



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

SAÚDE PSICOLÓGICA NO TRABALHO E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

*Avaliação dos Riscos Psicossociais em Organizações Hoteleiras Portuguesas:
Influência da Cultura Organizacional e sua Relação com o Desempenho Grupal nas Equipas de Trabalho*

Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Nome da Estudante: Suelen Lima, n.º57489

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, ***Suelen da Fátima Delgado Lima***, 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, expresso a minha mais profunda gratidão a Deus, cuja força, sabedoria e resiliência iluminaram o meu caminho ao longo desta jornada. A ti dedico todas as minhas conquistas.

Quero deixar um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor João Borges Lopes, pela orientação precisa e pelo apoio incondicional que me ofereceu durante todas as etapas deste projeto. A sua experiência, paciência e dedicação foram determinantes para a estruturação e desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, a quem dedico esta dissertação, com toda a gratidão e respeito, as minhas palavras de reconhecimento serão sempre insuficientes para descrever a vossa importância na minha vida. Pai, é graças ao teu amor incondicional, à tua força e por teres sempre acreditado em mim que hoje consigo realizar este sonho. Mãe, a tua presença constante, o teu carinho e apoio nos momentos mais desafiantes, e a tua capacidade de acreditar em mim, mesmo quando eu mesma duvidava, foram a minha maior fonte de motivação. A vocês devo tudo o que sou e o que alcancei, e esta conquista também é vossa. Quero também estender o meu profundo agradecimento às minhas irmãs, que sempre foram fontes de força, apoio e inspiração.

Às minhas queridas amigas e companheiras, Isabel José e Arlete Miguel, deixo um agradecimento especial. A amizade e solidariedade que sempre demonstraram foram verdadeiros pilares de suporte durante este percurso. É incrível como as experiências que partilhámos nos uniram ainda mais, e os desafios que enfrentámos juntas fortaleceram os nossos laços, deixando memórias e aprendizagens que permanecerão para sempre. Aos meus amigos, que ao longo dos anos se tornaram parte indispensável da minha vida, deixo o meu reconhecimento e gratidão. A cada palavra de encorajamento, cada gesto de apoio e cada momento de partilha, ajudaram-me a enfrentar os obstáculos com mais confiança. Nos momentos de dificuldade, foram uma fonte inestimável de força, lembrando-me sempre do valor da amizade e da importância de nunca desistir. A vocês, o meu muito obrigada por fazerem parte deste caminho.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que esta dissertação se tornasse uma realidade, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

De acordo com a natureza e a pertinência do nosso estudo, este foi orientado para os seguintes objetivos: Avaliar a Tipologia de Cultura Organizacional e sua Relação com os Riscos Psicossociais no Trabalho, com impacto no Desempenho Grupal e na Eficácia das Equipas de Trabalho, em Organizações Hoteleiras Portuguesas; Analisar a Tipologia da Cultura Organizacional e os Riscos Psicossociais no Trabalho como fator Preditor do Desempenho Grupal, segundo as Variáveis Sociodemográficas, nas Organizações Hoteleiras Portuguesas.

A amostra do estudo empírico é constituída por um total de 105 participantes voluntários, de ambos os sexos, sendo 71 do sexo feminino (67,6%) e 34 do sexo masculino (32,4) definindo previamente, como critério de inclusão, apenas a idade igual ou superior a 18 anos, assim como a antiguidade na organização igual ou inferior 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); *Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)*, desenvolvido e validado por Kristensen e Borg com a colaboração do *Danish National Institute for Occupational Health in Copenhagen* (Nübling et al., 2010), que foi traduzido e adaptado, por Silva (2012); *Group Performance Assessment Scale* Alper, Tjosvold & Law, (2000); Ancona & Caldwell, (1992) Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma-1, Adaptação Portuguesa: Dimas, I. D. (2007) e Forma-2, adaptação Dimas e Lourenço, em 2015.

A recolha de dados foi efetuada através da plataforma, *Google Forms Office* e de forma presencial. Os resultados parecem evidenciar significativamente algumas dimensões da tipologia de cultura, segundo o modelo dos Valores Contrastantes de Quinn, bem como a existência de relação com os riscos psicossociais no trabalho, cultura com o desempenho grupal, fatores preditores da saúde psicológica no trabalho. Discutem-se limitações na investigação e sugestões para futuros estudos, na mesma população, com amostras mais representativas.

Palavras-chave: *Saúde psicológica no trabalho; Bem-estar organizacional; Riscos psicossociais; Cultura organizacional; Organizações hoteleiras; Equipas de trabalho.*

ABSTRACT

In accordance with the nature and relevance of our study, it was geared towards the following objectives: To assess the Typology of Organisational Culture and its Relationship with Psychosocial Risks at Work, with an impact on Group Performance and the Effectiveness of Work Teams, in Portuguese Hotel Organisations; To analyse the Typology of Organisational Culture and Psychosocial Risks at Work as a Predictor of Group Performance, according to Sociodemographic Variables, in Portuguese Hotel Organisations.

The sample of the empirical study is made up of a total of 105 voluntary participants, of both sexes, 71 female (67.6%) and 34 male (32.4), having previously defined as inclusion criteria only age equal to or greater than 18 years, as well as seniority in the organisation equal to or less than 1 year. 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); Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), developed and validated by Kristensen and Borg with the collaboration of the Danish National Institute for Occupational Health in Copenhagen (Nübling et al., 2010), which was translated and adapted by Silva (2012); Group Performance Assessment Scale Alper, Tjosvold & Law, (2000); Ancona & Caldwell, (1992) Escala de Avaliação do Desempenho Grupal - Forma-1, Portuguese adaptation. Dimas, I. D. (2007) and Forma-2, adapted by Dimas and Lourenço in 2015.

Data was collected using the Google Forms Office platform and in person. The results seem to significantly demonstrate some dimensions of the culture typology, according to Quinn's Contrasting Values model, as well as the existence of a relationship with psychosocial risks at work, culture with group performance, and predictors of psychological health at work. Research limitations and suggestions for future studies in the same population with more representative samples are discussed.

Keywords: *Psychological health at work; Organisational well-being; Psychosocial risks; Organisational culture; Hotel organisations; Work teams.*

Índice

<i>RESUMO</i>	2
<i>ABSTRACT</i>	3
Índice	1
Índice de Figuras.....	2
Índice de Tabelas.....	2
<i>Lista de Abreviaturas</i>	3
Introdução	4
REVISÃO DA LITERATURA	6
Saúde.....	6
Saúde Psicológica no Trabalho.....	8
Riscos Psicossociais no Trabalho.....	10
Cultura Organizacional.....	12
<i>Figura 1</i>	16
<i>Figura 2</i>	17
Desempenho Grupal.....	19
Eficácia de Equipas de Trabalho.....	23
Bem-Estar Organizacional.....	26
OBJETIVOS	30
Artigo Científico	33
<i>Resumo</i>	33
<i>Abstract</i>	34
<i>Introdução</i>	36
Método	37
<i>Instrumentos</i>	42
<i>Procedimento</i>	49
<i>Análise de Dados</i>	49
<i>Resultados</i>	50
Estudo 1: Avaliação dos Riscos Psicossociais.....	54
Estudo 2: Cultura Organizacional.....	57
Estudo 3: desempenho grupal.....	58
Discussão.....	71
Limitações do estudo.....	73
Conclusão.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	84

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo dos Valores Contrastantes para a Eficácia Organizacional (Rouhrbaught, 1983)

Figura 2: Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores. (2000)

Índice de Tabelas

Tabela 1.....	38
Tabela 2.....	39
Tabela 3.....	40
Tabela 4.....	41
Tabela 5.....	51
Tabela 6.....	52
Tabela 7.....	53
Tabela 8.....	54
Tabela 9.....	57
Tabela 10.....	56
Tabela 11.....	57
Tabela 12.....	59
Tabela 13.....	63
Tabela 14.....	68
Tabela 15.....	69

Lista de Abreviaturas

N - Número de sujeitos de uma amostra

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

WHO - *World Health Organization*

Introdução

A indústria hoteleira, reconhecida pela sua natureza dinâmica e exigente, desempenha um papel crucial na economia global, contribuindo significativamente para o sector do turismo e para a criação de serviços essenciais.

Apesar dos seus benefícios económicos e sociais, este sector enfrenta desafios complexos, nomeadamente os riscos psicossociais, que afetam diretamente a saúde, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Estes riscos, relacionados com aspetos do trabalho, da organização e do ambiente social, podem causar danos físicos ou psicológicos aos trabalhadores.

No contexto de uma crescente concorrência, ritmo acelerado de trabalho e alterações constantes no serviço ao cliente, torna-se fundamental compreender a inter-relação entre os riscos psicossociais, as dinâmicas de trabalho em equipa e as variáveis sociodemográficas dos colaboradores nas organizações hoteleiras portuguesas.

Compreender estes fatores não só permite avaliar de forma mais precisa os desafios enfrentados pelos trabalhadores, como também cria uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos, orientadas para o bem-estar dos colaboradores.

A literatura tem demonstrado um crescente interesse nos riscos psicossociais associados à indústria hoteleira.

Segundo Silva e Chambel (2015) salientam que os riscos psicossociais têm um impacto significativo no envolvimento dos colaboradores com o trabalho, sugerindo que medidas preventivas e intervenções são necessárias para promover o *engagement* laboral e reduzir a exaustão emocional. Do mesmo modo, Costa e colaboradores (2019) investigaram a relação entre os riscos psicossociais, o envolvimento no trabalho e o compromisso organizacional, realçando a importância de estratégias de gestão que promovam um ambiente de trabalho saudável e sustentável.

De acordo com Rodrigues e Chambel (2019) também sublinham o impacto destes riscos no desempenho dos colaboradores e na intenção de rotatividade, destacando a necessidade de uma abordagem proactiva para mitigar esses riscos e criar um ambiente de trabalho produtivo.

Além disso, Ramalho e Rodrigues (2017) exploram o papel da exaustão emocional como mediador na relação entre os riscos psicossociais e o desempenho laboral, salientando a

importância de se considerar não só os riscos, mas também os processos psicológicos subjacentes.

Segundo López e Foguet (2018) centraram-se na relação entre os riscos psicossociais e a satisfação no trabalho, destacando a necessidade de abordar as preocupações relacionadas com o bem-estar psicológico para garantir um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

É evidente que a gestão dos riscos psicossociais na indústria hoteleira exige uma abordagem abrangente e estratégica.

Modelos de desempenho e eficácia de equipas têm vindo a sublinhar o papel essencial dos processos de interação no desempenho das equipas. As intervenções que visam melhorar o desempenho têm, assim, focado o treino, o desenvolvimento e a liderança, ao invés de se concentrarem apenas nos antecedentes dos problemas (Santos et al, 2008).

Neste contexto, o presente estudo propõe-se investigar a relação entre os riscos psicossociais, a cultura organizacional, a eficácia das equipas de trabalho e as variáveis sociodemográficas dos colaboradores em organizações hoteleiras portuguesas. Pretende-se avaliar a tipologia da cultura organizacional e a sua relação com os riscos psicossociais no trabalho, bem como analisar como essas variáveis influenciam o desempenho grupal e a eficácia das equipas. Este estudo oferece insights valiosos para gestores de recursos humanos e líderes organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável, produtivo e sustentável.

A relevância deste estudo reside na necessidade crescente de práticas de gestão que valorizem a saúde psicológica e o bem-estar dos colaboradores, reconhecendo o capital humano como um ativo essencial para o sucesso organizacional sustentável.

A mitigação dos riscos psicossociais e o fortalecimento de uma cultura organizacionais positivas podem trazer benefícios tangíveis tanto para os colaboradores como para as organizações.

Especificamente, a indústria hoteleira em Portugal, caracterizada por um ambiente de trabalho dinâmico e exigente, enfrenta desafios únicos que tornam essencial a análise e gestão eficaz dos riscos psicossociais.

A saúde psicológica dos colaboradores não afeta apenas o desempenho individual, mas também a coesão e eficácia das equipas de trabalho, aspetos fundamentais para a prestação de serviços de alta qualidade e a satisfação dos clientes.

Neste sentido, a cultura organizacional revela-se um fator determinante na criação de um ambiente que apoie o bem-estar dos colaboradores. Uma cultura organizacional robusta

pode atenuar os efeitos negativos dos riscos psicossociais, promovendo um clima de apoio, reconhecimento e desenvolvimento contínuo. Por outro lado, uma cultura organizacional frágil ou negativa pode amplificar os problemas relacionados com a saúde psicológica e comprometer o desempenho organizacional.

A investigação nesta área tem assumido particular importância, permitindo não só compreender como as diferentes variáveis contribuem para os riscos psicossociais, mas também desenvolver estratégias de intervenção cientificamente sustentadas (Zanelli & Kanan, 2018). Ações preventivas e de intervenção eficazes requerem uma correta identificação dos fatores de risco e a sua mensuração, apesar dos desafios inerentes a este processo (Weissbrodt & Giaque, 2017).

Para alcançar os objetivos do estudo, a presente investigação está estruturada da seguinte forma: o enquadramento teórico, onde são apresentados os conceitos e teorias relevantes; o método de investigação, onde são descritos os procedimentos, a amostra e a análise dos dados recolhidos; e, por fim, a discussão dos resultados, onde serão apresentadas as principais conclusões e limitações do estudo.

REVISÃO DA LITERATURA

Saúde

A saúde, num sentido amplo, é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento e bem-estar humano, sendo reconhecida como um direito básico de todos os cidadãos. No entanto, o conceito de saúde evoluiu ao longo do tempo, afastando-se de uma visão meramente biomédica para um entendimento mais holístico, onde a saúde não é apenas a ausência de doença, mas também um estado de completo bem-estar físico, mental e social.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), desde a sua criação, tem defendido esta visão alargada ao definir saúde como "um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças ou enfermidades" (WHO, 2023). Este entendimento torna-se fundamental para o desenvolvimento de políticas de saúde mais inclusivas e integradas, capazes de lidar com a multiplicidade de fatores que afetam a saúde humana.

O conceito contemporâneo de saúde é, portanto, intrinsecamente ligado à noção de qualidade de vida. Para além da dimensão biológica, é necessário considerar o impacto de fatores ambientais, sociais e psicológicos no estado de saúde de cada indivíduo.

Como afirmam Marmot e Wilkinson (2022), os determinantes sociais da saúde, como as condições de vida, o nível de escolaridade, o tipo de trabalho e o acesso a cuidados de saúde, desempenham um papel crucial na definição do bem-estar das populações. Estes fatores interagem entre si de forma complexa e influenciam diretamente a capacidade dos indivíduos em manter um estado de saúde equilibrado ao longo da vida.

