao sexo feminino e 33% ao sexo masculino, de diferentes lares de idosos, localizados na área metropolitana da grande Lisboa, após cumprimento do critério de inclusão, não sendo qualquer resposta excluída relativa ao protocolo de investigação aplicado, conforme Tabela 3.

Tabela 3

Distribuição da Amostra Segundo o Sexo, Idade e Habilitações Literárias

Sexo	n	%	Idade	n	%	Habilitações	n	%
Masculino	33	33,0	<18 Anos	1	1,0	Ensino Básico	12	12,0
Feminino	67	67,0	18- 25	15	15,0	Ensino Secundario	59	59,0
			26 - 35	23	23,0	Bacharelado	8	8,0
			36 - 40	20	20,0	Licenciatura	11	11,0
			41 – 45	12	12,0	Pós-Graduação	7	7,0
			46 – 50	14	14,0	Mestrado	3	3,0
			51 – 55	6	6,0			
			56 – 65	9	9,0			
Total	100	100,0		100	100,0		100	100,0

Tabela 4

Distribuição da Amostra Segundo Qualificação Profissional, Antiguidade na Instituição, e Antiguidade na Função.

Qualificação Profissional	n	%	Antiguidade Instituição	n	%	Antiguidade na Função	n	%
Técnicos	26	26,0	Inferior 1 ano	33	33,0	Inferior a 1 ano	18	18,0
Administrativos	17	17,0	1 a 3 anos	36	36,0	1 a 3 anos	26	26,0
Operadores	56	56,0	4 a 7 anos	9	9,0	4 a 7 anos	16	16,0
	1	1,0	8 a 10 anos	6	6,0	8 a 10 anos	8	8,0
			Mais de 10 anos	16	16,0	Mais de 10 anos	30	30,0
						6	2	2,0
Total	100	100,0		100	100,0		100	100,0

Tabela 5

Distribuição da Amostra Segundo a Dimensão Institucional, Vínculo Contratual e Área de Residência.

Dimensão Institucional	n	%	Vínculo Contratual	n	%	Área de Residência	n	%
6 a 10	7	7,0	Efetivos	58	58,0	Lisboa	67	67,0
11 a 50	26	26,0	Contratados			Sintra	7	7,0
51 a 250	67	67,0	Prazo Certo	19	19,0			
			Contratados			Setubal	26	26,0
			Prazo Incerto	15	15,0			
			Contratados					
			Trabalho					
			Temporario	5	5,0			
			Prestação					
			de Serviços	3	3,0			
Total	100	100,0		100	100,0		100	100,0

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

Tabela 6*Distribuição da Amostra Segundo Percepção da Cultura Organizacional e do Bem-estar Psicológico*

Percepção da Cultura	n	%	Percepção do Bem-Estar	n	%
Nada mudou em rotinas e hábitos	14	14,0	Baixa por motivos psicológicos	1	1,0
			Baixa médica por outros motivos de doença	21	21,0
Promoção da agenda cultural	10	10,0	Não existem preocupações com o bem-estar no trabalho	11	11,0
Melhoria nas práticas da cultura	16	16,0	Preocupação em promover a saúde e bem-estar	44	44,0
Preocupação com imagem externa	26	26,0			
Promoção da aprendizagem	34	34,0	Investimento de serviço de apoio aos colaboradores	23	23,0
Total	100	100,0		100	100,0

INSTRUMENTOS

Em função dos objetivos deste projeto de investigação e de toda a revisão de literatura, “*Estado de Arte*”, definimos previamente um Protocolo de Investigação, para efeito de recolha de dados, que descrevemos do seguinte modo:

Questionário Sociodemográfico

Este instrumento destina-se a recolher dados sociodemográficos. É constituído por 12 itens, distribuídos por sexo, idade, grau académico, nível de qualificação profissional, antiguidade na organização, antiguidade na função, dimensão da organização (nº de colaboradores), vínculo contratual, área geográfica de residência e percepção sobre a Cultura

Organizacional e o Bem-Estar Psicológico.

O instrumento descrito foi concebido e organizado para o fim exclusivo deste projeto de investigação, sendo da autoria dos investigadores mencionados no projeto.

First Organizational Climate and Culture Unified Survey - FOCUS

Quinn & Rohrbaugh, 1981; Van Muijen et al., 1999

Escala de Cultura Organizacional

Adaptação Portuguesa: Neves, J. (2000)

Para a obtenção dos dados sobre o clima e a cultura organizacional, utilizamos o questionário FOCUS (*First Organizational Climate and Culture Unified Survey*), este é um instrumento baseado no modelo dos valores contrastantes de Quinn e al. (1983) e no modelo do clima organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986).

Segundo Neves (2000), este questionário teve a sua génese a partir de um simpósio realizado na Universidade Católica de Leuven, e teve por objetivo desenvolver e estandardizar em diferentes países um instrumento de avaliação da cultura e do clima organizacional. Desenvolvido por uma equipa internacional de investigadores organizacionais, a representação portuguesa nesta equipa esteve a cargo dos professores Jorge Correia Jesuíno e José Gonçalves das Neves. Ainda de acordo com o mesmo autor, os quesitos, apesar de pouco específicos, possibilitam, no entanto, uma ampla e aprofundada interpretação dos resultados, isto devido à sua grande base teórica, subjacente aos modelos inspiradores (Relações Humanas, Sistémicas, Burocráticas e Gestão por Objetivos). Neves (2000) diz ainda que a este modelo, está subjacente o pressuposto segundo o qual, o que origina os diferentes perfis do clima e da cultura não são os valores diferentes, mas sim a ênfase no conjunto limitado de valores subjacentes às teorias organizacionais que fundamentam este modelo. Dessa forma, os quesitos que compõem o questionário FOCUS, referem-se a princípios gerais da teoria organizacional, e não a estilos de liderança, estrutura ou gestão de recursos humanos vigorantes numa organização.

Este questionário é constituído por três partes, uma descritiva, a **primeira, faz a mensuração do clima**, e é constituída por 40 quesitos que referenciam aspetos da vida das organizações, tanto na vertente interna como na externa, outra parte a **segunda, avaliativa**, destina-se a mensurar a **cultura**, sendo constituída por 35 quesitos que referenciam normas,

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

valores e pressupostos básicos, igualmente relacionados com as vertentes interna e externa da organização. É esta a Escala que vamos utilizar no estudo de investigação do nosso projeto.

Cada uma das partes é composta por quesitos distribuídos pelas quatro orientações do modelo dos valores contrastantes de Quinn, e são avaliados numa escala unidimensional tipo Likert, com uma amplitude de resposta entre seis posições qualitativas.

Em termos de validação, de acordo com Neves e Jesuino (1994), o questionário FOCUS mede as quatro orientações da cultura organizacional preconizadas pelo modelo dos valores contrastantes. A este respeito de acordo com Ferreira e Martinez (2008), quando estandardizados, os questionários oferecem boas qualidades psicométricas (nomeadamente em termos de fidelidade e validade).