Por exemplo, o ambiente laboral tem sido reconhecido como um espaço onde a saúde pode ser significativamente afetada, tanto de forma positiva como negativa. A existência de condições de trabalho seguras e saudáveis, associada a uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos seus colaboradores, pode promover não só a saúde física, como também o bem-estar mental dos trabalhadores. Estudos demonstram que ambientes de trabalho positivos, que promovam a participação e o suporte social, estão associados a níveis mais baixos de stress e burnout, além de aumentarem a produtividade e o desempenho organizacional (Schaufeli & Bakker, 2020).

Neste contexto, a saúde mental, muitas vezes negligenciada em discussões anteriores sobre saúde, tem vindo a ganhar maior relevância nos últimos anos. De acordo com a OMS, as doenças mentais são uma das principais causas de incapacidade no mundo, afetando milhões de pessoas todos os anos (WHO, 2022). Este reconhecimento levou a uma mudança de paradigma, em que a saúde mental é agora vista como parte integrante da saúde geral.

A promoção da saúde psicológica, que inclui a prevenção de transtornos mentais e a promoção de bem-estar emocional, tornou-se uma prioridade em muitos países. Vigo et al. (2021) apontam que o bem-estar mental está fortemente associado a fatores como a qualidade das relações interpessoais, a estabilidade económica e a capacidade de lidar com o stress, reforçando a ideia de que a saúde é uma construção multidimensional.

Além disso, a promoção da saúde deve ser pensada de forma preventiva e integrada, envolvendo não só o tratamento de doenças, mas também a criação de condições que favoreçam estilos de vida saudáveis. Isto inclui políticas públicas que visem reduzir as desigualdades sociais, garantindo acesso universal a serviços de saúde de qualidade e promovendo a educação para a saúde. A promoção de uma alimentação equilibrada, a prática de atividade física regular e a redução do consumo de substâncias nocivas são

exemplos de medidas que podem ter um impacto positivo na saúde geral das populações. A abordagem interdisciplinar é aqui essencial, uma vez que diferentes áreas do conhecimento devem contribuir para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento do bem-estar.

A pandemia de COVID-19 evidenciou, de forma contundente, a importância de uma visão integrada da saúde. A crise global de saúde pública sublinhou a interdependência entre a saúde física, mental e social. Além das graves consequências físicas da doença, a pandemia gerou um aumento significativo de problemas de saúde mental, com milhões de pessoas a sofrerem de ansiedade, depressão e outras condições relacionadas com o isolamento social e a incerteza económica (Pfefferbaum & North, 2020).

Este evento global realçou a necessidade de reforçar os sistemas de saúde para que estes possam responder não só às crises físicas, mas também aos desafios psicológicos e sociais que delas advêm.

Assim, a promoção da saúde, entendida de forma holística, deve ser uma prioridade global, envolvendo esforços coordenados entre governos, organizações internacionais, comunidades e indivíduos. A criação de ambientes que apoiem a saúde em todas as suas dimensões – física, mental e social – é essencial para garantir uma qualidade de vida adequada a todos. O futuro da saúde passa por uma abordagem inclusiva e equitativa, onde todas as pessoas possam aceder aos recursos necessários para viverem vidas saudáveis e produtivas.

Saúde Psicológica no Trabalho

O trabalho envolve a energia, o tempo e as habilidades que uma pessoa vende para garantir as suas condições de sobrevivência, determinando a sua posição na hierarquia social dos valores. Dessa forma, o trabalho é uma totalidade complexa que desafia a compreensão, gerando subjetividade, relações sociais, identidade, além de produzir produtos e mercadorias (Sampaio et al., 1995).

Esta análise do trabalho apresenta-o como uma essência constitutiva do ser humano, uma categoria que estrutura o ser social. Quando o trabalho sustenta o ser humano, mas o trabalhador se sente explorado e não encontra liberdade na sua atividade, ele aliena-se do próprio trabalho (Oliveira, 2006).

Atualmente, observa-se uma pressão constante sobre a massa trabalhadora global. Milhões de pessoas sentem-se ameaçadas, sabendo que a única ferramenta de que dispõem – a sua força de trabalho – pode ser dispensada a qualquer momento (Heloani, 2003).

De acordo com Nascimento (2022), a saúde mental é essencial para a integridade do ser humano. Ela afirma que o homem não busca no trabalho apenas o sustento, mas também a valorização pessoal e a satisfação como ser humano capaz e útil. As relações dentro das organizações estruturam-se com base no papel desempenhado por cada indivíduo.

A falta de atenção à saúde mental nas empresas, como referido por Oliveira et al. (2022), é um fator que contribui para o aumento de doenças físicas e emocionais entre os trabalhadores.

O bem-estar no trabalho não só afeta diretamente a saúde mental, como também se reflete na qualidade do desempenho e dos resultados da organização. Wendling e Simione (2020) destacam que o bem-estar emocional e físico do trabalhador influencia a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, além de prevenir conflitos negativos que prejudicam a competitividade. Entre os principais fatores que ameaçam a saúde mental no trabalho estão a pressão excessiva, a falta de objetivos claros, a insegurança em relação ao emprego, condições de trabalho desfavoráveis e o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Schmidt et al., 2013).

Neste contexto, a saúde mental dos trabalhadores não pode ser dissociada da produtividade empresarial. A saúde psicológica dos colaboradores é um fator essencial para garantir um diferencial competitivo no mercado, contribuindo para um maior envolvimento e qualidade no trabalho (Silva, 2023).

A Psicologia da Saúde, segundo Teixeira (2004), aplica conhecimentos e técnicas psicológicas para promover a saúde, prevenir doenças e melhorar o bem-estar geral.

Os psicólogos da saúde trabalham com fatores biológicos, comportamentais e sociais que influenciam a saúde e a doença, oferecendo serviços clínicos tanto a pessoas saudáveis quanto doentes. Além disso, contribuem para a pesquisa e investigação, com o objetivo de melhorar o bem-estar e a saúde mental no ambiente laboral.

Dejours (1992) destaca que executar uma tarefa sem envolvimento emocional ou material exige grande esforço de vontade. A vivência depressiva associada ao trabalho alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual e paralisia da imaginação, o que resulta na perda da criatividade e na alienação. Quando o conteúdo significativo do

trabalho, seja em relação ao indivíduo ou ao objeto, é bloqueado por fatores externos, o trabalhador passa a vivenciar o sofrimento.

O trabalho desempenha um papel fundamental na vida dos indivíduos, não apenas para a sua sobrevivência, mas também na sua motivação e na construção da sua identidade social. Conforme Ana et al. (2011), o trabalho é uma expressão da realidade vivida, que reflete tanto as experiências objetivas quanto subjetivas do trabalhador.

No ambiente atual de trabalho, os valores organizacionais são muitas vezes impostos, apropriando-se da subjetividade do trabalhador para garantir um maior nível de comprometimento e responsabilidade. No entanto, essa apropriação pode levar à angústia e insatisfação, especialmente quando o trabalhador sente que está a perder o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional (Ana et al., 2011).

Conforme Silva & Ramminger (2013), o trabalho só é verdadeiramente saudável quando há espaço para a atividade criativa e significativa. O impedimento dessa atividade leva frequentemente ao sofrimento e ao adoecimento, destacando a importância de um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar emocional e a saúde mental.

Riscos Psicossociais no Trabalho

A sociedade atual enfrenta um conjunto de transformações económicas, sociais e humanas a um ritmo acelerado, que impõem novos desafios às empresas e aos profissionais. Entre esses desafios, destacam-se os riscos psicossociais, suscetíveis de prejudicar a saúde física e mental dos trabalhadores. As alterações nas condições do mercado de trabalho, associadas ao aumento da competitividade, da carga de trabalho e da insegurança laboral, contribuem para a prevalência de fatores psicossociais adversos (Pereira & Ribeiro, 2017). De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), os fatores psicossociais no trabalho podem ser definidos como aqueles que influenciam a saúde e o bem-estar do indivíduo e do grupo, resultando da psicologia do indivíduo, da estrutura e da função da organização do trabalho (Pereira & Ribeiro, 2017).

Segundo Hansson (2005) identificou cinco distintos significados de risco, dependendo do contexto: (a) um evento não esperado ou um dano; (b) a causa de um evento não esperado; (c) a probabilidade de ocorrência de um evento não esperado; (d) a

expectativa estatística de ocorrência de um evento; e (e) um fato sobre o qual se deve tomar uma decisão. Assim, o risco pode ser identificado tanto como antecedente quanto como consequente. Especificamente no campo dos riscos psicossociais, adota-se a concepção de risco como um dano à integridade física ou mental de um trabalhador (OIT, 1984), seja na forma de um transtorno ou doença, seja por lesão ou acidentes de trabalho.

A concepção de risco vincula-se, neste caso, ao adoecimento. Em 1984, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu que “fatores psicossociais” são o resultado da interação entre aspetos do ambiente organizacional e do indivíduo, com influências na saúde e desempenho dos trabalhadores (International Labour Organization, 1984). Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses, atualmente, “os riscos psicossociais constituem uma das maiores ameaças à saúde física e mental dos trabalhadores, ao bom funcionamento e à produtividade das organizações, sejam elas públicas ou privadas” (DGAEP, 2021).

Importa assim referir que os riscos psicossociais têm sido reconhecidos como um dos principais problemas de saúde pública nos países industrializados (Leka & Cox, 2008) e, por isso, foram identificados como um dos principais desafios contemporâneos da segurança e saúde ocupacional (Rosário, 2013).

Segundo Gollac e Bodier (2011) referem que os riscos psicossociais são riscos para a saúde criados pelo trabalho através de mecanismos sociais e psíquicos. Acrescentam que, embora a noção de riscos psicossociais seja amplamente utilizada, ela não possui um significado claro e unívoco. Como o conceito de risco faz referência à exposição, por um lado, e aos danos, por outro, é importante distinguir os fatores de risco dos seus efeitos sobre a saúde física, mental e social.

Ainda de acordo com Gollac e Bodier (2011), os fatores psicossociais de risco no trabalho podem ser agrupados em seis dimensões: a intensidade do trabalho e o tempo de trabalho; as exigências emocionais; a falta/insuficiência de autonomia; a má qualidade das relações sociais no trabalho; os conflitos de valores e a insegurança na situação de trabalho/emprego. Os riscos psicossociais, nesta concepção, englobam, portanto, a produção de efeitos deletérios sobre a saúde dos trabalhadores, o que influencia numa má qualidade de vida.

As alterações nas condições do mercado de trabalho têm gerado a necessidade de aumentar a produtividade, resultando em pressões laborais, maior complexidade nas atividades, relações de trabalho tensas e precárias, além de expectativas muitas vezes

inatingíveis. Esses fatores geram o esgotamento profissional e a fadiga, sendo considerados riscos psicossociais que podem ter um impacto negativo significativo na saúde dos trabalhadores, levando à incapacidade para o trabalho, problemas de saúde e repercussões nas suas vidas sociais e familiares (Guimarães, 2013).

Desta forma, as condições de trabalho dividem-se em vários grupos: I) condições físicas e técnicas, como ambiente térmico, ruído, iluminação, carga física e posturas; II) condições organizacionais, como a organização do trabalho, sistema de remuneração, exigências produtivas e formação; III) condições psicossociais, que dizem respeito às relações de trabalho: carga mental, autonomia, stress e trabalho por turnos (Leplat & Cuny, 1983).

Reconhecemos que a cultura organizacional influencia, em parte, os riscos psicossociais no trabalho, e é fundamental destacar o seu papel neste projeto de investigação. Na ausência de uma teoria consensual sobre o termo, diferentes disciplinas dão ênfase à organização do trabalho e, de maneira menos unânime, aos aspetos sociais e económicos, como o estatuto ou a remuneração (Costa & Santos, 2013).

Em meio às diferentes formas de compreensão dos riscos psicossociais no trabalho, levanta-se um questionamento: qual variável vem sendo privilegiada nos diferentes modelos teóricos sobre riscos psicossociais no trabalho?

As condições, a organização e as relações sociais de trabalho são indicadores que exercem papel fundamental para a saúde dos trabalhadores, de acordo com o confronto entre os trabalhadores e o seu contexto de trabalho. Os aspetos desse confronto contribuem para a ocorrência de vivências de bem-estar ou de mal-estar e para os riscos de adoecimento (Serafim et al., 2012).

Quando a organização é percebida pelos trabalhadores como um ambiente precário, isso está provavelmente relacionado a um aumento do stress. Contudo, se a organização for considerada como um local para a resolução de problemas e a realização de tarefas, a relação entre a experiência do stress e o registo dos sintomas da doença será atenuada (Camelo & Angerami, 2008).

Cultura Organizacional

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.

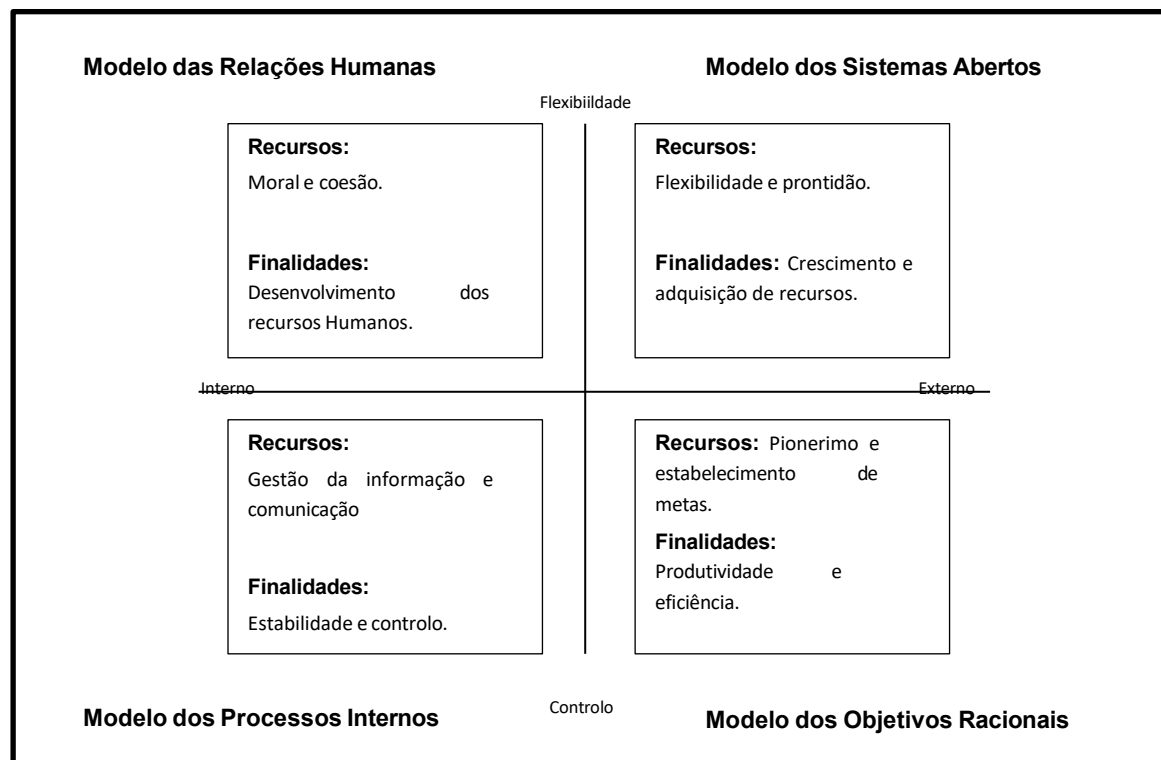
A interação dos eixos *Flexibilidade / Controle e Orientação Interna / Orientação Externa*, traduz a configuração gráfica do modelo de Quinn, no qual surge uma estrutura conceptual de quatro quadrantes de cultura organizacional, *Apoio, Inovação, Regras e objetivos* que refletem as quatro dimensões/orientações 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 eo 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, & Rohrbaught, 1983). Os critérios de eficácia prendem-se o controlo e a garantia de segurança e estabilidade (Neves, 2000; Van Muijien et al.1999). A tipologia de cultura segundo Quinn e colaboradores (2000), encontra-se espelhada na Figura 2.

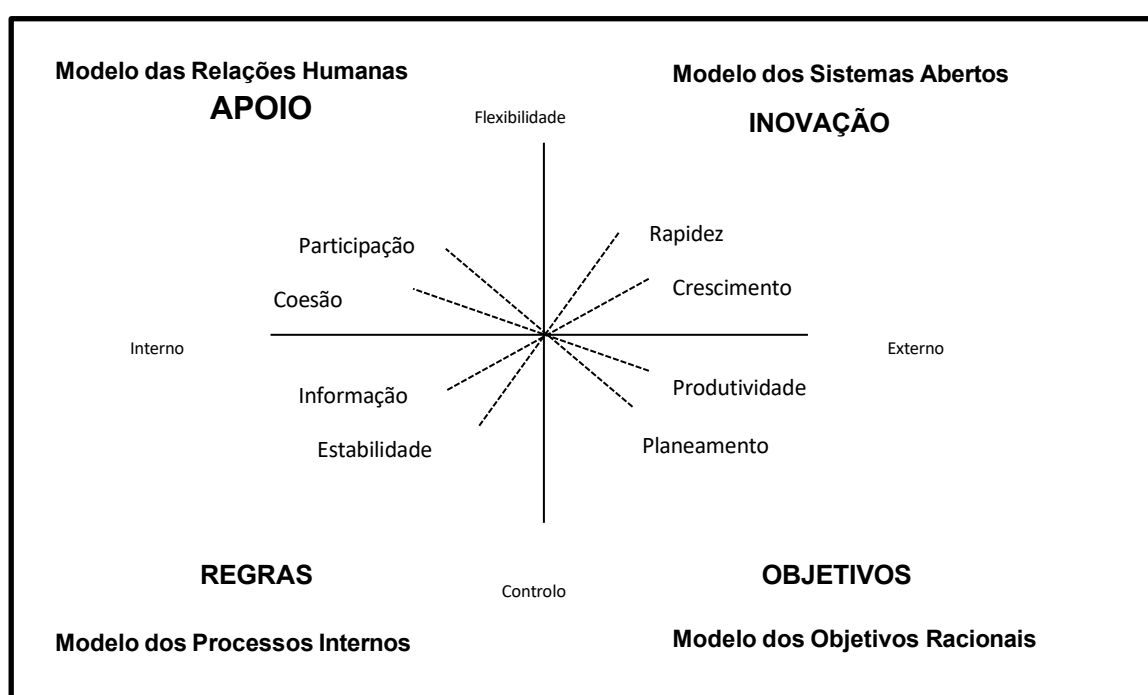
No quadrante superior esquerdo (Figura 2), encontramos a cultura de apoio. Este tipo de cultura tem como objetivo principal a criação e manutenção de coesão e de empenho dos indivíduos. Os conceitos centrais são a participação, cooperação, confiança, espírito de equipa e desenvolvimento. Os líderes deste 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 Muijien 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 Muijien 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.

Desempenho Grupal

O termo Avaliação de Desempenho surgiu em meados da década de 1970, embora esse conceito tenha sido aplicado desde o início dos anos 1900, através do engenheiro mecânico Frederick Taylor, em sua Teoria da Administração Científica.

A implementação dessa avaliação requer uma gestão dinâmica e investimentos constantes, tanto em tecnologia quanto na formação e treinamento de avaliadores e avaliados (Souza et al., 2022).

A metodologia de avaliação de desempenho preocupa-se sempre com o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, e não com a pessoa em si. Esta metodologia auxilia no processo de tomada de decisões, no desenvolvimento e na capacidade de dar e receber feedback dos colaboradores, contribuindo para a assertividade nos processos internos (Pontes, 2022).

Num mercado competitivo, a necessidade de inovação e a implantação de novos métodos de avaliação de desempenho tornaram-se essenciais para a sobrevivência das empresas. Para mensurar se os colaboradores estão gerando os resultados esperados para os objetivos da organização, bem como desenvolver e incentivar a produtividade, qualidade dos processos e motivação das pessoas, foram aprimorados e desenvolvidos diversos métodos de avaliação de desempenho.

De acordo Nascimento e Bernardim (2008, p. 4) afirmam que "A Avaliação de Desempenho entra em cena com o objetivo de verificar se os trabalhadores estão atendendo às expectativas da organização no que se refere à eficiência e ao consequente aumento da produtividade".

Portanto, a avaliação de desempenho está ganhando cada vez mais visibilidade no mundo corporativo, devido à sua necessidade e importância. Este conceito é crescente em empresas que pretendem transformar os Recursos Humanos num departamento estratégico, focado em melhorar processos, visualizar resultados, traçar planos e metas objetivas em conjunto com os colaboradores, contribuindo para uma liderança ativa e participativa.

Para Andrade (2004), "A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial".

O planeamento estratégico estabelece decisões e ações antecipadas focadas no cumprimento de metas, com base numa análise do cenário da empresa e nas atuais atividades e necessidades organizacionais.

O trabalho em equipa é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento da organização, tanto na sua vertente estrutural como económica (Honrado, 2020).

O desempenho, critério mais utilizado na avaliação da eficácia, pode ser definido como o resultado coletivo alcançado por uma equipa em relação aos objetivos estabelecidos.

Segundo Salas et al. (2004), o desempenho grupal refere-se à capacidade de uma equipa em realizar suas tarefas de maneira eficaz e atingir os resultados desejados. Ao analisar o desempenho grupal, é fundamental definir quais indicadores devem ser mensurados, assegurando que são relevantes tanto para a equipa como para a organização (Mathieu et al., 2008).

Os indicadores devem estar associados às tarefas da equipa (Mathieu et al., 2008), considerando o tipo de funções desempenhadas (Dimas et al., 2016), e devem ser diferenciados (e.g., quantidade, qualidade) e combinados (Mathieu et al., 2008).

Kleingeld et al. (2011) realizaram uma meta-análise sobre o efeito do estabelecimento de objetivos no desempenho de grupo, demonstrando que estabelecer objetivos grupais mais difíceis e específicos resulta em maior desempenho em comparação com objetivos não específicos ou moderadamente difíceis.

Um bom desempenho dos funcionários nas instituições está relacionado à percepção da cultura organizacional e à forma como são geridas as recompensas para os colaboradores que se destacam com base nas suas habilidades e atribuições. Nesta perspetiva, o desempenho "é um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização ou grupo" (Neto, 2014, p. 13).

Na perspetiva de Lopes et al. (2018) afirmam que, sendo uma ferramenta de Gestão, a avaliação de desempenho visa apoiar os líderes na compreensão dos aspetos relevantes do "capital humano", ajudando na tomada de decisões que impactam os resultados pretendidos.

Segundo Tessaro et al. (2019) acrescentam que, se aplicada corretamente, a avaliação de desempenho pode trazer muitos benefícios para a organização. Este método possibilita que

o desempenho (tanto individual quanto coletivo) seja aperfeiçoado, favorecendo todos os colaboradores.

O desempenho dos funcionários é, em parte, condicionado pelo grau de satisfação no trabalho, o que, por sua vez, exerce influência sobre a capacidade de retenção dos colaboradores nas instituições (Armando, 2021).

Neste contexto, compreende-se que a avaliação de desempenho é um ponto fundamental de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos (Armando, 2021).

Segundo Dutton e Heaphy (2003) desenvolveram o conceito de relações interpessoais de alta qualidade, baseado nas características que tornam uma relação polivalente e saudável entre os membros de um grupo. Os autores referem-se também ao constructo de capacidade de expressão de emoções (CEE) como uma característica basilar nas relações de elevada qualidade e na capacidade que os indivíduos têm para lidar com situações adversas.

Quando surgem situações inesperadas, os comportamentos dos indivíduos podem afetar as relações estabelecidas com os outros (Reis et al., 2000).

Se não existir uma boa CEE, a comunicação no grupo fica comprometida, afetando a carga emocional grupal.

De acordo com Kahn (2005), a capacidade de expressar emoções de forma adequada fornece aos membros do grupo informações sobre as reações emocionais individuais e grupais, aumentando a compreensão grupal e permitindo que o grupo aprenda a reagir perante as situações que enfrenta (Frost, 2003; Kahn, 2005).

Segundo Brueller e Carmeli (2011) e Dutton e Heaphy (2003) evidenciaram que, quando a partilha de emoções ocorre de forma construtiva, os indivíduos sentem-se num ambiente de trabalho seguro e inclusivo, o que contribui diretamente para o aumento da aprendizagem e do desempenho da equipa. Ao garantir a existência de qualidade emocional e precavendo consequências interpessoais negativas, os indivíduos detêm a capacidade de aceder a novos e melhores recursos para uso próprio e profissional, intensificando o desempenho grupal (Stephens et al., 2013).

A investigação de Kaur e Sharma (2019) também demonstrou que equipas emocionalmente inteligentes, que expressam emoções (positivas e negativas) de forma construtiva, adotam comportamentos que resultam num melhor desempenho.

No entanto, o uso crescente do trabalho em equipa e as alterações globais e económicas provocaram um aumento da pressão no trabalho, associado a eventos adversos que geram instabilidade (Hartwing et al., 2020).

Essas dificuldades podem prejudicar o desempenho grupal e contribuir para problemas físicos e psicológicos nos membros do grupo, levando a um foco maior no estudo da resiliência a nível grupal.

Este fato é enfatizado por Hollenbeck et al. (2012), que afirmam que as equipas de trabalho, ao se tornarem predominantes, necessitam de análise sobre como gerenciam os desafios propostos.

É essencial diferenciar o conceito de resiliência individual da resiliência grupal, pois, como evidenciado por Alliger et al. (2015), nem sempre uma equipa composta por membros resilientes se torna uma equipa resiliente, dado que se trata de um constructo dinâmico e grupal. A resiliência individual refere-se à capacidade dos indivíduos para lidar com situações adversas, relacionando-se com traços de personalidade e estratégias de enfrentamento em experiências angustiantes (Walsh, 1996). Por sua vez, a resiliência grupal é a capacidade da equipa de resistir e recuperar de desafios, mudanças ou situações adversas, sejam internas ou externas, sem que esses fatores afetem sua rentabilidade (Minolli, 2005).

Quando as emoções são expressas de forma que a equipa se sinta ameaçada, a motivação diminui (Kahn, 2005), reduzindo a capacidade de aprender com os pares (Gibson & Vermeulen, 2003) e, conseqüentemente, a probabilidade de respostas resilientes aos problemas. O estudo de Meneghel e Martínez (2016) reforçou a ideia de que a qualidade do relacionamento entre os membros do grupo é um dos principais fatores que afetam a resiliência grupal; uma boa capacidade de relacionamento entre os membros permite uma maior coesão grupal (Mach et al., 2010).

As novas formas de trabalho resultam na criação de grupos ou equipas que pretendem descentralizar a visão hierárquica existente, aproveitando a diversidade de culturas, perspetivas, experiências, valores e princípios relevantes para a ação das organizações (Moreira, 2010).

Dessa forma, os grupos e equipas têm-se revelado fundamentais para a estrutura organizacional e para o alcance das metas estabelecidas (Jehn, 1995). Para que os objetivos sejam eficazes, os indivíduos precisam de feedback que revele o progresso em relação a

esses objetivos, ajustando o nível ou direção do seu esforço ou as estratégias de desempenho para corresponder às exigências (Oliveira, 2022).

No entanto, o desempenho grupal não é o único critério de eficácia relevante (Aubé & Rousseau, 2005), sendo também importante apresentar um segundo critério: a satisfação dos membros com a equipa.

Eficácia de Equipas de Trabalho

A definição de equipas abrange um conjunto de características essenciais.

Segundo Vicente (2014), as equipas são compostas por duas ou mais pessoas que interagem socialmente, possuem objetivos comuns e são estruturadas com papéis e responsabilidades distintas, dentro de um contexto organizacional mais amplo. A eficácia é definida como a capacidade de produzir o efeito esperado, cumprir os objetivos pretendidos e ter a força necessária para gerar determinados resultados (Dicionário Priberam, 2021). Uma pessoa é considerada eficaz quando consegue atingir os objetivos traçados.

Nas organizações contemporâneas, uma tendência significativa é o aumento do trabalho em equipa, com o objetivo de melhorar a eficácia e a produtividade (Salas et al., 2004).

De acordo com Carús et al. (2021), o trabalho em equipa é uma abordagem eficaz, dado que indivíduos que colaboram conseguem realizar tarefas mais complexas, em virtude do desenvolvimento de modelos mentais compartilhados e da implementação de processos compensatórios.

A eficácia das equipas tem sido objeto de estudo ao longo dos anos, e diferentes modelos foram criados para sistematizar as abordagens teóricas que explicam o desempenho das equipas. O modelo "Input-Process-Output" (I-P-O), desenvolvido por McGrath (1964), tornou-se uma referência para outros autores no estudo da eficácia das equipas. Este modelo tem como objetivo compreender as características e recursos que uma equipa possui, e identificar os métodos utilizados para alcançar resultados de alto desempenho, analisando o que contribuiu para o sucesso obtido (Fonseca, 2022).