Scales of Psychological Well-Being – SPWB

(Ryff & Essex, 1992)

Escala de Bem-Estar Psicológico (EBEP)

Versão Reduzida

O modelo teórico desenvolvido por Ryff (1989); Ryff and Keyes (1995) pretende, exatamente, compreender o funcionamento mental normal a partir do reconhecimento da existência de recursos psicológicos. Ryff (1989) concebe, então, um modelo multidimensional,

com novos indicadores de Bem-Estar que vão além da satisfação com a vida e da felicidade. Esta nova proposta representa uma mudança a nível não só teórico, mas também conceptual. C. Ryff considera que, na base da conceção, definição e operacionalização do Bem-Estar terão de se encontrar as dimensões essenciais da saúde mental (Ryff, 1989; Ryff & Essex, 1992; Ryff & Keyes, 1995).

O modelo que propõe é designado por Bem-Estar Psicológico e contempla um conjunto

de características afetivas e cognitivas. Estas características, afetivas e cognitivas foram compreendidas em seis dimensões diferentes: *Aceitação de Si; Crescimento Pessoal; Objetivos de Vida; Relações Positivas com os Outros; Domínio do Meio e Autonomia* (Ryff, 1989; Ryff & Essex, 1992; Ryff & Keyes, 1995). De forma a operacionalizar estas seis dimensões, C. Ryff desenvolveu uma escala de autoavaliação que integra seis escalas,

cada uma delas relativa a uma dimensão específica e com o nome correspondente. O conjunto das seis escalas designa-se por: Escalas de Bem-Estar psicológico (*Scales of Psychological Well-Being - SPWB*). As seis escalas, construídas e validadas como medidas independentes, podem ser aplicadas conjuntamente. As escalas são apresentadas como um inventário de autoavaliação que resulta de uma mistura alternada dos itens que lhe são correspondentes. Estes últimos caracterizam-se por afirmações de carácter descritivo sendo que, a modalidade de resposta é do tipo Likert, com seis categorias; 1- *Discordo Completamente*; 2- *Discordo em Grande Parte*; 3- *Discordo Parcialmente*; 4- *Concordo Parcialmente*; 5- *Concordo em Grande Parte*; 6- *Concordo Completamente*. Por forma a controlar a tendência para a aquiescência e por razões teóricas relativas ao constructo a avaliar, cerca de metade dos itens de cada escala são positivos e outra metade negativos.

Os itens positivos identificam características positivas, convergentes à dimensão a que correspondem, e são cotados com a pontuação correspondente à resposta assinalada (pontuação ordenada de 1 a 6). Os itens negativos identificam características negativas à condição de Bem-Estar e são cotados com uma pontuação em escala inversa (pontuação reordenada de 6 a 1). O resultado final de cada escala permite identificar o grau de intensidade das características, teoricamente, subjacentes ao domínio avaliado.

Na sua versão original, as escalas de Bem-Estar Psicológico constituem-se por um conjunto de 20 itens por escala (120 ao todo) (Ryff, 1989). Os primeiros estudos de validação do constructo, foram efetuados a partir desta escala. Estudos que revelaram um bom nível de consistência interna para cada escala (Coeficientes entre 0.86 e 0.93), grande estabilidade temporal (Coeficientes entre 0.81 e 0.88) e índices adequados de validade convergente e discriminante com outras medidas.

Em 1992, uma nova forma de escalas foi proposta por Ryff and Essex (1992), esta com 14 dos 20 itens por escala (um total de 84 itens). Esta forma reduzida apresenta níveis de consistência interna adequados (coeficientes entre 0.86 e 0.93), correlações elevadas com as escalas originais (*alpha Cronbach* entre 0.83 e 0.91) e estabilidade temporal (Ryff, 1991).

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

Uma nova forma, ainda mais reduzida, veio, mais tarde, a ser desenvolvida. Desta vez com 3 itens por escala, com um total de 18 itens. Esta nova forma, apresenta valores de correlação com as escalas originais, de 20 itens, entre 0.70 e 0.89 (Ryff & Keyes, 1995).

A adaptação das escalas à língua portuguesa foi realizada a partir da forma constituída

por 84 itens, proposta por Ryff and Essex (1992). A construção da versão portuguesa das escalas decorreu essencialmente entre 1996 e 1997 (Novo et al., 1997).

Num primeiro estudo de validação entre a versão original (língua inglesa) e a versão experimental (língua portuguesa) verificou-se a equivalência de conteúdos entre estas duas versões, índices de consistência interna e temporal adequados das diversas medidas (*alpha de Cronbach* entre 0.74 e 0.86 para as seis escalas e 0.93 para o conjunto das escalas) e uma sensibilidade das medidas à diferenciação entre indivíduos e, em alguns casos, em função da idade e do sexo (Novo et al., 1997). Neste estudo, foi ainda proposto um índice global de Bem-Estar, dando conta de grande parte da variação de resposta às seis escalas básicas, oferecendo-se como um indicador essencial na avaliação do constructo, em contextos de investigação. Novo (2000) acrescenta ainda, que através de uma análise fatorial das medidas globais de Bem-Estar Psicológico, estas mostram-se mais úteis, especialmente no caso da população idosa (mais de 65 anos), onde se verifica uma relativa homogeneidade na avaliação das diferentes dimensões de Bem-Estar, ao contrário da que prevalece nos outros grupos etários.

Não obstante, Novo (2000) ressalva que na avaliação clínica ou no estudo individual o resultado global de Bem-Estar deverá manter o papel complementar, já que as medidas por escala são as que mostrarem maior sensibilidade, nomeadamente, no que concerne a diferenças importantes neste domínio de estudo.

A versão reduzida (EBEP) que vamos usar no nosso projeto de investigação é constituída por 18 itens, cujo objetivo é avaliar seis dimensões associadas ao Bem-Estar Psicológico. Estas dimensões são: *Autonomia, Domínio do Meio, Crescimento Pessoal, Relações Positivas com os Outros, Objetivos na Vida e Aceitação de Si*.

As suas respostas são assinaladas numa escala de tipo Likert de seis pontos, *Discordo Completamente, Discordo em Grande Parte, Discordo Parcialmente, Concordo Parcialmente, Concordo em Grande Parte e Concordo Completamente*, referindo-se à frequência com que ocorre o bem-estar e a satisfação consigo próprio(a). No que se refere

à cotação dos itens, é necessário ter em atenção que existem 8 itens positivos e 10 negativos, num total de 18 itens, atribuindo assim a pontuação correta.

Esta escala encontra-se dividida em 6 dimensões, sendo que cada uma delas avalia algo em particular: **Autonomia**, pretende avaliar a capacidade das pessoas para resistir a pressões sociais e a determinação para pensar, agir e avaliar-se, com base em padrões pessoais. O **Domínio do Meio** é uma dimensão que tem como objetivo captar o sentido de domínio e de competência na forma de lidar com o meio, a capacidade para criar contextos adequados aos valores e necessidades pessoais e o uso efetivo dessas capacidades para intervir ou modificar os contextos em que cada um vive. O **Crescimento Pessoal** pretende identificar a perceção pessoal de um contínuo desenvolvimento, a abertura a novas experiências e o interesse pelo aperfeiçoamento e enriquecimento pessoal. As **Relações Positivas** com os outros procuram identificar o interesse e a preocupação com a esfera interpessoal, a perceção pessoal das capacidades para estabelecer relações satisfatórias e calorosas com os outros e desenvolver laços interpessoais significativos. Os **Objetivos de Vida** pretendem identificar em que medida os sujeitos reconhecem objetivos a atingir, aspirações e metas a alcançar. Finalmente temos a **Aceitação de Si** permite identificar, especificamente, a atitude de aceitação dos múltiplos aspetos do *self*, da vida passada, das qualidades pessoais negativas ou positivas. Estes domínios podem ser analisados em separado, mas a avaliação global do bem-estar psicológico deverá ter em atenção uma análise global de todas estas dimensões.

PROCEDIMENTO

De modo a dar continuidade ao desenvolvimento desta dissertação, iniciámos o mesmo com reuniões prévias com o orientador científico, Professor Doutor João Borges Lopes, no sentido de alinhar algumas ideias, objetivos, método de trabalho e metas. De seguida, definimos e alinhámos a temática, objetivos, variáveis de estudo, método, pertinência e problemática de investigação, com base no projeto de investigação previamente elaborado. No momento seguinte, definimos e escolhemos o protocolo de investigação, constituído por um conjunto de instrumentos anteriormente descritos e caracterizados, seguido do pedido de autorização aos autores da versão portuguesa, assim como dirigimos também, o pedido de autorização às organizações (Lares de Idosos)

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

localizadas na área metropolitana da grande Lisboa, para efeito de centros de recolha de dados.

Os participantes foram informados, antes da sua participação, dos objetivos do estudo, do tipo de atividade que iriam realizar, da voluntariedade da sua participação e da garantia de confidencialidade e anonimato, assim como da disponibilidade temporal requerida. Finalmente, foi explicado aos participantes que apenas a investigadora teria acesso aos dados recolhidos através dos questionários, e que os resultados apresentados ao Instituto Piaget de Almada, após a conclusão da investigação, se relacionariam exclusivamente com dados gerais e coletivos, sendo assim inidentificáveis. Foi ainda facultado o acesso aos resultados do estudo às entidades diretivas, bem como aos participantes que manifestassem interesse no mesmo.

A amostra foi constituída através de um método amostral aleatória por conveniência, devido à proximidade geográfica das instituições envolvidas no estudo. A opção pelo envio de um *link* para o universo de trabalhadores justificou-se pela impossibilidade de recolha presencial em todos os locais, e dada a distância da investigadora em relação a todas as instituições participantes neste estudo. Os questionários foram preenchidos pelos próprios inquiridos de forma individual, recorrendo ao uso do seu computador pessoal, após o fornecimento escrito de todas as indicações para o seu preenchimento por parte da investigadora.

Na fase final, foi redigida a presente dissertação, na sua versão final, seguindo e respeitando as normas APA 7ª Edição, bem como as normas vigentes do Instituto Piaget, segundo o *template* fornecido para o efeito, pela Coordenação Científica do curso de Mestrado, em Psicologia Social e das Organizações.

ANÁLISE DE DADOS

Após a recolha dos instrumentos de medida e respetivas respostas dos participantes, através do *Google Forms*, os dados serão tratados e analisados através do programa informático *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* (versão 28.0; IBM; SPSS Inc., Chicago, IL).

Relativamente à análise de dados, procedemos em conformidade com os objetivos e hipóteses de investigação, constantes no projeto, nomeadamente estatística descritiva e

inferência estatística, verificando previamente os pressupostos estatísticos para uso de testes paramétricos ou não paramétricos. Será usado na estatística inferencial, o nível de significância do $p\text{-value} \leq 0,05$.

Foram utilizadas medidas de estatística descritiva, nomeadamente a média, o desvio-padrão, valores mínimo e máximo, bem como frequências absolutas. Procedeu-se à sumarização da estatística descritiva recorrendo a tabelas, com a finalidade de simplificar a compreensão dos dados apurados. O pressuposto da normalidade não foi assumido através do teste *Kolmogorov-Smirnov*, dado o N ser superior a 30 (Pallant, 2007), bem como a análise da homogeneidade das variâncias, através do teste *Levene*, usámos estatística não paramétrica, sendo que o valor significância do $p\text{-value} \leq 0,05$.

Para o estudo das qualidades psicométricas, das escalas (*FOCUS e EBEP*) foi realizada, primeiramente, a análise da correlação entre os itens e a escala global seguida da análise de consistência interna por meio do Alfa de *Cronbach*, para cada uma das escalas. Foi também utilizada uma medida de associação, o coeficiente de correlação de *Spearman* (r_s), com o objetivo de medir a intensidade e a direção da associação entre as variáveis bem-estar psicológico, com as variáveis: percepção de cultura de apoio; percepção de cultura de inovação; percepção de cultura de regras; e percepção de cultura de objetivos.

A regressão linear múltipla foi utilizada para obter um modelo que permita predizer qual das quatro variáveis independentes (i.e., percepção de cultura de apoio, percepção de cultura de inovação, percepção de cultura de regras e percepção de cultura de objetivos), é o melhor preditor das variáveis dependentes bem-estar psicológico com o trabalho. Tal é verificado através dos valores de β que compreende os coeficientes de correlação estandardizados e de β^2 que mede a magnitude do efeito, ou seja, a quantidade de variância do critério que é capturada pelo fator.

Os pressupostos estatísticos associados à regressão linear múltipla foram também verificados, como descrito por Maroco (2007), designadamente, a independência dos preditores foi validada através do teste estatístico Durbin-Watson, a colinearidade dos preditores foi verificada através dos valores de VIF e Tolerance, a normalidade da distribuição do erro e a homogeneidade de variância.

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

Resultados

A apresentação dos resultados encontra-se organizada em três diferentes momentos. O primeiro reporta ao estudo da Análise Descritiva dos Dados. O segundo, compreende o estudo de avaliação das qualidades métricas dos instrumentos que fizeram parte do Protocolo de Investigação, para ser possível tirar conclusões fidedignas. As qualidades psicométricas avaliadas foram a Confiabilidade dos itens de cada escala e escala total (*Alpha de Cronbach*), a fidelidade, que se baseia na qualidade em garantir, com um determinado grau de confiança, a exatidão da medida efetuada e a sensibilidade, que consiste na capacidade que o teste tem em discriminar os participantes segundo o fator que está a ser avaliado (Hill & Hill, 2009). Realizámos também, uma descrição dos valores obtidos em cada instrumento, através de uma análise descritiva, de modo a caracterizar os dados obtidos.

Em termos de inferência estatística, realizámos estudos de Análise Correlacional, Regressão Linear Múltipla, estudo de Médias, para efeito de análise das hipóteses formuladas no projeto de investigação previamente apresentado.

Não foram realizados estudos de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC) dos instrumentos (FOCUS e EBEP), por motivo dos instrumentos já terem sido validados em diversos estudos, com amostras muito representativas e com um grau de temporalidade significativo, o que nos permitiu avançar para o nosso estudo empírico com confiança e segurança.