De acordo com Aubé e Rousseau (2005) argumentam que a eficácia da equipa não se limita ao desempenho, mas também envolve a viabilidade e a qualidade da experiência coletiva, incluindo a capacidade de adaptação a mudanças internas e externas. Assim, a

eficácia numa equipa reflete-se na qualidade dos cuidados prestados e no aumento da produtividade. Conhecer os fatores que contribuem para essa eficácia é, portanto, essencial (Fonseca, 2022).

Uma equipa pode ser considerada eficaz tanto pelo desempenho e alcance dos objetivos como pela gestão eficiente dos processos grupais que apoiam esse desempenho, uma ideia que se aproxima mais do conceito de eficiência (Productivity Commission, 2013).

Grande parte das investigações sobre eficácia tem focado o nível individual. No entanto, nos últimos anos, tem-se dado crescente relevância aos fatores que influenciam a eficácia das equipas (Aleksic, 2020).

A autoeficácia individual é definida como a crença de um indivíduo na sua capacidade de ter um bom desempenho num domínio específico (Bandura, 1997). No entanto, as equipas concentram-se em tarefas interativas, onde o trabalho interdependente em direção a um objetivo comum dificulta a distinção entre atos individuais e ações de equipa.

Para Gibson (2003), o consenso entre os membros da equipa aumenta a eficácia a nível grupal, constituindo uma crença conjunta na capacidade de mobilizar esforços para alcançar um bom desempenho. Para que uma equipa seja eficaz, é fundamental que os comportamentos de trabalho estejam direcionados para esse fim, o que inclui conhecimentos, capacidades e habilidades interpessoais, como a resolução de conflitos, a colaboração para resolução de problemas e a comunicação, bem como competências de autogestão, como a definição de metas, gestão de desempenho e planeamento (Tasa et al., 2007).

De acordo com Rico et al. (2010), as equipas beneficiam de uma diversidade de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências cuja integração permite oferecer respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas e desafios, promovendo o rendimento e a satisfação dos seus membros.

A eficácia da equipa, assim, resulta da análise dessas interligações, e diferentes avaliadores utilizam critérios variados para avaliar o cumprimento das atividades e os resultados obtidos. Por exemplo, um utilizador de serviços pode avaliar o atendimento; um membro da equipa pode considerar o ambiente de trabalho; já um diretor pode ponderar diferentes critérios, como a comunicação, cooperação e responsabilidade, atribuindo pesos para uma avaliação mais objetiva (Rico et al., 2010).

A eficácia da equipa pode ainda ser analisada pela perceção coletiva, sendo esta um elemento cognitivo social que explica como os indivíduos operam juntos enquanto equipa (Chong & Mahama, 2014).

A avaliação da eficácia de uma equipa pode considerar a qualidade, precisão e quantidade do trabalho realizado, bem como a oportunidade e satisfação com o trabalho desenvolvido e a eficiência operacional (Santos et al., 2023).

As equipas podem ser vistas como sistemas dinâmicos que evoluem em resposta ao ambiente em que estão inseridas (Berber et al., 2020).

Nas organizações, diversos fatores, características e mecanismos influenciam a eficácia das equipas, incluindo, por exemplo, os sistemas de controlo gerência. Alguns autores defendem que, quando os indivíduos trabalham em equipa, o resultado conjunto não é apenas um reflexo dos seus conhecimentos e habilidades individuais, mas também da dinâmica interativa e sinérgica das suas relações de trabalho (Berber et al., 2020).

A eficácia da equipa representa uma expectativa partilhada e específica de que o grupo será capaz de atingir os objetivos pretendidos (Kozlowski, 2018) e está intimamente ligada ao desempenho da equipa. Outro aspeto importante relacionado com a eficácia é o sentimento de confiança entre os membros, que incentiva a cooperação e a colaboração, promovendo um impacto positivo no funcionamento e desempenho da equipa (Santos, 2022).

Para Gibson (2023) identificou cinco dimensões chave para avaliar a eficácia da equipa: metas, clientes, pontualidade, qualidade e produtividade. As metas referem-se ao grau de sucesso no alcance dos objetivos da equipa; a dimensão cliente avalia a capacidade da equipa de satisfazer as necessidades dos clientes; a pontualidade mede a eficiência temporal no cumprimento de prazos; a qualidade reflete a capacidade de a equipa produzir trabalho sem erros; e a produtividade refere-se à proporção entre os recursos utilizados e os resultados alcançados (Gibson, 2003).

Tendo em conta que as equipas desempenham várias funções, essas medidas compostas e combinadas podem ser excelentes indicadores da eficácia geral da equipa, comparativamente àquelas que avaliam apenas um único aspeto do desempenho (Mathieu et al., 2008).

Para alcançar um desempenho elevado, os membros da equipa combinam cognição, motivação, afeto e comportamento com o objetivo de cumprir as metas e as exigências da tarefa (Kozlowski, 2018).

Além disso, fatores como liderança, criatividade, cooperação e apoio mútuo são fundamentais para garantir a eficácia da equipa, especialmente em equipas onde os membros dependem uns dos outros para a realização de tarefas (Hackman, 2018).

Pesquisas têm identificado as condições e características das equipas que fomentam altos níveis de eficácia, demonstrando que equipas com maior coesão e interação entre os membros apresentam melhor desempenho. Por outro lado, baixos níveis de conflito entre os membros da equipa estão associados a uma maior eficácia, reforçando a ideia de que equipas mais coesas tendem a apresentar melhores resultados no cumprimento dos objetivos de um projeto (Franz et al., 2017).

Bem-Estar Organizacional

O bem-estar organizacional é um conceito multidimensional que abrange a saúde física e mental dos colaboradores, bem como a satisfação com o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e as condições para a realização das tarefas (Dessen & Paz, 2010).

A satisfação dos colaboradores pode ser influenciada por mudanças organizacionais e pelas percepções dos indivíduos sobre essas mudanças (Dahl, 2011; Green, 2011).

Colaboradores que se sentem satisfeitos com o trabalho que realizam e mantêm um compromisso afetivo com a sua organização tendem a relatar níveis elevados de bem-estar no trabalho (Oliveira et al., 2019).

No cenário contemporâneo, a crescente competitividade organizacional destaca a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal no trabalho, especialmente em setores altamente dependentes de interações humanas, como a hotelaria. Este setor, caracterizado pela prestação de serviços, é fortemente influenciado pelo comportamento e desempenho dos seus colaboradores, que impactam diretamente na percepção de qualidade dos clientes e na fidelização dos mesmos (Ferreira, 2013).

Assim, a promoção de ambientes de trabalho que incentivem a qualidade de vida dos colaboradores torna-se uma prioridade para as empresas (Lima et al., 2024).

As práticas de liderança têm um papel crucial na promoção do bem-estar organizacional. Líderes que adotam uma abordagem empática, preocupando-se com as necessidades dos seus colaboradores, tendem a promover um ambiente mais harmonioso e produtivo.

A liderança eficaz reduz conflitos, melhora a comunicação e fortalece o senso de comunidade dentro da organização, o que contribui para um maior bem-estar geral (Santos, 2022).

A vinculação dos trabalhadores à organização é fundamental, pois estes frequentemente sentem a necessidade de pertencer a uma comunidade (Sampaio, 2002).

O ambiente empresarial pode ser comparado a um ecossistema onde todos desempenham papéis cruciais para o funcionamento global da organização (Letaifa et al., 2013).

A saúde da organização está diretamente relacionada à saúde dos seus trabalhadores, sendo o capital humano um ativo vital para o sucesso das empresas. A felicidade dos colaboradores tem impacto direto na sobrevivência organizacional, fazendo com que seja essencial valorizar e cuidar do bem-estar do capital humano para garantir a sua retenção e contribuição eficaz (Thompson & Bruk-Lee, 2021; Rosado, 2015).

O bem-estar dos colaboradores vai além de fatores extrínsecos como o salário. Ele também engloba a satisfação das necessidades de crescimento e de condições físicas favoráveis (Isen et al., 1987).

Mudanças simples no ambiente de trabalho podem ter efeitos positivos sobre as emoções dos funcionários, aumentando a criatividade e a produtividade (Brites, 1998; Fraser, 1983).

A oferta de benefícios adicionais ao salário, desde que atendam às expectativas individuais dos colaboradores, é uma estratégia eficaz para promover a retenção e o crescimento profissional, aumentando a satisfação no trabalho (Boudreaux, 2021; Díaz-García et al., 2023).

Para que essas condições sejam realmente efetivas, é fundamental que a liderança seja proativa, reconhecendo e valorizando o trabalho dos colaboradores, comprometendo-se com o desenvolvimento e o bem-estar da equipa (Serra et al., 2012).

A participação ativa dos funcionários na estratégia organizacional e o alinhamento das suas expectativas com os objetivos da empresa são cruciais para o sucesso e a sustentabilidade organizacional (Santos, 2024).

Além disso, a importância do bem-estar organizacional também se estende à percepção dos colaboradores sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A flexibilidade e o apoio à conciliação entre trabalho e vida pessoal são elementos-chave para o bem-estar dos

colaboradores, promovendo maior satisfação e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais (Wendling & Simione, 2

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

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	<p><u>Duas dimensões organizacionais unipolares</u>: controlo e dinamismo.</p> <p><u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de regras, cultura de apoio, cultura de inovação e cultura de objetivos.</p>
Deal & Kennedy (1988)	Tipologia de Deal & Kennedy	<p><u>Duas dimensões organizacionais bipolares</u>: risco e velocidade.</p> <p><u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de risco, cultura de agressividade, cultura de processo, cultura de ação.</p>
Denison (1990)	Tipologia de Denison	<p><u>Duas dimensões organizacionais bipolares</u>: orientação externa versus orientação interna e abertura à flexibilidade e o controlo pela estabilidade.</p> <p><u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de consistência, cultura de envolvimento, cultura de adaptabilidade e cultura de missão.</p>
Hofstede (1990)	Modelo de Hofstede	<p>- <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.</p>
Hampden-Turner (1993)	Tipologia de Hampden-Turner	<p>- A principal função da cultura consiste em mediatizar os dilemas organizacionais e/ou indivíduos revelados pelos problemas do dia-a-dia de uma organização.</p>
Goffe & Jones (1998)	Tipologia de Goffe & Jones	<p><u>Duas dimensões organizacionais</u>: solidariedade e sociabilidade.</p> <p><u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura fragmentada, cultura mercenária, cultura comunitária e cultura em rede.</p>

Fonte: Costa, J. P. (2016)

OBJETIVOS

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

Avaliar a Tipologia de Cultura Organizacional e sua Relação com os Riscos Psicossociais no Trabalho, com impacto no Desempenho Grupal e na Eficácia das Equipas de Trabalho, em Organizações Hoteleiras Portuguesas.

Analisar a Tipologia da Cultura Organizacional e os Riscos Psicossociais no Trabalho como fator Preditor do Desempenho Grupal, segundo as Variáveis Sociodemográficas, nas Organizações Hoteleiras Portuguesas.

Atendendo aos objetivos atingidos e com base nas evidências teóricas e empíricas existentes, formulamos as seguintes

HIPÓTESES:

HO: Não existe qualquer relação entre a Tipologia da Cultura Organizacional, os Riscos Psicossociais no Trabalho e as Dimensões do Desempenho Grupal com as Variáveis Sociodemográficas, nas Organizações Hoteleiras Portuguesas.

H1: Existe uma relação significativa entre a Tipologia da Cultura Organizacional, e os Riscos Psicossociais no Trabalho em Organizações Hoteleiras Portuguesas.

H2: O Desempenho Grupal varia em Função da Tipologia da Cultura Organizacional nas Organizações Hoteleiras Portuguesas.

H3: A idade dos colaboradores com mais de 40 anos, apresenta diferenças no Desempenho Grupal, nas Organizações Hoteleiras Portuguesas.

H4: A antiguidade dos colaboradores com mais de 5 anos de permanência nas organizações apresenta diferenças estatisticamente significativas no Desempenho Grupal, nas Organizações Hoteleiras Portuguesas.

H5: O Desempenho Grupal dos colaboradores com Formação Superior com grau de Licenciatura varia em função do sexo, nas Organizações Hoteleiras Portuguesas.

H6: A perceção dos colaboradores face à Avaliação dos Riscos Psicossociais, varia em função do conhecimento sobre essa prática na organização.

H7: A perceção sobre os Riscos Psicossociais no Trabalho está relacionada com o Desempenho Grupal das Equipas de Trabalho.

SAÚDE PSICOLÓGICA NO TRABALHO E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

*Avaliação dos Riscos Psicossociais em Organizações Hoteleiras Portuguesas:
Influência da Cultura Organizacional e sua Relação com o Desempenho Grupal nas Equipas de Trabalho*

Suelen Lima [1], João Borges Lopes[2]

[1] Piaget-Instituto de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada - Portugal

.suelendelgado28@gmail.com

[2] Piaget-Instituto de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada - Portugal

.joao.lobes@ipiaget.pt

Resumo

De acordo com a natureza e a pertinência do nosso estudo, este foi orientado para os seguintes objetivos: Avaliar a Tipologia de Cultura Organizacional e sua Relação com os Riscos Psicossociais no Trabalho, com impacto no Desempenho Grupal e na Eficácia das Equipas de Trabalho, em Organizações Hoteleiras Portuguesas; Analisar a Tipologia da Cultura Organizacional e os Riscos Psicossociais no Trabalho como fator Preditor do Desempenho Grupal, segundo as Variáveis Sociodemográficas, nas Organizações Hoteleiras Portuguesas.

A amostra do estudo empírico é constituída por um total de 105 participantes voluntários, de ambos os sexos, sendo 71 do sexo feminino (67,6%) e 34 do sexo masculino (32,4) definindo previamente, como critério de inclusão, apenas a idade igual ou superior a 18 anos, assim como a antiguidade na organização igual ou inferior 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); *Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)*, desenvolvido e validado por Kristensen e Borg com a colaboração do *Danish National Institute for Occupational Health in Copenhagen (Nübling et al., 2010)*, que foi traduzido e adaptado, por Silva (2012); *Group Performance Assessment Scale* Alper, Tjosvold & Law, (2000); Ancona & Caldwell, (1992) Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma-1, Adaptação Portuguesa: Dimas, I. D. (2007) e Forma-2, adaptação Dimas e Lourenço, em 2015.

A recolha de dados foi efetuada através da plataforma, *Google Forms Office* e de forma presencial. Os resultados parecem evidenciar significativamente algumas dimensões da tipologia de cultura, segundo o modelo dos Valores Contrastantes de Quinn, bem como a existência de relação com os riscos psicossociais no trabalho, cultura com o desempenho grupal, fatores preditores da saúde psicológica no trabalho. Discutem-se limitações na investigação e sugestões para futuros estudos, na mesma população, com amostras mais representativas.

Palavras-chave: *Saúde psicológica no trabalho; Bem-estar organizacional; Riscos psicossociais; Cultura organizacional; Organizações hoteleiras; Equipas de trabalho.*

Abstract

In accordance with the nature and relevance of our study, it was geared towards the following objectives: To assess the Typology of Organisational Culture and its Relationship with Psychosocial Risks at Work, with an impact on Group Performance and the Effectiveness of Work Teams, in Portuguese Hotel Organisations; To analyse the Typology of Organisational Culture and Psychosocial Risks at Work as a Predictor of Group Performance, according to Sociodemographic Variables, in Portuguese Hotel Organisations.

The sample of the empirical study is made up of a total of 105 voluntary participants, of both sexes, 71 female (67.6%) and 34 male (32.4), having previously defined as inclusion criteria only age equal to or greater than 18 years, as well as seniority in the organisation equal to or less than 1 year. 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); Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), developed and validated by Kristensen and Borg with the collaboration of the Danish National Institute for Occupational Health in Copenhagen (Nübling et al., 2010), which was translated and adapted by Silva (2012); Group Performance Assessment Scale Alper, Tjosvold & Law, (2000); Ancona & Caldwell, (1992) Escala de Avaliação do Desempenho Grupal - Forma-1, Portuguese adaptation. Dimas, I. D. (2007) and Forma-2, adapted by Dimas and Lourenço in 2015.

Data was collected using the Google Forms Office platform and in person. The results seem

to significantly demonstrate some dimensions of the culture typology, according to Quin Contrasting Values model, as well as the existence of a relationship with psychosocial risks at work, culture with group performance, and predictors of psychological health at work. Research limitations and suggestions for future studies in the same population with more representative samples are discussed.

Keywords: *Psychological health at work; Organisational well-being; Psychosocial risks; Organisational culture; Hotel organisations; Work teams.*

Introdução

A indústria hoteleira, reconhecida pela sua dinâmica e exigências, desempenha um papel crucial na economia global, contribuindo significativamente para o sector do turismo. No entanto, este sector enfrenta desafios complexos, incluindo riscos psicossociais, que impactam diretamente a saúde, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Estes riscos, associados a fatores laborais e sociais, podem causar danos físicos e psicológicos aos trabalhadores. Assim, compreender a inter-relação entre os riscos psicossociais, as dinâmicas de trabalho em equipa e as variáveis sociodemográficas dos colaboradores nas organizações hoteleiras portuguesas torna-se fundamental.

Estudos recentes, como os de Silva e Chambel (2015) e Costa et al. (2019), sublinham que os riscos psicossociais têm um impacto significativo no envolvimento e no desempenho dos colaboradores, enfatizando a necessidade de intervenções preventivas para promover um ambiente de trabalho saudável. Por sua vez, Rodrigues e Chambel (2019) destacam a relação entre esses riscos e a intenção de rotatividade, o que evidencia a urgência de abordagens proativas para mitigá-los. Além disso, Ramalho e Rodrigues (2017) enfatizam a exaustão emocional como um mediador importante nessa relação, enquanto López e Foguet (2018) focam na ligação entre riscos psicossociais e satisfação no trabalho.

Neste contexto, o presente estudo propõe investigar a relação entre os riscos psicossociais, a cultura organizacional, a eficácia das equipas e as variáveis sociodemográficas nas organizações hoteleiras portuguesas. A análise da cultura organizacional e a sua influência sobre os riscos psicossociais, bem como o impacto destas

variáveis no desempenho grupal, são centrais para a investigação. O estudo é relevante não apenas para compreender as especificidades da indústria hoteleira, mas também para desenvolver estratégias de gestão que promovam a saúde psicológica dos colaboradores e reconheçam o capital humano como um ativo essencial para o sucesso organizacional sustentável.

A mitigação dos riscos psicossociais e a construção de uma cultura organizacional positiva são fundamentais para melhorar a qualidade de vida no trabalho e o desempenho das equipas, fatores cruciais para a satisfação dos clientes. Por último, a investigação nesta área permitirá identificar os fatores de risco de forma precisa, o que é essencial para a implementação de ações preventivas e intervenções eficazes. A estrutura da investigação incluirá um enquadramento teórico, descrição do método de investigação, análise dos dados e discussão dos resultados, culminando em conclusões e limitações do estudo.

Método

O presente estudo insere-se numa abordagem de natureza quantitativa, com um delineamento de um estudo correlacional, um método que permite estabelecer associações entre duas ou mais variáveis e não relação de causa-efeito. As correlações apenas indicam a força das relações entre as variáveis em estudo de uma única amostra. Trata-se de um estudo empírico, não-experimental, quantitativo, com design correlacional de natureza transversal, dado que os dados serão recolhidos num único momento.

A nossa escolha é ainda sustentada pelos objetivos que subjazem a esta dissertação.

Participantes

A amostra foi selecionada através de amostragem por conveniência e é composta por 105 indivíduos, dos quais 71 (67,6%) são do sexo feminino e 34 (32,4%) do sexo masculino. A idade dos participantes varia entre 18 e 65 anos. Todos os participantes são voluntários e atenderam aos critérios de inclusão previamente definidos, que exigiam que os indivíduos tivessem 18 anos ou mais e possuíssem uma antiguidade mínima de 6 meses na organização hoteleira onde exercem a sua atividade profissional. Estes critérios visaram garantir que os participantes tivessem uma experiência mínima adequada no setor hoteleiro, de modo a

proporcionar respostas informadas sobre as dinâmicas e os contextos laborais analisados no presente estudo.

Relativamente às habilitações literárias, a maioria dos participantes possui o ensino secundário (51,4%), seguido pelo ensino básico (27,6%). Uma menor proporção de participantes detém um grau de licenciatura (14,3%) e mestrado (6,7%), refletindo uma diversidade de níveis educacionais entre os profissionais do setor hoteleiro incluídos neste estudo, conforme resultados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1
Distribuição da Amostra Segundo o Sexo, Idade e Habilitações Literárias

Sexo	n	%	Idade	n	%	Habilitações	n	%
			18-25	26	24,8%			
Masculino	34	67,6%	26-35	47	44,8%	Ensino básico	29	27,6%
Feminino	71	32,4%	36-40	8	7,6%	Secundário	54	51,4%
			41-40	11	10,5%	Licenciatura	15	14,3%
			46-50	2	1,9%	Mestrado	7	6,7%
			51-55	3	2,9%			
			56-65	8	7,6%			
Total	105	100,0		105	100,0		105	100,0

Os participantes provêm de diversas regiões do país, com a maioria a residir em Almada (51,4%), seguida de Setúbal (34,3%), Lisboa (11,4%) e Sintra (1,9%). Um pequeno grupo de 3,8% dos participantes é oriundo de outras localidades, refletindo uma representatividade geográfica variada no estudo.

No que diz respeito à dimensão institucional, os colaboradores encontram-se principalmente em organizações de porte médio, com 51-250 funcionários, representando 53,3% da amostra, seguidos por instituições de dimensão menor, com 11-50 colaboradores (36,2%). As empresas de menor dimensão (6-10 colaboradores) e as de grande porte (mais de 1000 colaboradores) representam proporções bem menores, 1,9% e 2,9%, respetivamente.

Quanto ao vínculo contratual, observa-se uma maior prevalência de colaboradores com contratos a prazo certo, abrangendo 41% da amostra. Cerca de 25,7% dos colaboradores têm vínculo efetivo, enquanto 17,1% possuem contratos a prazo incerto. Vínculos temporários e em regime de prestação de serviço são menos comuns, com 6,7% e 9,5%, respetivamente, conforme Tabela 2

Tabela 2

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

Dimensão Institucional			Vínculo Contratual			Área de Residência		
	n	%		n	%		n	%
6 - 10	2	1,9%	Efetivo	27	25,7%	Lisboa	12	11,4%
11 – 50	38	36,2%	C.Prazo certo	43	41,0%	Almada	51	48,6
51- 250	56	53,3%	C.prazo incerto	18	17,1%	Sintra	2	1,9%
251 - 1000	9	5,7%	C. Temporário	7	6,7%	Setúbal	36	34,3
Mais de 1000	3	2,9%	Prestação de serviço	10	9,5%	Outros	4	3,8%
Total	105	100,0		105	100,0		105	100,0

Em relação à qualificação profissional, observa-se que a maioria dos colaboradores atua como operadores, representando 63,8% da amostra. Colaboradores com funções técnicas e administrativas correspondem a uma parcela menor, com 18,1% cada.

Relativamente à antiguidade na instituição, a maior parte dos colaboradores encontra-se há menos de 1 ano na organização (36,2%), seguida por 30,5% com 1 a 3 anos de antiguidade. Colaboradores com 4 a 7 anos de antiguidade correspondem a 23,8% da amostra, enquanto os que têm mais de 10 anos na instituição representam 8,6%. No que respeita à antiguidade na função, 37,1% dos colaboradores têm 1 a 3 anos de experiência na sua função atual, enquanto 23,8% têm menos de 1 ano de experiência. Colaboradores com 4 a 7 anos e 8 a

10 anos de antiguidade na função são menos frequentes, representando 14,3% e 3,8%, respectivamente. Por outro lado, 21,0% dos colaboradores desempenham a mesma função há mais de 10 anos. Conforme a tabela 3

Tabela 3

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

Qualificação Profissional	n	%	Antiguidade Instituição	n	%	Antiguidade na Função	n	%
Técnico	19	18,1	Inferior 1 ano	38	36,2%	Inferior 1 ano	25	23,8%
Administrativo	19	18,1	1 a 3 anos	32	30,5%	1 a 3 anos	39	37,1%
Operador	67	63,8	4 a 7 anos	25	23,8%	4 a 7 anos	15	14,3%
			8 a 10 anos	1	1,0%	8 a 10 anos	4	3,8%
			Mais de 10 anos	9	8,6%	Mais de 10 anos	22	21,0%
Total	105	100,0		105	100,0		105	100,0

Na dimensão da percepção da cultura organizacional, a maior parte dos colaboradores (50,5%) considera que não há mudanças significativas nas rotinas e hábitos. Apenas 5,7% dos colaboradores reportam que a organização promove uma agenda cultural anualmente, enquanto 9,5% percebem melhorias nas práticas culturais. Para 21,9%, há uma preocupação em manter uma boa imagem externa, e 12,4% indicam que a organização promove a aprendizagem contínua.

Em relação à percepção do bem-estar e desempenho grupal, 33,3% dos colaboradores mostram-se satisfeitos com o desempenho grupal. No entanto, 39,0% relatam baixo desempenho grupal, e 20,0% consideram que não há uma preocupação evidente com o desempenho. Em contraste, 5,7% identificam iniciativas de promoção do desempenho grupal, e apenas 1,9% indicam que há investimento direto neste aspecto.

No que diz respeito à percepção dos riscos psicossociais, observa-se que 21,0% dos colaboradores percebem uma relação interpessoal insatisfatória (relacionada a um ambiente de trabalho pouco saudável). Uma menor percentagem de colaboradores (5,7%) reconhece uma preocupação com a avaliação dos riscos psicossociais, e 2,9% afirmam que essa avaliação é realizada anualmente. Por outro lado, 11,4% dos colaboradores têm uma percepção positiva sobre a forma como os riscos psicossociais são geridos.

Tabela 4

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

Percepção da Cultura	n	%	Percepção do Bem-Estar	n	%	Percepção dos Riscos Psicossociais	n	%
Sem mudança de rotinas e hábitos	53	50,5%	Satisfeito com o desempenho grupal	35	33,3%	Ambiente de trabalho saudável	62	59,0%
Todos os anos promove a agenda cultural	6	5,7%	Baixo desempenho grupal	41	39,0%	Relação entre colegas doentia	22	21,0%
Melhoria em práticas da cultura	10	9,5%	Não existe preocupação com o desempenho grupal	21	20,0%	Preocupação em avaliar os riscos psicossociais	6	5,7%
Preocupa-se com a imagem externa	23	21,9%	Promoção do desempenho grupal	6	5,7%	Avalia anualmente os riscos psicossociais	3	2,9%
Promove-se a aprendizagem	13	12,4%	Investimento no desempenho grupal	2	1,9%	Boa percepção dos riscos psicossociais	12	11,4%
Total	105	100,0		105	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),

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

Copenhagen Psychosocial Questionnaire -COPSOQ II

Para avaliar os Riscos Psicossociais utilizei a escala COPSOQ II, é considerado uma das ferramentas mais eficazes a identificar e quantificar a exposição de fatores de risco, de natureza psicossocial do trabalho, para a saúde.

Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), desenvolvido e validado por Kristensen e Borg com a colaboração do Danish National Institute for Occupational Health in Copenhagen (Nübling et al., 2010), que foi traduzido e adaptado, por Silva (2012), para Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa. Trata-se de um poderoso instrumento que reúne consenso internacional quanto à sua validade, modernidade e compreensibilidade na avaliação de muitas das mais relevantes dimensões psicossociais inerentes ao contexto laboral (Silva et al., 2012).

O COPSOQ compreende três versões distintas: (i) uma versão curta (2 dimensões e 40 perguntas), visando a autoavaliação dos trabalhadores ou a aplicação em locais de trabalho com menos de 30 trabalhadores; (ii) uma versão média (28 dimensões 76 perguntas), destinada ao uso por profissionais de saúde ocupacional, nomeadamente na avaliação de riscos, planificação e inspeção, e (iii) uma versão Longa (41 dimensões e 128 perguntas) para fins de investigação Uma vez que a versão média se assume como a ferramenta mais adequada para utilização em saúde ocupacional, por apresentar uma identificação mais completa de dimensões psicossociais, não sendo excessivamente longa, esta foi a versão

utilizada na população ativa portuguesa para obtenção de valores de referência, sendo por nós escolhida para a esta investigação.

Todos os itens das três versões são avaliados numa escala tipo Likert de 5 pontos (1 – Nunca/quase nunca, 2 – Raramente, 3- Às vezes, 4- Frequentemente e 5- Sempre ou 1- Nada/quase nada, 2- Um pouco, 3- Moderadamente, 4- Muito e 5- Extremamente). A análise dos resultados pressupõe a interpretação fator a fator. Ou seja, o COPSOQ não mede um único constructo, mas sim diversos riscos psicossociais e variáveis de saúde, stresse e satisfação (Silva et al., 2000).

O valor da consistência interna da escala utilizada (COPSOQ II), foi de $\alpha=0,84$.

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 standardizar 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, 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 Jesuíno (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 standardizados, os questionários oferecem boas qualidades psicométricas (nomeadamente em termos de fidelidade e validade).

Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma 1

A Escala de Avaliação do Desempenho Grupal - Forma I (EADG-I) tem por objetivo medir vários aspetos relacionados com o desempenho de equipas de trabalho que executam tarefas de carácter rotineiro e com um reduzido grau de complexidade.

Para a elaboração dos itens foi recolhida informação junto do departamento de recursos humanos de algumas organizações do setor industrial, que passou, em alguns casos, pela consulta dos instrumentos de avaliação de desempenho existentes. A construção da EADG-I teve, ainda, por base outras escalas presentes na literatura (e.g., Alper, Tjosvold & Law, 2000; Ancona & Caldwell, 1992) e na estruturação dos itens e das categorias de resposta foram consideradas as indicações de diversos autores (e.g., Friedman & Amoo, 1999; Hill & Hill, 2000; Moreira, 2004).

A escala de resposta é de tipo Likert com 10 opções de resposta devido ao facto de, dadas as características do constructo em causa, uma escala desta natureza permitir a obtenção de mais informação e de mais elevados níveis de validade e de precisão (é solicitado aos respondentes que avaliem o desempenho da sua equipa de trabalho em cada um dos itens apresentados de 1 = mau a 10 = excelente).

Foram construídos 8 itens que cobrem vários aspetos relacionados com o desempenho grupal, nomeadamente, o empenho na produção de trabalho de qualidade e no cumprimento dos prazos, o respeito pelos modos 21 operatórios e pelas ferramentas e instrumentos de trabalho utilizados e também a apresentação de sugestões.

O processo de avaliação da validade de conteúdo da EADG-I começou pela submissão da escala a um painel de investigadores, para uma apreciação crítica do grau de representatividade e de adequação dos itens ao constructo que pretendiam medir, não tendo sido sugerida nenhuma alteração. Posteriormente, a escala foi administrada a uma amostra de 10 líderes de equipas de produção de uma organização do setor industrial. Após a resposta aos questionários foi solicitado aos participantes feedback relativo à compreensibilidade dos itens e ao seu grau de adaptação à realidade organizacional.

A apreciação global dos inquiridos foi a de que a escala englobava os principais indicadores utilizados na organização para avaliar o desempenho e que era simples e acessível.

A avaliação da validade de constructo da EADG-I foi realizada através de uma análise fatorial exploratória com uma amostra composta por 68 líderes de equipas de trabalho de 8 empresas do setor industrial (Dimas, 2007).

Embora o número de sujeitos seja inferior ao considerado desejável para a condução da análise estatística em causa (100 sujeitos), o rácio de 8.5 sujeitos por item assegura as condições mínimas necessárias (Bryman & Cramer, 2001). A solução emergente da análise fatorial em componentes principais e com extração livre de fatores apontou para a retenção de um fator, responsável por 54% da variabilidade total e com um valor próprio de 4.34. Todos os itens apresentaram saturações e comunalidades satisfatórias.

A análise da fiabilidade apontou para resultados bastante favoráveis (alfa de Cronbach = 0.87). No que diz respeito à validade nomológica, os resultados do estudo conduzido com base na EADG-I revelaram a existência de correlações negativas entre o desempenho grupal e a emergência de conflitos de tarefa e afetivos e de uma associação positiva com a estratégia de integração (Dimas, 2007).

A média de desempenho grupal obtida foi de 7.43 (DP = 1.07).

A Escala de Avaliação do Desempenho Grupal - Forma I (EADG-I) tem por objetivo medir vários aspetos relacionados com o desempenho de equipas de trabalho que executam tarefas de carácter rotineiro e com um reduzido grau de complexidade (Dimas, 2007). A EADG-I integra oito itens que cobrem vários aspetos relacionados com o desempenho grupal, nomeadamente, o empenho na produção de trabalho de qualidade e no cumprimento dos

prazos, o respeito pelos modos operatórios e pelas ferramentas e instrumentos de trabalho utilizados e também a apresentação de sugestões.

Embora tenha sido construída para ser respondida pelo líder, a EADG-I, pode 22 também ser preenchida pelos membros, caso o objetivo seja o de conhecer a forma como estes percebem o desempenho do seu grupo de trabalho, (Dimas, I., Alves, M., Lourenço, P & Rebelo, T., 2016).

Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma – 2

A Escala de Avaliação do Desempenho Grupal - Forma II (EADG-II) tem por objetivo avaliar o desempenho de equipas de trabalho que desenvolvam tarefas não rotineiras.

A construção desta medida teve por base a escala EADG-I, bem como outras escalas presentes na literatura, designadamente o instrumento de medida desenvolvido por Lovelace, Shapiro e Weingart (2001) e a escala de avaliação construída por De Dreu e van Vianen (2001).

Tendo por base as indicações presentes na literatura (Friedman & Amoo, 1999; Hill & Hill, 2000; Moreira, 2004), foram construídos 10 itens que cobrem vários aspetos relacionados com o desempenho da equipa de trabalho, nomeadamente, a qualidade e quantidade do trabalho produzido, a introdução e implementação de ideias novas e de soluções para os problemas e a capacidade de reagir perante acontecimentos imprevisíveis.

A escala é composta por 10 opções de resposta (de 1 = mau a 10 = excelente). À semelhança dos procedimentos adotados nas outras escalas de avaliação, o processo de avaliação da validade de conteúdo do presente instrumento de medida foi iniciado submetendo-o à análise de um painel de investigadores para uma apreciação crítica do grau de representatividade e de adequação dos itens ao constructo subjacente, não tendo sido sugerida nenhuma alteração.

Na avaliação da validade de constructo, foi utilizada como técnica estatística a análise fatorial exploratória. A amostra analisada era composta por 80 líderes de equipas de trabalho de 14 organizações dos setores industrial e dos serviços (o rácio de 8 sujeitos por item garantiu as condições mínimas exigidas para a condução da técnica estatística em causa).

A solução emergente apontou para a retenção de dois fatores que explicam 68.4% 23 da variância total. O primeiro fator integra 6 itens, é responsável por 38.1% da variância e tem um valor próprio de 3.81 e o segundo fator integra 4 itens, é responsável por 30.3% e tem

um valor próprio de 3.03. Todos os itens saturaram no fator correspondente acima do valor de 0.50 e a percentagem de variância das variáveis explicada pelos fatores extraídos (comunalidades) foi superior a 50% para todas as variáveis. Nos estudos que seguiram ao estudo inicial conduzido por Dimas (2007), a escala foi utilizada como unidimensional, tendo sido reportados bons níveis de fiabilidade (e.g., Carvalho, 2008; Rocha, 2010).

Com o fim de esclarecer as dúvidas existentes quanto à estrutura dimensional da EADG-II, Alves (2012) conduziu uma análise fatorial exploratória com base numa amostra composta por 88 líderes de equipas organizacionais. Todos os itens apresentaram pontuações fatoriais estandardizadas superiores a 0.50, com valores de fiabilidade superiores a 0.25 e as estimativas não estandardizadas foram significativas. Contudo, o ajustamento global do modelo o dado não se revelou totalmente satisfatório. Mais recentemente, foi conduzido um novo estudo à estrutura dimensional da EADG-II, o qual veio reforçar a unidimensionalidade da medida (Pinto, 2014).

Desta forma, aconselha-se a utilização da EADG-II como medida unidimensional. No que diz respeito à validade nomológica, os estudos conduzidos com recurso à EADG-II têm identificado a existência de correlações positivas entre o desempenho grupal e a cultura de aprendizagem (Carvalho, Lourenço & Dimas, 2012; Lourenço et al., 2014), a satisfação dos membros com a equipa de trabalho (Alves, 2012; Giordano et al., 2012; Pinto, 2014; Rocha, 2010), o desempenho global percebido pelos membros (Dimas, 2007), a interdependência socioafetiva (proximidade emocional, expressão aberta e emocionalidade no trabalho) (Alves, 2012) e a dimensão da inteligência emocional grupal autoconsciência do grupo (Antunes et al., 2012).

No que diz respeito à fiabilidade, como é possível observar, os resultados relativos à medida global do desempenho variam entre 0.93 e 0.96, o que sustenta a fiabilidade da escala (são um pouco mais baixos quando, em vez da medida global, se consideram as dimensões).

A Escala de Avaliação do Desempenho Grupal - Forma II (EADG-II), tem por objetivo avaliar o desempenho de equipas de trabalho que desenvolvem tarefas não rotineiras (i.e., tarefas que envolvem procedimentos pouco estandardizados, cujos resultados são pouco previsíveis e que requerem a solução de problemas) (O'Reilly et al., 24 1998).

A escala é constituída por 10 itens que cobrem vários aspetos relacionados com o desempenho da equipa de trabalho, nomeadamente, a qualidade e quantidade do trabalho produzido, a introdução e implementação de ideias novas e de soluções para os problemas

e a capacidade de reagir perante acontecimentos imprevisíveis (Dimas, 2007; (Dimas, I., Alves, M., Lourenço, P & Rebelo, T., 2016).

Procedimento

Processo de recolha de dados foi efetuado através da criação de um questionário que incluía as escalas referidas, utilizando a plataforma Google Forms. A escolha desta ferramenta deveu-se à facilidade de preenchimento online, o que simplificou tanto a distribuição como a recolha das respostas. O questionário foi enviado por email aos profissionais do setor hoteleiro. Nele, era apresentada uma explicação sobre o objetivo do estudo, garantindo aos participantes a confidencialidade e o anonimato das suas respostas.

Com base nos objetivos definidos e nas variáveis a analisar, os dados foram recolhidos através de um processo de amostragem probabilística. A população-alvo foi delimitada por critérios de inclusão que exigiam que os participantes fossem profissionais do setor hoteleiro em Portugal, com idade igual ou superior a 18 anos.

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 $p\text{-value} \leq 0,05$.

Resultados

A apresentação dos resultados encontra-se organizada em três diferentes momentos. O primeiro reporta ao estudo da Análise Descritiva dos Dados. O segunda, 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 caraterizar 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

Qualidade Psicométrica dos Instrumentos

Conforme referimos anteriormente, uma vez que, a versão original do instrumento FOCUS 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: 5, 6, 7, 8.

Tabela 5
Qualidades Psicométricas do Instrumento FOCUS (valores médios e de alpha)

Itens	Média	Dp	Correlação Item Total Corrigida	Alpha Cronbach se o Item Excluído	Alpha Total
1	2,74	1,185	-0,113	0,937	
2	3,81	1,084	0,348	0,933	
3	3,95	0,955	0,569	0,931	
4	3,78	1,225	0,788	0,929	
5	3,74	1,056	0,586	0,931	
6	3,72	1,131	0,606	0,931	
7	3,48	1,225	0,419	0,933	
8	3,68	1,362	0,625	0,93	
9	3,28	1,503	0,309	0,934	
10	3,39	1,326	0,714	0,929	
11	3,93	1,265	0,371	0,933	
12	3,84	1,136	0,62	0,931	
13	3,44	1,27	0,776	0,929	
14	3,75	1,199	0,188	0,935	0,93
15	3,71	1,342	0,549	0,931	3
16	3,44	1,168	0,627	0,931	
17	3,99	1,114	0,786	0,929	
18	3,55	1,434	0,576	0,931	
19	3,74	1,308	0,66	0,93	
20	4,08	1,299	0,788	0,929	
21	4,01	1,122	0,729	0,93	
22	4,06	1,223	0,442	0,932	
23	3,89	1,423	0,667	0,93	
24	3,83	1,362	0,656	0,93	
25	3,95	1,22	0,474	0,932	
26	3,74	1,201	0,605	0,931	
27	2,99	1,173	0,028	0,936	
28	3,71	1,35	0,572	0,931	
29	3,71	1,222	0,588	0,931	
30	2,85	1,314	0,114	0,936	
31	3,68	1,584	0,442	0,933	
32	3,75	1,524	0,384	0,933	
33	4,01	1,376	0,717	0,929	
34	3,7	1,545	0,471	0,932	
35	4,14	1,49	0,591	0,931	
N=35	3,688	MIN 2,74	MAX 4,14	Variância 0,107	

Tabela 6

Qualidades Psicométricas do Instrumento EADF F1 (valores médios e de alpha)

Itens	Média	Dp	Correlação Item Total Corrigida	Alpha Cronbach se o Item Excluído	Alpha Total
1	53,50	1,911	0,748	0,906	
2	53,45	1,757	0,765	0,906	
3	53,55	1,922	0,795	0,903	
4	54,27	1,68	0,633	0,915	0,918
5	53,38	1,983	0,780	0,904	
6	53,31	2,258	0,737	0,908	
7	52,96	2,247	0,752	0,907	
8	52,98	1,639	0,653	0,914	
N =8	7,632	Min	Max	Variância	
Escal		6,790	8,095	0,165	
a					
total					

Tabela 7

QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DO INSTRUMENTO EADG 2 (VALORES MÉDIOS E DE ALPHA)

Itens	Média	Dp	Correlação Item Total Corrigida	Alpha Cronbach se o Item Excluído	Alpha Total
1	65,95	1,885	0,667	0,909	0,916
2	66,12	2,174	0,812	0,900	
3	65,28	1,439	0,774	0,905	
4	65,45	1,53	0,711	0,907	
5	65,43	1,733	0,474	0,919	
6	66,22	1,67	0,733	0,906	
7	66,07	1,892	0,709	0,906	
8	65,90	2,02	0,764	0,903	
9	66,62	2,009	0,721	0,906	
10	65,77	1,839	0,577	0,914	
N =10	7,32	Min 6,58	Max 7,92	Variância 0,170	

Estudo 1: Avaliação dos Riscos Psicossociais

Tabela 8: Tabela de Comparação dos riscos obtidos no estudo com a média Nacional

Riscos Psicossociais	Media	Dp	Media Nacional
Exigências_Quantitativas	1,33	4,67	
Ritmo_de_Trabalho	2	5	3,34
Exigências_Cognitivas	2	4,67	3,67
Exigências_Emocionais	1	5	3,12
Exigências_Laborais	2,13	4,38	
Influência_no_Trabalho	1	4	2,86
Possibilidades_de_Desenvolvimento	1,67	5	3,77
Significado_do_Trabalho	2,67	5	4,07
Compromisso_com_Trabalho	1	5	3,57
Organização_do_Trabalho_Conteúdo_Trabalho	1,75	4,42	
Previsibilidade	1,5	5	3,41
Recompensas	2	5	3,79
Clareza_Papel	2	5	4,30
Conflitos_Papel	1,67	5	2,82
Qualidade_Liderança	1,25	5	3,57
Apoio_Social_Superiores	1	5	3,26
Apoio_Social_Colegas	1,33	5	3,41
Relações_Sociais_Liderança	2,38	4,71	3,57
Insegurança_Trabalho	1	5	3,57
Satisfação_Trabalho	1,75	5	3,58
Conflito_Trabalho_Família	1	5	2,44
Interface_Trabalho_Indivíduo	2,25	4,88	
Confiança_Superiores	2,67	5	3,26
Confiança_Colegas	1,67	4,67	3,41
Justiça	1,33	5	3,41
Comunidade_Social_Trabalho	2	5	
Valores_Trabalho	2,5	4,33	
Autoeficácia	3	5	3,88
Personalidade	3	5	
Saúde_Geral	1	5	3,44
Stresse	1	5	2,67
Burnout	1	5	2,68
Problemas_Dormir	1	5	2,47
Sintomas_Depressivos	1	5	2,27
Saúde_Bem_Estar	1,22	4,56	
Bullying	1	5	
Comportamentos_Ofensivos	1	5	1,19

No estudo realizado, foram identificadas diferenças significativas em comparação com a média nacional em várias dimensões de riscos psicossociais, o que aponta para particularidades no contexto da organização investigada. Em primeiro lugar, as Exigências Quantitativas revelaram uma média consideravelmente mais baixa (1,33) em comparação com a média nacional (3,34). Este resultado sugere que os colaboradores percebem uma menor carga de trabalho em termos de quantidade, o que pode indicar uma gestão eficiente na distribuição de tarefas, contribuindo para reduzir a sobrecarga e potencialmente promover um ambiente de trabalho mais equilibrado.