Inicialmente foram identificados os *outliers* existentes para as variáveis da Cultura Organizacional, assim como para o Bem-Estar Psicológico.

Qualidade Psicométrica dos Instrumentos

Conforme referimos anteriormente, uma vez que, a versão original do instrumento FOCUS e EBEP foi validada pelos autores e submetida a diversos estudos de validação que atestam a robustez e a estabilidade dos mesmos quanto à sua dimensionalidade, optámos por, ao nível das qualidades psicométricas, assumir a sua bidimensionalidade e, por isso, realizámos somente estudos de consistência interna, através da estimação do *Alpha de Cronbach*. Os valores de *Alpha* para os diferentes itens e escala completa, encontram-se nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7*Qualidades Psicométricas do Instrumento FOCUS (valores médios e de alpha)*

Itens	Média	Desvio Padrão	Correlação Item Total Corrigida	Alpha Cronbach se o Item Excluído	Alpha Total
1	2,81	1,50	0,086	0,848	
2	4,04	0,96	0,505	0,841	
3	4,31	1,10	0,547	0,839	
4	4,82	1,16	0,609	0,838	
5	4,61	1,07	0,452	0,841	
6	4,77	0,98	0,575	0,840	
7	4,05	1,29	0,300	0,843	
8	4,37	1,16	0,366	0,842	
9	4,14	1,19	0,430	0,841	
10	4,08	1,31	0,574	0,838	
11	4,41	1,25	0,550	0,839	
12	4,35	1,24	0,448	0,841	
13	3,81	1,35	0,334	0,843	
14	3,48	1,23	0,485	0,840	
15	4,08	1,24	0,424	0,841	
16	3,89	1,46	0,257	0,844	0,846
17	3,89	1,37	0,585	0,838	
18	4,05	1,24	0,459	0,840	
19	4,12	1,15	0,497	0,840	
20	4,23	1,17	0,504	0,840	
21	3,81	1,30	0,514	0,839	
22	4,59	1,02	0,348	0,843	
23	4,07	1,30	0,599	0,838	
24	4,28	1,06	0,648	0,838	
25	4,27	1,14	0,570	0,839	
26	3,65	1,29	0,171	0,846	
27	3,10	1,45	0,100	0,847	
28	4,12	1,19	0,176	0,845	
29	3,31	1,33	0,256	0,844	
30	3,09	1,45	0,138	0,846	
31	4,21	1,20	0,076	0,847	
32	3,46	1,32	0,224	0,845	
33	4,06	1,13	0,443	0,841	
34	4,07	1,13	0,398	0,842	
35	4,73	1,12	0,202	0,845	
N =	100	100	100	100	

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

Tabela 8*Qualidades Psicométricas do Instrumento EBEP (valores médios e de alpha)*

Itens	Média	Desvio Padrão	Correlação Item Total Corrigida	Alpha Cronbach se o Item Excluído	Alpha Total
1	4,35	1,59	-0,222	0,409	
2	3,15	1,76	0,054	0,330	
3	4,56	1,56	0,210	0,279	
4	2,52	1,43	0,283	0,261	
5	2,77	1,80	0,089	0,318	
6	4,10	1,41	-0,220	0,398	
7	3,80	1,47	0,005	0,341	
8	4,79	1,35	-0,058	0,355	
9	5,18	1,13	-0,110	0,361	0,329
10	4,14	1,41	-0,046	0,354	
11	4,93	1,28	-0,140	0,373	
12	4,39	1,51	-0,219	0,403	
13	2,68	1,39	0,258	0,270	
14	2,98	1,65	0,405	0,207	
15	2,25	1,50	0,444	0,206	
16	2,94	1,77	0,226	0,269	
17	2,03	1,46	0,296	0,256	
18	2,42	1,55	0,455	0,197	
N =	100	100	100	100	

ESTUDO 1: CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

Da análise da comparação de médias, e para o total da amostra, os resultados para a cultura percebida são os seguintes: para a cultura de **inovação** encontramos uma média de 3,45, para a cultura de **apoio** 3,86, para a cultura de **objetivos** 4,38, para a cultura de **regras** 4,46, conforme resultados constantes na Tabela 9.

Tabela 9*Dimensões da Tipologia de Cultura Organizacional Percebida*

Tipos de Cultura	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Curtose	Curtose Erro Padrão
Cultura Apoio	1,71	5,29	3,86	0,79	-0,326	0,478
Cultura Inovação	1,75	5,25	3,45	0,76	-0,679	0,478
Cultura Regras	2,25	6,00	4,46	0,88	-0,321	0,478
Cultura Objetivos	2,67	6,00	4,38	0,74	-0,172	0,478

N = 100

Sensibilidade, Normalidade e Homogeneidade da Variância dos Fatores da Tipologia de Cultura Organizacional

Relativamente à sensibilidade e normalidade, realizámos uma análise do teste *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* e *Shapiro-Wilk*, bem como o teste *Levene* para a homogeneidade, das variâncias, ou seja, se quisermos comparar 2(+) grupos numa variável quantitativa, geralmente queremos saber se eles têm pontuações médias iguais. Para descobrir se esse é o caso, geralmente usamos o teste Levene, cumprindo assim, os pressupostos de base para a aplicação da estatística paramétrica ou não paramétrica.

Em termos de normalidade da distribuição das variáveis, o teste K-S, postula que uma distribuição pode ser considerada normal quando o valor de significância for $\geq 0,05$, bem como, o teste de Shapiro-Wilk, adequado para a mostras que contêm menos de cinquenta sujeitos (Hill & Hill, 2009).

Os resultados representados na tabela 10, revelam valores de $p \leq 0,05$, o que significa que, a amostra não apresenta uma distribuição normal. Esta ausência de normalidade na distribuição da amostra pode dever-se à curtose e/ou à assimetria. Considerando o intervalo de valores (-2; +2), indicado por Hill e Hill (2009) os fatores da tipologia da Cultura Organizacional apresenta uma distribuição *platicúrtica*, pois o coeficiente de curtose é inferior a -2 e uma distribuição simétrica com tendência negativa, uma vez que, o

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

coeficiente de assimetria encontra-se dentro do intervalo (-2; +2). Todos fatores da tipologia de Cultura Organizacional estudadas nesta investigação, encontram-se nos parâmetros referidos.

Quanto à homogeneidade das variâncias, apenas o fator de tipologia da *Cultura de Regras*, apresenta um valor de ($p=0,001$) cuja significância é de $\leq 0,05$.

Em função dos valores apresentados relativos aos pressupostos para a inferência estatística, decidimos optar por *Testes Não Paramétricos*.

Tabela 10
Grau de Curtose, Assimetria, Testes K-S e Levene da Tipologia de Cultura Organizacional

Tipos de Cultura	Média	Erro Padrão	Assimetria	Curtose	Teste K - S	Levene
					P (sig.)	P (sig.)
Cultura Apoio	3,86	0,790	-0,538	0,326	0,001	0,125
Cultura Inovação	3,45	0,767	-0,106	0,679	0,004	0,407
Cultura Regras	4,46	0,884	-0,824	0,321	0,001	0,001
Cultura Objetivos	4,38	0,740	-0,345	-0,172	0,003	0,207
N = 100	Grupo					
	Sexo					

Médias dos Fatores da Tipologia de Cultura Organizacional

Foram realizados testes *Não Paramétricos* de médias, no sentido de analisar as diferenças entre os grupos de sujeitos que constituem a amostra total. De todos os testes realizados, seleccionámos a variável *sexo*, uma vez que, as restantes não apresentaram resultados diferentes e significativos.

De acordo com os resultados constantes na tabela 9, verificamos que, não existem diferenças estatisticamente significativas, ($p \geq 0,5$), nos diferentes tipos de cultura organizacional, segundo o sexo

Tabela 11*Médias dos Fatores da Tipologia de Cultura Organizacional*

Tipos de Cultura	Sexo	Média	U- Mann-Whitney	Wilcoxon-W	Z	Sig. 2 Extremidades
						P (sig.)
Cultura Apoio	Feminino	51,37	1047,500	1608,500	-0,426	0,670
	Masculino	48,74				
Cultura Inovação	Feminino	50,57	1100,500	1661,500	-0,037	0,971
	Masculino	50,35				
Cultura Regras	Feminino	53,69	892,000	1453,000	-1,576	0,115
	Masculino	44,03				
Cultura Objetivos	Feminino	50,86	1081,500	1642,500	-0,177	0,860
	Masculino	49,77				
N = 100	Grupo Sexo					

Correlações Entre os Tipos de Cultura Organizacional e o Bem-Estar Psicológico

Para analisar a relação entre os tipos de *Cultura Organizacional*, segundo o modelo de Quin e as dimensões do *Bem-estar Psicológico*, começamos por avaliar e analisar as associações existentes entre as variáveis em estudo, através do coeficiente de correlação de Spearman (*ro*) tratando-se também, de um *Teste Não Paramétrico*.

Pela análise da tabela 12, verificamos que algumas variáveis, tipos de *Cultura Organizacional* e dimensões do *Bem-Estar Psicológico*, encontram-se correlacionadas positivamente e negativamente.

Foram eliminadas da tabela 12, todos os resultados com valores de correlação iguais ou inferiores a **0,200**, a fim de podermos ter uma melhor significância nas relações entre variáveis de *Cultura e Bem-Estar Psicológico*.

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

Tabela 12*Correlações Entre os Tipos de Cultura Organizacional e as Dimensões do Bem-Estar Psicológico*

Tipos Cultura	Autonomia	Domínio do Meio	Crescimento Pessoal	Relações Positivas Outros	Objetivos na Vida	Aceitação de Si
Cultura Apoio	0,338**			0,253*		
Cultura Inovação	0,306**					
Cultura Regras			0,242*			0,214*
Cultura Objetivos			0,209*			
N = 100						

Nota: * $p \leq 0,01$; ** $p \leq 0,05$.

Fatores Preditores dos Tipos de Cultura para a Promoção do Bem-Estar Psicológico

No sentido de analisar os fatores preditores da tipologia de Cultura Organizacional, segundo o *Modelo dos Valores Contrastantes* de Quin e Colaboradores, realizamos análises de *Regressão Linear* (RLM), cujo objetivo foi identificar que tipos de Cultura Organizacional, podem predizer ou promover o *Bem-Estar Psicológico*, na população estudada.

A tabela 13 revela os resultados obtidos da *Análise de Regressão Linear Múltipla* relativamente à variável dependente *Bem-Estar Psicológico*. Pela análise da tabela, verificamos que, apenas a *Cultura de Apoio* contribui para a predição da variável dependente ($\beta=0,425$; $p \leq 0,05$). Aqui, o modelo obtido é significativo ($F=5,803$; $p \leq 0,05$).

Tabela 13

Resultados da Regressão Múltipla da Variável Bem-Estar Psicológico Relativa à Tipologia de Cultura Organizacional

Regressão Linear Múltipla	R = 0,443 R² Ajustado = 0,163	Beta	t	p-value
Cultura Apoio		0,425	3,915	0,001
Cultura Inovação		-0,055	-0,474	0,637
Cultura Regras		0,126	0,926	0,357
Cultura Objetivos		0,023	0,170	0,865
N = 100				

Nota: * $p \leq 0,01$; ** $p \leq 0,05$.

ESTUDO 2: BEM-ESTAR PSICOLÓGICO EM PROFISSIONAIS DE LARES DE IDOSOS

Da análise da comparação de médias, e para o total da amostra, os resultados para as dimensões do *Bem-Estar Psicológico* são: *Autonomia, Domínio do Meio, Crescimento Pessoal, Relações Positivas com os Outros, Objetivos na Vida e Aceitação de Si*, conforme resultados constantes na Tabela 14.

Tabela 14

Dimensões da Tipologia de Cultura Organizacional Percebida

Dimensões BEP	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Curtose	Curtose Erro Padrão
Autonomia	1,67	5,33	3,61	0,79	-0,255	0,478
Domínio do Meio	2,00	5,67	3,64	0,81	-0,508	0,478
Crescimento Pessoal	2,33	6,00	3,99	0,82	0,027	0,478

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

Relações						
Positivas	1,33	5,33	3,20	0,80	0,140	0,478
Outros						
Objetivos na Vida	1,67	5,33	3,24	0,77	-0,151	0,478
Aceitação de Si	2,00	5,33	3,63	0,69	0,106	0,478
<hr/>						
N = 100						
<hr/>						

Sensibilidade, Normalidade e Homogeneidade da Variância dos Fatores de Bem-Estar Psicológico

Relativamente à sensibilidade e normalidade, realizámos uma análise do teste *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* e *Shapiro-Wilk*, bem como o teste *Levene* para a homogeneidade, das variâncias, ou seja, se quisermos comparar 2(+) grupos numa variável quantitativa, geralmente queremos saber se eles têm pontuações médias iguais. Para descobrir se esse é o caso, geralmente usamos o teste Levene, cumprindo assim, os pressupostos de base para a aplicação da estatística paramétrica ou não paramétrica.

Em termos de normalidade da distribuição das variáveis, o teste K-S, postula que uma distribuição pode ser considerada normal quando o valor de significância for $\geq 0,05$, bem como, o teste de Shapiro-Wilk, adequado para a mostras que contêm menos de cinquenta sujeitos (Hill & Hill, 2009).

Os resultados representados na tabela 15, revelam valores de $p \leq 0,05$, o que significa que, a amostra não apresenta uma distribuição normal. Esta ausência de normalidade na distribuição da amostra pode dever-se à curtose e/ou à assimetria. Considerando o intervalo de valores (-2; +2), indicado por Hill e Hill (2009) as dimensões do *Bem-Estar Psicológico*, apresenta uma distribuição *platicúrtica*, pois o coeficiente de curtose é inferior a -2 e uma distribuição simétrica com tendência negativa, uma vez que, o coeficiente de assimetria encontra-se dentro do intervalo (-2; +2). Todas as dimensões do BEP estudadas nesta investigação, encontram-se nos parâmetros referidos.