Relativamente às Exigências Emocionais, foi observada uma média de 1, bastante inferior à média nacional de 3,12. Este dado sugere que os colaboradores experienciam menos pressões emocionais nas suas funções, o que pode estar associado a um ambiente de trabalho com menores conflitos interpessoais e uma estrutura de apoio que favorece a saúde psicológica.

A dimensão da Influência no Trabalho apresentou uma média de 1, enquanto a média nacional é de 2,86, indicando que os colaboradores sentem ter menos autonomia e capacidade de decisão no trabalho. Esta percepção de baixa autonomia pode estar associada a uma estrutura organizacional mais hierárquica, onde as decisões são centralizadas, limitando a possibilidade de os colaboradores moldarem o seu próprio trabalho. Esta falta de influência pode ter um impacto negativo na motivação e na satisfação dos colaboradores.

Nas Possibilidades de Desenvolvimento, os dados mostram uma média de 1,67, significativamente inferior à média nacional de 3,77, o que sugere que os colaboradores percebem poucas oportunidades de progressão na carreira. Este fator é essencial, uma vez que a percepção de crescimento e desenvolvimento profissional é fundamental para a motivação e para o compromisso dos colaboradores a longo prazo.

Quanto ao Significado do Trabalho, a média obtida foi de 2,67, abaixo da média nacional de 4,07. Este valor indica que os colaboradores percebem o seu trabalho como menos significativo ou valorizado, o que pode ter um impacto direto no seu nível de envolvimento e propósito, fatores fundamentais para o bem-estar no trabalho.

A Qualidade da Liderança foi avaliada com uma média de 1,25, consideravelmente abaixo da média nacional de 3,57. Este resultado sugere uma percepção negativa dos colaboradores sobre a eficácia da liderança, o que pode indicar que os líderes não estão a corresponder às necessidades das suas equipas. A qualidade da liderança é central para a promoção de um ambiente de trabalho saudável, e uma percepção negativa nesta dimensão pode prejudicar o clima organizacional.

A Interface Trabalho-Indivíduo registou uma média de 2,25, também inferior à média nacional, sugerindo que os colaboradores sentem uma menor adequação entre o trabalho que realizam e as suas competências ou expectativas. Esta discrepância pode indicar que as tarefas atribuídas nem sempre correspondem às habilidades e interesses dos trabalhadores, o que pode afetar a sua satisfação e desempenho.

Por fim, a dimensão Saúde e Bem-Estar apresentou uma média de 1,22, substancialmente inferior à média nacional. Este resultado sugere uma percepção negativa dos colaboradores relativamente ao seu estado de saúde e bem-estar, o que pode refletir condições de trabalho que não promovem um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional, ou que impactam negativamente a saúde física e mental.

De forma geral, os resultados identificam áreas críticas para melhorias na organização estudada. Intervenções que aumentem a autonomia no trabalho, ofereçam mais oportunidades de desenvolvimento, melhorem a qualidade da liderança e alinhem as tarefas às competências dos colaboradores poderão promover um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório, com benefícios tanto para os trabalhadores quanto para a organização.

Estudo 2: Cultura Organizacional

Tabela 9

Dimensões da Tipologia de Cultura Organizacional Percebida

Tipos de Cultura	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Curtose	Curtose Erro Padrão
Inovação	2,00	4,71	3,45	,707	-,825	,467
Apoio	2,33	5,67	3,76	,808	,879	,467
Objetivos	2,38	6,00	3,79	,821	-,589	,467
Regras	2,11	5,11	3,69	,836	-1,09	,467

N = 105

Os resultados mostram que as culturas de Objetivos (3,79) e Apoio (3,76) têm as pontuações médias mais altas, sugerindo uma orientação para resultados e suporte entre membros nas organizações. A Inovação tem a média mais baixa (3,45), indicando que práticas inovadoras são menos frequentes. Os desvios padrões mostram uma variação moderada nas respostas, enquanto as curtoses, especialmente na cultura de Regras (-1,09), sugerem uma tendência para respostas mais homogêneas.

Em geral as culturas de Apoio e Objetivos parecem ser mais valorizadas nas organizações, enquanto a cultura de Inovação é a menos evidente.

Estudo 3: desempenho grupal

Tabela 10

Dimensões da Tipologia de Cultura Organizacional Percebida

Escala	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Curtose	Curtose Erro Padrão
EADG1	3,63	9,75	7,63	1,54	-,936	,467
N = 105						

A análise dos resultados da Escala de Avaliação de Desempenho Grupal (EADG) evidencia uma amplitude de pontuações, com um valor mínimo de 3,63 e um máximo de 9,75. A média de 7,63 sugere um desempenho global positivo, próximo do máximo, indicando uma tendência de eficácia entre os grupos avaliados. O desvio padrão de 1,54 indica uma variabilidade moderada nas pontuações, sugerindo que, apesar do desempenho positivo médio, existem diferenças relevantes entre os grupos. A curtose de -0,936 aponta para uma distribuição ligeiramente achatada, o que indica uma menor presença de valores extremos, reforçada pelo erro padrão da curtose de 0,467, que valida a precisão da estimativa.

Com uma amostra de 105 participantes, estes resultados são representativos e sugerem um desempenho global satisfatório, com margem para melhorias específicas.

Tabela 11
Dimensões da Tipologia de Cultura Organizacional Percebida

<i>Escala</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Curtose</i>	<i>Curtose Erro Padrão</i>
A.D.G-F2	4,20	10,00	7,32	1,38	-,89	,46
N = 105						

A análise dos dados da Escala de Avaliação de Desempenho Grupal (A.D.G-F1) revela informações significativas sobre o desempenho dos grupos.

O valor mínimo registado foi de 4,20, indicando que alguns grupos apresentaram desempenhos insatisfatórios, enquanto o máximo foi de 10,00, refletindo um desempenho ótimo. A média das pontuações, que se situou em 7,32, sugere um desempenho global positivo, com um desvio padrão de 1,38, indicando uma variação moderada nas pontuações.

A curtose de -0,89 sugere que a distribuição das pontuações é relativamente achatada, com poucas pontuações extremas, o que implica uma consistência no desempenho entre os grupos. O erro padrão da curtose, de 0,46, aponta para uma estimativa confiável. Com uma amostra de 105 participantes, os resultados obtidos são representativos, indicando que, embora o desempenho grupal seja, em geral, satisfatório, existem áreas para potencial melhoria.

Tabela 12 Tabela das Correlações ($r > 0,600$) entre Dimensões do COPSOQ e Variáveis Sociodemográfica

Legenda das variáveis

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| 1 Exigências Laborais | 9-Idade |
| 2-Organizacao do trabalho | 10- Grau académico |
| 3 Relações Sociais_ Liderança | 11- Qualificações profissionais |
| 4- Valores _trabalho | 12- Anos na Organização |
| 5-Personalidade | 13-Antiguidade na função |
| 6-Saúde/ Bem-estar | 14-Vínculo Contratual |
| 7-Comportamento Ofensivos | 15-Perceção de Cultura |
| 8- Sexo | 16- Perceção Grupal |

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1,000															
2	-,286**	1,000														
3	-,563**	,466**	1,000													
4	-,477**	,526**	,565**	1,000												
5	0,053	,301**	,292**	,459**	1,000											
6	,611**	-,339**	-,588**	-,223*	-0,026	1,000										
7	,466**	-,421**	-,464**	-,344**	-,206*	,592**	1,000									
8	-0,037	0,185	0,092	-0,006	0,060	-0,108	-0,180	1,000								
9	-,430**	,243*	,281**	,363**	,199*	-,332**	-,350**	0,058	1,000							
10	,330**	0,032	-0,160	-,294**	-0,137	0,018	,263**	-,208*	-0,108	1,000						
11	-0,057	-,248*	-0,180	-,223*	-0,175	0,012	,293**	-0,010	-,204*	0,132	1,000					
12	-0,158	0,103	0,057	0,042	0,010	-,224*	-0,095	-0,103	,476**	0,076	-0,175	1,000				
13	-,234*	,346**	0,117	,270**	0,188	-,282**	-,337**	0,147	,555**	-0,183	-,259**	,699**	1,000			
14	,379**	-0,126	-,277**	-,244*	0,023	,233*	0,128	-,335**	-,274**	0,164	0,184	-,258**	-,432**	1,000		
15	-0,172	,264**	0,136	0,089	-0,036	-0,045	-,280**	,266**	0,067	-0,077	-0,066	-0,153	-0,089	0,077	1,000	
16	,527**	-,216*	-,286**	-,192*	0,084	,340**	,328**	-0,186	-,202*	,300**	0,002	-0,142	-0,130	0,110	-,285**	1,000

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

A análise das correlações revelou relações estatisticamente significativas entre várias variáveis psicossociais e contextuais. Destacam-se, em primeiro lugar, as correlações **negativas fortes** entre as **exigências laborais** e as **relações sociais/liderança** ($r = -0,563$; $p < 0,01$), sugerindo que ambientes laborais mais exigentes tendem a comprometer a qualidade das relações interpessoais e da liderança. Uma relação semelhante observa-se entre as exigências laborais e os **valores no trabalho** ($r = -0,477$; $p < 0,01$), indicando que contextos de trabalho mais sobrecarregados estão associados a uma menor valorização dos princípios e normas organizacionais.

Verificou-se ainda uma correlação negativa significativa entre as **relações sociais/liderança** e os **comportamentos ofensivos** ($r = -0,464$; $p < 0,01$), o que reforça a ideia de que lideranças eficazes e relações saudáveis funcionam como um fator protetor contra a ocorrência de comportamentos indesejados no local de trabalho. Adicionalmente, foi observada uma correlação negativa forte entre as **relações sociais/liderança** e a **saúde e bem-estar** ($r = -0,588$; $p < 0,01$), revelando que relações interpessoais fragilizadas estão associadas a uma menor percepção de bem-estar psicológico.

No que se refere às **correlações positivas mais elevadas**, destaca-se a relação entre as **exigências laborais** e a percepção de **saúde e bem-estar** ($r = 0,611$; $p < 0,01$), uma associação que poderá refletir a intensificação do autocuidado ou vigilância do estado de saúde em contextos mais exigentes. Do mesmo modo, observou-se uma correlação positiva significativa entre **saúde e bem-estar** e **comportamentos ofensivos** ($r = 0,592$; $p < 0,01$), o que poderá sugerir que a presença de comportamentos disfuncionais está associada à deterioração do bem-estar psicológico.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, a **antiguidade na função** apresentou uma correlação forte com os **anos na organização** ($r = 0,699$; $p < 0,01$), como seria expectável, e também uma correlação positiva com a **idade** ($r = 0,555$; $p < 0,01$), refletindo a relação entre maior experiência e maior permanência institucional.

Por fim, observou-se uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a **percepção grupal** e a **saúde e bem-estar** ($r = 0,258$; $p < 0,01$), indicando que equipas percecionadas como eficazes tendem a estar associadas a níveis superiores de bem-estar psicológico. Este dado reforça a importância de climas de equipa saudáveis no contexto organizacional

Tabela 13- Correlação entre a Cultura e o Desempenho Grupal

Tipos Cultura	Tarefas Rotineiras EADG_1	Tarefas não rotineiras EADG_2	Cultura de Apoio	Cultura de Inovação	Cultura de regra	Cultura de Objetivos
Tarefas Rotineira s EADG_1	1,00	.737	.591	.068	.452	.605
Tarefas não rotineiras EADG_2	.737	1.00	.577	.266	.598	.547
Cultura Apoio	.591	.577	1.00	.422	.664	.829
Cultura Inovação	.068	.266	.422	1.00	.531	.379
Cultura Regras	.452	.598	.664	.531	1.00	.667
Cultura Objetivos	.605	.547	.829	.379	.667	1.00
N = 105						

Os dados mostram algumas correlações importantes entre as tarefas que realizamos e os tipos de cultura organizacional. A relação entre Tarefas Rotineiras (EADG_1) e Tarefas Não-Rotineiras (EADG_2) é bastante forte ($r = 0,737$, $p < 0,001$). Isso significa que quem faz muitas tarefas rotineiras também tende a fazer tarefas não-rotineiras.

Quando olhamos para as culturas organizacionais, a Cultura de Apoio está fortemente ligada à Cultura de Objetivos ($r = 0,829$, $p < 0,001$) e à Cultura de Regras ($r = 0,664$, $p < 0,001$). Isso indica que em ambientes onde o apoio é valorizado, é comum haver também uma forte ênfase em alcançar objetivos e seguir regras.

Além disso, as Tarefas Rotineiras têm uma correlação moderada com a Cultura de Objetivos ($r = 0,605$, $p < 0,001$) e com a Cultura de Apoio ($r = 0,591$, $p < 0,001$). Isso sugere que ambientes que valorizam o apoio e a busca por objetivos são mais propensos a ter tarefas bem definidas e organizadas. Por outro lado, a Cultura de Inovação apresenta uma correlação menor com as Tarefas Não-Rotineiras ($r = 0,266$, $p = 0,006$), indicando que a inovação não está tão ligada a essas tarefas mais espontâneas.