Quanto à homogeneidade das variâncias, apenas as dimensões apresentam um valor de ($p=0,001$) cuja significância é de $\leq 0,05$.

Em função dos valores apresentados relativos aos pressupostos para a inferência estatística, decidimos optar por *Testes Não Paramétricos*.

Tabela 15*Grau de Curtose, Assimetria, Testes K-S e Levene das Dimensões do Bem-Estar Psicológico*

Dimensões BEP	Média	Erro Padrão	Assimetria	Curtose	Teste K - S	Levene
					P (sig.)	P (sig.)
Autonomia	3,61	0,790	0,926	-0,255	0,002	0,047
Domínio do Meio	3,64	0,810	0,293	-0,508	0,002	0,217
Crescimento Pessoal	3,99	0,828	0,383	0,027	<0,001	0,147
Relações Positivas	3,20	0,806	0,298	0,140	0,004	0,344
Objetivos na Vida	3,24	0,773	0,553	-0,151	<0,001	0,906
Aceitação de Si	3,63	0,698	-0,323	0,106	<0,001	0,126
N = 100	Grupo Sexo					

Médias das Dimensões do Bem-Estar Psicológico

Foram realizados testes *Não Paramétricos* de médias, no sentido de analisar as diferenças entre os grupos de sujeitos que constituem a amostra total. De todos os testes realizados, selecionámos a variável *sexo*, uma vez que, as restantes não apresentaram resultados diferentes e significativos.

De acordo com os resultados constantes na tabela 14, verificamos que, não existem diferenças estatisticamente significativas, ($p \geq 0,5$), nas dimensões do *Bem-estar Psicológico*, segundo o sexo

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

Tabela 16*Médias das Dimensões do Bem-Estar Psicológico*

<i>Dimensões BEP</i>	<i>Sexo</i>	<i>Média</i>	<i>U- Mann- Whitney</i>	<i>Wilcoxon- W</i>	<i>Z</i>	<i>Sig. 2 Extremidades P (sig.)</i>
Autonomia	Feminino	52,13	996,000	1557,000	-0,810	0,418
	Masculino	47,18				
Domínio Meio	Feminino	52,31	984,500	1545,500	-0,895	0,371
	Masculino	46,83				
Crescimento Pessoal	Feminino	56,52	702,000	1263,000	-2,989	0,003
	Masculino	38,27				
Relações Positivas Outros	Feminino	50,72	1090,500	1651,500	-0,111	0,912
	Masculino	50,05				
Objetivos Vida	Feminino	49,63	1047,000	3325,000	-0,440	0,660
	Masculino	52,27				
Aceitação Si	Feminino	56,37	712,000	1273,000	-2,933	0,003
	Masculino	38,58				
N = 100	Grupo Sexo					

Resultados da Análise de Validação das Hipóteses em Estudo

De acordo com os resultados apresentados anteriormente, verificamos que nem todas as hipóteses foram confirmadas. De salientar as que se verificaram mais significativas:

HO: *Não existe qualquer relação entre a Tipologia da Cultura Organizacional e o Bem-Estar Psicológico, segundo o Modelo da Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores.*

Os resultados obtidos revelam através da análise correlacional que, podemos rejeitar a H0.

H1: *Existe uma relação significativa entre a Tipologia de Cultura Organizacional e o Bem-estar Psicológico, nos profissionais de Lares de Idosos.*

Esta hipótese foi confirmada e validada, no tipo de Cultura Organizacional, Cultura de

Apoio, Inovação, Regras, e Cultura por Objetivos, em quase todas as dimensões do BEP, exceto o Domínio do Meio.

H7: *O Bem-Estar Psicológico, varia em função do sexo dos colaboradores, apresentando estas diferenças estatisticamente significativas.*

Hipótese verificada apenas nas dimensões do BEP, Crescimento Pessoal ($p=0,003$) e Aceitação de Si, ($p=0,003$).

As restantes hipóteses não foram confirmadas, nem apresentaram resultados significativos.

Discussão

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

Na caracterização da cultura percebida para a amostra total podemos verificar uma perceção mais enfatizada no tipo de *Cultura de Regras*, com uma média de **4,46**, *Cultura por Objetivos*, com uma média de **4,38**. O tipo de *Cultura de Apoio e Inovação*, apresentam valores médios de 3,86 e 3,45 respetivamente. Assim, podemos afirmar que os indivíduos da amostra percecionam as suas organizações no extremo do controlo, caracterizando-se pela sua previsibilidade, estabilidade e planeamento. Por outro lado, é evidente a existência de tensão entre o conflito interno/externo, oscilando entre a coesão, a gestão da informação interna e a necessidade de crescimento e aquisição de recursos (Cameron & Quinn, 2006; Cameron, 2007; Denison, & Spreitzer, 1991; Neves, 2000; Neves, 2001; O'Donnell & Boyle, 2008; Shepstone & Currie, 2008).

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

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

média de 3,74. No nosso estudo a distanciação das médias é maior, no entanto, os resultados da caracterização da cultura percebida, encontra tipos de cultura organizacional iguais.

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

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

Assim, podemos concluir que o conflito cultural dos colaboradores neste estudo, no que se refere à cultura desejada, situa-se na dimensão ambiente interno/externo (Neves, 2000). No estudo de Dinis (2011), encontramos resultados idênticos para a cultura desejada, sendo a cultura de apoio aquela que alcança uma média maior seguida da cultura de objetivos.

De acordo com o estudo realizado por Cunha et al. (2003) e de Kuofi et al (2010), em que ambos afirmam que o tipo de organização em que os trabalhadores estão inseridos, terá uma forte influência na perceção destes do tipo de cultura dominante. Assim, uma das organizações, tratando-se de uma nova empresa, privada, e em fase de expansão, caracteriza-se por uma cultura de planeamento onde a produtividade e a abertura ao exterior são fundamentais para o seu crescimento. A outra organização trata-se de uma prestadora de serviços estatais, caracterizada pelo cumprimento de regras, controlo e estabilidade.

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

Quando verificamos os valores para análise de preditores da satisfação no trabalho, para o total da amostra, verificamos que a variável cultura percebida de Objetivos é preditora de Bem-Estar Psicológico, assim como a variável cultura percebida de Apoio. Esta última, foi a que obtivemos no nosso estudo com única preditora do Bem-estar Psicológico, a *Cultura de Apoio* ($\beta=0,425$; $p\leq 0,05$).

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

Discutem-se algumas dificuldades e limitações, designadamente o tempo limite para realizar o estudo empírico, reduzido tamanho da amostra, alguma indisponibilidade para aumentar a amostra.

Sugerimos novos estudos, com amostras mais robustas e em número superior de participantes.

Conclusão

Na finalização desta Dissertação podemos retirar algumas conclusões que podem ser úteis para as organizações que participaram no estudo. Como já foi referido anteriormente, a *Cultura Organizacional* pode ser uma importante ferramenta de gestão, não apenas no contexto económico atual de crise, como em qualquer outro contexto (Barbosa, 2003).

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

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

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

Na análise da relação entre a cultura percebida, os níveis de Bem-Estar Psicológico para o total da amostra, dos resultados desta investigação conclui-se que existem relações positivas entre os diversos tipos de cultura percebida e os níveis de Bem-Estar geral. É a ***Cultura Percebida de Apoio*** aquela que tem uma correlação mais expressiva com o Bem-Estar Psicológico.

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

No que se refere ao papel da perceção da Cultura Organizacional como preditora quer do Bem-Estar Psicológico, no total da amostra, é a ***Cultura de Apoio*** que surge como preditora do Bem-Estar Psicológico.

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

Seria também interessante comparar, em estudos futuros, a perceção da cultura por parte de cargos de chefia e de colaboradores que não ocupam um cargo de chefia, o que permitiria perceber se não existem enviesamentos dos resultados provocados por colaboradores que “criam” e pretendem definir uma série de valores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). *A Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Editora ASA.
- Araújo, P., & Oliveira, A. (2008). *Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização*. *Horizonte Científico*, 2(1).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). Oxford University Press.
- Bonals, J. (2013). *La práctica del trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Editorial Graó.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. (2016). *Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: Uma questão metodológica*. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173-188. DOI: 10.5380/recp.v7i1.45771.
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). *Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas*. *Pensamento & realidade*, 29(4), 23-23.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach* (4ª edição). SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4522-2609-5.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Basic Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology*, 2(63-73), 63-73.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.
- Gil, A. J., Moya, B. R., & Bellido, J. M. (2018). *The effect of leadership in the development of innovation capacity. A learning organization perspective*. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 694-711. DOI: 10.1108/LODJ-12-2017-0399.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and

Contributos da Cultura Organizacional para a Promoção do Bem-Estar Psicológico.

- organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147.
- Ishak, R., & Mansor, M. (2019). *The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 85, 169-184. DOI: 10.14689/ejer.2020.85.8.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Milani, N. C., Mosquin, E. S., & Michel, M. (2008, junho). *UMA BREVE ANÁLISE SOBRE OS CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL*. *Revista Científica Eletônica de Administração*, 8(14).
- Neves, J. (2017). *O papel da liderança na promoção do bem-estar no trabalho: Uma análise exploratória em organizações portuguesas*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Portugal).
- Novo, R. (2008). *A cultura organizacional nos processos de mudança e desenvolvimento organizacional*. (Tese de Doutorado, Universidade de Lisboa, Portugal).
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). Trustworthiness in organizational climate survey research. *Personnel Psychology*, 60(4), 823-872.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento Organizacional*. Pearson Education do Brasil.
- Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. DOI: 10.1037/0022-3514.57.6.1069.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2017). *Human resource management practices in Canada*. Nelson Education.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-26). Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, B., Barbera, K. M., & Roh, H. (2017). Creating the climate and culture of success. In *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp.1-15). Oxford University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

- Siqueira, M. M. M., Padovam, V. A. R., & Chiuzi, R. M. (2007). *Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. Psicologia da saúde: teoria e pesquisa*, 287-300.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Weng, Q., McElroy, J. C., & Morrow, P. C. (2010). Work-family conflict and job-specific well-being: The moderating role of transformational leadership. *Journal of hospitality and tourism research*, 34(1), 54-77.
- West, M. A., & Dawson, J. F. (2012). *Employee engagement and NHS performance*. Kings Fund.
- West, M. A., & Dawson, J. F. (2012). *Employee engagement and NHS performance*. London: King's Fund.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 5(4), 15-30.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário Sociodemográfico

Q SDM

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Código _____

Instruções:

A aplicação deste questionário tem como objetivo, conhecer a sua opinião sobre um certo número de itens relacionados com as variáveis sociodemográficas, e insere-se na recolha de dados para um estudo empírico, no âmbito de um Projeto de Investigação intitulado **“Contributos da Cultura e do Clima Organizacional para a Promoção do Bem-estar no Trabalho: Relação entre Cultura, Clima Organizacional e Bem-estar no Trabalho, em Lares de Idosos”**, a decorrer no Instituto Piaget de Almada, no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

A procura da melhoria contínua, da saúde e do bem-estar no trabalho, com vista a uma melhor qualidade de vida dos colaboradores é uma preocupação das instituições nacionais e internacionais. Neste contexto, vimos solicitar-lhe a sua indispensável colaboração no sentido de responder a um protocolo de investigação que lhe apresentamos em seguida.

Todas as respostas são confidenciais, sendo a informação fornecida utilizada apenas para os efeitos desta investigação.

Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, leia cuidadosamente cada questão e faculte a sua opinião honesta, colocando um (X) na resposta que selecionou para cada item. Procure responder a todas as questões de todos os questionários que a seguir lhe vamos entregar.

Agradecemos a sua participação nesta investigação.

1. Sexo:

- Feminino
- Masculino

2. Idade:

2.1 Inferior a 18 anos

2.2 - 18 a 25

2.3 - 26 a 35

2.4 - 36 - 40

2.5 - 41 - 45

2.6 - 46 - 50

2.7 - 51 - 55

2.8 - 56 - 65

2.9 - + de 65 anos

3. Grau Académico mais Elevado:

Ensino Básico

Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação,

Mestrado

4. Nível de Qualificação Profissional:

Técnico(a)

Administrativo(a)

Operador(a)

5. Anos de Antiguidade na Instituição:

5.1 - Inferior a 1 Ano

5.2 - 1 a 3 Anos

5.3 - 4 a 7 Anos

5.4 - 8 a 10 Anos

5.5 - Mais de Anos

6. Anos de Antiguidade na Função:

6.1 Inferior a 1 Ano

6.2 - 1 a 3 Anos

6.3 - 4 a 7 Anos

6.4 - 8 a 10 Anos

6.5 - Mais de 10 Anos

7. Dimensão da Instituição (nº de colaboradores)

- 7.1 Inferior a 5
- 7.2 - 6 - 10
- 7.3 - 11 - 50
- 7.4 - 51 - 250
- 7.5 - 251 - 1000
- 7.6 - + 1000

8. Vínculo Contratual na Instituição

- 8.1 - Efetivo no Quadro de Pessoal
- 8.2 - Contrato a Prazo Certo
- 8.3 - Contrato a Prazo Incerto
- 8.4 - Contrato Trabalho Temporário
- 8.5 - Prestação de Serviços (recibos verdes)

9. Área Geográfica de Residência:

- 9.1 Lisboa
- 9.2 - Almada
- 9.3 - Sintra
- 9.4 - Setúbal
- 9.5 – Outro, Excluindo as Anteriores

10. Perceção da Cultura Institucional

- 10.1 - Da admissão na Instituição até hoje, nada mudou em rotinas e hábitos
- 10.2 - Todos os anos a instituição promove a agenda cultural
- 10.3 - A instituição tem melhorado nas práticas da cultura
- 10.4 - A instituição preocupa-se com a imagem externa
- 10.5 - A organização promove a aprendizagem

11. Perceção da Confiança

- 11.1 - O ambiente global de trabalho é confiante entre colegas de trabalho
- 11.2 - A relação de trabalho com os colegas é transparente
- 11.3 - Existe uma confiança séria entre os grupos e equipas de trabalho
- 11.4 - É muito difícil confiar no trabalho dos colegas de equipa
- 11.5 - Existe na organização uma cultura de confiança entre membros da equipa

12. Perceção do Bem-estar no Trabalho

- 12.1 - Desde que fui admitido(a) já estive de baixa por motivos psicológicos
- 12.2 - Existem muitas situações de baixa médica, por outros motivos de doença
- 12.3 - Não existem quaisquer preocupações com o bem-estar no trabalho
- 12.4 - A instituição tem preocupação em promover a saúde e o bem-estar
- 12.5 - A instituição investe em serviços de apoio aos colaboradores

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário.

O nosso agradecimento sincero.

A Equipa de Investigação

Instituto Piaget - Almada

Quinn & Rohrbaugh, 1981; Van Muijen et al., 1999

Escala de Cultura Organizacional

Adaptação Portuguesa: Neves, J. (2000)

ESCALAS DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL First Organizational Culture Unified Search

FOCUS – 93

Quinn & Rohrbaugh, 1981; Van Muijen et al., 1999

Adaptação portuguesa: Neves, J. (2000)

Código _____

Instruções:

Nas páginas seguintes, encontra um conjunto de questões alusivas à organização / instituição onde trabalha. A sua resposta deverá ser dada em função da sua opinião sobre a sua organização como um todo e não apenas no âmbito da sua função, secção, serviço, departamento, etc...

Para responder, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações abaixo apresentadas, **assinalando com uma cruz (X)**, desde **De Modo Nenhum a Muitíssimo** a alternativa que lhe parece estar mais de acordo, com a sua opinião ou percepção sobre cada situação descrita em cada item.

Parte 2: Cultura Organizacional

		1	2	3	4	5	6
Nº	Descrição dos Itens	De Modo Nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
1	Assunção de riscos (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados.						
2	Compreensão mútua (entendimento entre						

	as pessoas).						
3	Objetivos claros (conhecer concretamente as metas a atingir).						
4	Unidade de comando (existe uma linha hierárquica definida).						
5	Cumprimento das normas (as pessoas são estimuladas a cumprir normas).						
6	Orientação para a tarefa (preocupação com o atingir resultados).						
7	Comunicação/contactos informais (relacionamento informal).						
8	Autorresponsabilização pelo desempenho (cada responsabilizado pelo desempenho).						
9	Regras formalmente impostas (as regras são escritas).						
10	Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes).						
11	Desempenhos elevados (fazer muito e bem).						
12	Cumprimento das regras (as pessoas são estimuladas a cumprir . regras).						
13	Trabalho recompensado (as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem).						
14	Tecnologia de vanguarda (existência da mais moderna tecnologia).						
15	Procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)						
16	Aceitação do erro (admitir que é permitido errar).						
17	Flexibilidade (adaptação às circunstâncias)						
18	Formalização (tudo passado a escrito)						
19	Atenção aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho)						
20	Adesão às normas (aceitação e cumprimento das normas)						
21	Confiança mútua (duas pessoas confiarem uma na outra)						
22	Eficiência (fazer o trabalho de acordo com as instruções).						

23	Avaliação do desempenho (avaliar o trabalho que cada um faz)						
24	Regulação pelos procedimentos (a actividade é regulada por normas)						
25	Apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho (entreaajuda)						
26	Harmonia interpessoal (clima de paz entre as pessoas)						
27	Rigidez (não adaptável à mudança)						
28	Atmosfera agradável (ambiente agradável entre as pessoas)						
29	Apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho (entreaajuda em problemas pessoais)						
30	Pôr em causa ideias antigas (criticar o passado)						
31	Funções claras (cada um sabe com clareza o que tem a fazer)						
32	Procura de novos mercados (alargar o mercado)						
33	Clima familiar (ambiente amigável).						
34	Pioneirismo (procurar ser o primeiro e o melhor).						
35	Atenção à autoridade (respeitar e valorizar as chefias)						

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário.

Os nossos agradecimentos.

*A Equipa de Investigação
Instituto Piaget - Almada*

Anexo 3: Scales of Psychological Well-Being – SPWB

(Ryff & Essex, 1992)

Escala de Bem-Estar Psicológico (EBEP)

Versão Reduzida

EBEP

ESCALAS DE BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

Scales of Psychological Well-Being – SPWB

(Ryff, 1989)

Versão Portuguesa Experimental Reduzida (2004) construída a partir das Scales of Psychological Well-Being (Ryff, 1989) por Rosa Novo (FPCE-UL), Maria Eugénia Duarte Silva (FPCE-UL) e Elizabeth Peralta.

Código _____

Instruções:

As afirmações que a seguir se apresentam pretendem ajudá-lo(a) a descrever o modo como avalia o seu bem-estar e a satisfação consigo próprio(a). Leia cuidadosamente cada uma delas e, em seguida, escolha a resposta que melhor se aplica a si próprio(a).

Deverá indicar o número que corresponde ao seu grau de concordância / discordância com cada uma das afirmações, observando as seguintes possibilidades:

1 – Discordo Completamente 2 - Discordo em Grande Parte 3 - Discordo Parcialmente

4 – Concordo Parcialmente 4 - Concordo em Grande Parte 6 - Concordo Completamente

		1	2	3	4	5	6
Nº	Descrição dos Itens	Discordo Completamente	Discordo em Grande Parte	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo em Grande Parte	Concordo Completamente
1	Não tenho medo de exprimir as minhas opiniões mesmo quando elas são contrárias às opiniões da maioria das pessoas.						
2	Sinto-me, frequentemente, "esmagado(a)" pelo peso das responsabilidades.						
3	Penso que é importante ter novas						

	experiências que ponham em causa a forma como pensamos acerca de nós próprios e do mundo.						
4	Manter relações estreitas com os outros tem-me sido difícil e frustrante.						
5	Não tenho bem a noção do que estou a tentar alcançar na vida.						
6	Quando revejo a minha vida, fico contente com a forma como as coisas correram.						
7	Tenho tendência para me preocupar com o que as outras pessoas pensam de mim.						
8	Sou capaz, de utilizar bem o meu tempo de forma a conseguir fazer tudo o que é preciso fazer.						
9	Sinto que, ao longo do tempo, me tenho desenvolvido bastante como pessoa.						
10	Sinto que tiro imenso partido das minhas amizades.						
11	Tenho prazer em fazer planos para o futuro e trabalhar para os tornar realidade.						
12	Gosto da maior parte dos aspetos da minha personalidade.						
13	Tenho tendência a ser influenciado(a) por pessoas com opiniões firmes.						
14	Tenho dificuldade em organizar a minha vida de forma a que me satisfaça.						
15	Há muito tempo que desisti de fazer grandes alterações ou melhoramentos na minha vida.						
16	Não tive a experiência de ter muitas relações calorosas e baseadas na confiança.						
17	Em última análise, olhando para trás, não tenho bem a certeza de que a minha vida tenha valido muito.						
18	Em muitos aspetos sinto-me desiludido(a) com o que alcancei na vida.						

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário. Os nossos agradecimentos.

A Equipa de Investigação - Instituto Piaget - Almada