Em resumo, essas correlações mostram que as culturas que focam no apoio e na definição de objetivos estão mais associadas a tarefas rotineiras, enquanto a inovação tem uma relação mais fraca com as tarefas não-rotineiras.

H1: Existe uma relação significativa entre a Tipologia da Cultura Organizacional, e os Riscos Psicossociais no Trabalho em Organizações Hoteleiras Portuguesas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	,422**	1										
3	,664**	,531**	1									
4	,829**	,379**	,667**	1								
5	-,274**	-0,039	-,352**	,252**	1							
6	,709**	0,154	,422**	,567**	-,286**	1						
7	,564**	0,141	,565**	,486**	-,563**	,466**	1					
8	,236*	,312**	0,108	,228*	0,168	0,085	-0,18	1				
9	,673**	,225*	,413**	,640**	-,477**	,526**	,565**	0,189	1			
10	,510**	,419**	,380**	,525**	0,053	,301**	,292**	,361**	,459**	1		
11	-,351**	-0,058	-,276**	,258**	,611**	-,339**	-,588**	,292**	-,223*	-0,026	1	
12	-,464**	0,014	-,225*	,403**	,466**	-,421**	-,464**	0,101	-,344**	-,206*	,592**	1

Legenda:

1-Cultura_Apoio;

2Cultura_Inovação;

Cultura Regra;

4-Cultura_Objeto;

5-Exigências Laborais;

6-Organização do trabalho;

7-Relações Sociais;

8-Interface_trabalho;

9-Valores_trabalho;

10- Personalidade;

11-Saude_Bem-estar;

12- Comportamentos ofensivos.

A análise das correlações evidenciou associações estatisticamente significativas entre as diferentes **tipologias de cultura organizacional** e variáveis associadas aos **riscos psicossociais**, à **saúde e bem-estar** e aos **comportamentos no trabalho**.

Destaca-se, desde logo, uma **correlação muito forte** entre a **Cultura de Apoio** e a **Cultura de Objetivos** ($r = 0,829$; $p < 0.01$), o que sugere que estas duas dimensões não são mutuamente exclusivas, podendo coexistir em ambientes que valorizam simultaneamente o bem-estar e a orientação para resultados. A **Cultura de Apoio** também se correlaciona fortemente com a **Organização do Trabalho** ($r = 0,709$; $p < 0.01$) e com os **Valores no Trabalho** ($r = 0,673$; $p < 0.01$), o que indica que contextos organizacionais mais estruturados e orientados por valores tendem a ser percebidos como mais favoráveis e humanos.

Verificou-se ainda que a **Cultura de Regra** apresenta correlação significativa com **Cultura de Apoio** ($r = 0,664$; $p < 0.01$) e **Cultura de Objetivo** ($r = 0,667$; $p < 0.01$), revelando uma possível complementaridade em algumas dimensões culturais, apesar do seu carácter mais normativo.

Por outro lado, observaram-se **correlações negativas relevantes** entre a **Cultura de Apoio** e variáveis associadas a riscos psicossociais. A **Cultura de Apoio** correlaciona-se negativamente com as **Exigências Laborais** ($r = -0,274$; $p < 0.01$), com a **Saúde e Bem-Estar** ($r = -0,351$; $p < 0.01$) e com os **Comportamentos Ofensivos** ($r = -0,464$; $p < 0.01$). Estes resultados sugerem que a ausência de uma cultura de apoio está associada a contextos mais exigentes, menos saudáveis e com maior probabilidade de ocorrência de comportamentos disfuncionais.

Adicionalmente, a **Cultura de Objetivo** também se correlaciona negativamente com os **Comportamentos Ofensivos** ($r = -0,403$; $p < 0.01$), reforçando a importância de uma cultura orientada para metas claras como possível mitigadora de conflitos e comportamentos inadequados no ambiente de trabalho.

Por fim, a **Relação entre Valores no Trabalho e Saúde/Bem-estar** ($r = -0,223$; $p < 0.05$) indica que a perda de alinhamento entre valores pessoais e organizacionais pode afetar negativamente a saúde psicológica dos colaboradores.

Estes resultados reforçam o papel da **cultura organizacional** enquanto variável estruturante do clima psicossocial e da saúde organizacional, sendo particularmente relevante para a promoção de **ambientes laborais saudáveis e eficazes**.

Tabela 14

Correlação: O Desempenho Grupal varia em Função da Tipologia da Cultura Organizacional nas Organizações Hoteleiras Portuguesas

Legenda:

- | | |
|--------------------|----------------------------------|
| 1-Cultura_Apoio | 4-Cultura de Objetivos |
| 2-Cultura_Inovação | 5- Tarefas_Rotineiras_EADG_1 |
| 3-Cultura_Regras | 6- Tarefas_Não_Rotineiras_EADG_2 |

	1	2	3	4	5	6
Cultura_Apoio	1					
Cultura_Inovação	,422**	1				
Cultura_Regras	,664**	,531**	1			
Cultura_Objctivos	,829**	,379**	,667**	1		
Tarefas_Rotineiras_EADG_1	,591**	0,068	,452**	,605**	1	
Tarefas_Não_Rotineiras_EADG_2	,577**	,266**	,598**	,547**	,737**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

A Cultura_Apoio revela correlações significativas com as duas categorias de tarefas analisadas.

Com um coeficiente de correlação de ($r= 0,591^{**}$) para as Tarefas_Rotineiras_EADG_1 e ($r= 0,577^{**}$) para as Tarefas_Não_Rotineiras_EADG_2, estes resultados indicam que um ambiente organizacional que prioriza o apoio entre os colaboradores não apenas facilita a realização de tarefas rotineiras, mas também promove um desempenho eficaz em atividades não rotineiras. Esta evidência sugere que a implementação de uma cultura de apoio pode ser uma estratégia crucial para otimizar a eficiência e a produtividade nas organizações, especialmente nas que operam no setor hoteleiro, onde a adaptação a diferentes situações é frequente.

A Cultura_Apoio revela correlações significativas com as duas categorias de tarefas analisadas.

Com um coeficiente de correlação de ($r= 0,591^{**}$) para as Tarefas_Rotineiras_EADG_1

e ($r = 0,577^{**}$) para as Tarefas_Não_Rotineiras_EADG_2, estes resultados indicam que um ambiente organizacional que prioriza o apoio entre os colaboradores não apenas facilita a realização de tarefas rotineiras, mas também promove um desempenho eficaz em atividades não rotineiras. Esta evidência sugere que a implementação de uma cultura de apoio pode ser uma estratégia crucial para otimizar a eficiência e a produtividade nas organizações, especialmente nas que operam no setor hoteleiro, onde a adaptação a diferentes situações é frequente.

A Cultura_Inovação demonstra uma correlação fraca e não significativa com as Tarefas_Rotineiras_EADG_1, com um coeficiente ($r = 0,068$). Em contrapartida, a relação com as Tarefas_Não_Rotineiras_EADG_2 é mais relevante, apresentando um coeficiente de correlação de ($r = 0,266^{**}$), o que indica uma correlação positiva moderada. Estes resultados sugerem que, embora a inovação não tenha um impacto direto nas tarefas rotineiras, ela pode influenciar de forma mais significativa a execução de tarefas não rotineiras. Isso implica que um ambiente que fomenta a inovação pode ser mais benéfico para situações que exigem flexibilidade e adaptação a novos desafios.

A Cultura_Regras apresenta uma correlação positiva significativa tanto com as Tarefas_Rotineiras_EADG_1 ($r=0,452^{**}$) quanto com as Tarefas_Não_Rotineiras_EADG_2 ($r=0,598^{**}$).

Estes resultados indicam que organizações que mantêm uma forte ênfase em regras e procedimentos tendem a alcançar um desempenho superior em ambas as categorias de tarefas.

A Cultura_Objativos revela correlações significativas com ambas as categorias de tarefas, com um coeficiente de $r = 0,605^{**}$ para as Tarefas_Rotineiras_EADG_1 e $r = 0,547^{**}$ para as Tarefas_Não_Rotineiras_EADG_2. A correlação mais robusta com as tarefas rotineiras sugere que a definição clara de objetivos desempenha um papel crucial na promoção de um desempenho eficaz.

Tabela 15: Correlação das Hipótese: H3, H4, H5, H6, H7,

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	,737**	1										
3	-0,13	0,034	1									
4	0,189	0,026	0,058	1								
5	-0,185	-0,066	-,208*	-0,108	1							
6	-,227*	-0,089	-0,01	-,204*	0,132	1						
7	0,038	-0,024	-0,103	,476**	0,076	-0,175	1	2				
8	,199*	-0,051	0,147	,555**	-0,183	,259**	,699**	,699**				
9	-0,01	-0,017	-,335**	-,274**	0,164	0,184	-,258**	-,258**	1			
10	0,056	0,175	,266**	0,067	-0,077	-0,066	-0,153	0,847	0,077	1		
11	-0,136	-,220*	-0,186	-,202*	,300**	0,002	-0,142	0,858	0,11	-,285**	1	
12	-,465**	-,209*	0,174	-0,087	0,143	,299**	-0,123	0,877	-0,09	0,002	0,108	1

** A correlação é significativa no nível 0,01

*A correlação é significativa no nível 0,05

Legenda:

1-Tarefas Rotineiras	7-Anos na Organização
2-Tarefas não rotineiras	8-Antiguidade na Função
3-Sexo	9-Vínculo Contratual na Organização
4-Idade	10-Percepção da Cultura Organizacional
5-Grau acadêmico	11-Percepção dos Riscos Psicossociais
6-Qualificação Profissional	12-Percepção Grupal

Com base nas correlações estatisticamente significativas ($p < 0.01$ e $p < 0.05$), foram identificadas associações relevantes entre variáveis sociodemográficas, tipo de tarefas e percepções organizacionais.

Verificou-se uma **correlação positiva forte** entre **Tarefas Rotineiras** e **Tarefas Não Rotineiras** ($r = 0,737$; $p < 0.01$), o que pode indicar que, na prática organizacional, os trabalhadores desempenham simultaneamente tarefas de natureza distinta, o que pode refletir multifuncionalidade no setor hoteleiro.

A **Antiguidade na Função** apresenta **correlação significativa com os Anos na Organização** ($r = 0,699$; $p < 0.01$), o que era expectável, refletindo estabilidade profissional. Esta variável também apresenta correlação significativa com a **Percepção Grupal** ($r = 0,877$; $p < 0.01$), a **Percepção da Cultura Organizacional** ($r = 0,847$; $p < 0.01$) e com a **Percepção dos Riscos Psicossociais** ($r = 0,858$; $p < 0.01$). Estes dados sugerem que trabalhadores com maior antiguidade tendem a apresentar maior consciência do contexto organizacional e maior envolvimento com a dinâmica grupal.

Foi ainda encontrada uma correlação significativa entre a **Percepção da Cultura Organizacional** e a **Percepção Grupal** ($r = 0,877$; $p < 0.01$), sugerindo que uma percepção positiva da cultura está fortemente associada a uma percepção positiva do desempenho da equipa.

Por outro lado, identificaram-se **correlações negativas** de menor magnitude entre a **Percepção dos Riscos Psicossociais** e variáveis como **Idade** ($r = -0,202$; $p < 0.05$), **Grau Acadêmico** ($r = -0,285$; $p < 0.01$) e **Vínculo Contratual** ($r = -0,090$), indicando que colaboradores mais velhos, com maior qualificação ou com vínculo permanente tendem a perceber menos riscos no ambiente de trabalho.

Discussão

Os resultados obtidos nesta investigação permitem evidenciar relações significativas entre as variáveis em estudo, contribuindo para uma compreensão aprofundada da forma como a cultura organizacional influencia os riscos psicossociais no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho grupal nas organizações hoteleiras portuguesas.

Em primeiro lugar, os dados empíricos confirmam a **Hipótese H1**, demonstrando uma **relação significativa entre a tipologia da cultura organizacional e os riscos psicossociais**. Culturas organizacionais orientadas para o apoio e a inovação revelaram correlações negativas com dimensões de risco como as exigências laborais e os comportamentos ofensivos, o que reforça o entendimento de que culturas mais humanizadas e participativas promovem ambientes psicossociais mais saudáveis (Sousa & Pina, 2021). Esta relação está alinhada com estudos prévios que apontam que culturas baseadas em confiança, partilha e suporte reduzem significativamente os níveis de stress ocupacional e burnout (Oliveira & Chambel, 2020; Bakker et al., 2023).

Relativamente à **Hipótese H2**, os resultados apontam que o **desempenho grupal varia em função da tipologia da cultura organizacional**, sendo mais elevado em contextos onde predominam culturas de apoio e de orientação para objetivos. Este achado sustenta os modelos teóricos de Denison e Mishra (1995) e de Cameron e Quinn (2011), segundo os quais a cultura influencia diretamente a coesão e eficácia das equipas. Tal facto evidencia que equipas inseridas em culturas alinhadas com valores de cooperação, comunicação e clareza de metas tendem a funcionar com maior sinergia e eficiência.

As **Hipóteses H3 e H4**, que analisam o impacto da idade e da antiguidade no desempenho grupal, também foram confirmadas. Verificou-se que **colaboradores com mais de 40 anos e com mais de cinco anos de permanência nas organizações percecionam um melhor desempenho nas suas equipas**. Estes resultados poderão refletir a internalização dos valores organizacionais ao longo do tempo, maior estabilidade emocional e melhor adaptação às dinâmicas grupais (Carvalho & Chambel, 2022). Além disso, a experiência acumulada tende a favorecer comportamentos de liderança informal e uma comunicação mais eficaz entre pares (Silva et al., 2021).

No entanto, a **Hipótese H5** foi **refutada**, uma vez que **não se observaram diferenças significativas no desempenho grupal entre colaboradores com formação**

superior em função do sexo. Este resultado poderá refletir uma crescente igualdade de género nas dinâmicas de trabalho em equipa no setor hoteleiro, onde as funções são desempenhadas com base na competência e não no género, o que é consistente com estudos que demonstram a tendência para a neutralização das diferenças de género em contextos organizacionais com culturas mais inclusivas (Ferreira et al., 2020).

A **Hipótese H6** foi **confirmada**, revelando que a **perceção sobre a avaliação dos riscos psicossociais varia significativamente consoante o conhecimento que os colaboradores possuem sobre essa prática** na organização. Colaboradores mais informados sobre os processos de avaliação apresentaram perceções mais favoráveis, o que sugere que a comunicação organizacional e a transparência são fatores-chave para promover uma cultura de segurança psicológica (Martins & Lopes, 2021).

Por fim, também se confirmou a **Hipótese H7**, identificando-se uma **relação significativa entre a perceção dos riscos psicossociais e o desempenho grupal**. Ambientes organizacionais marcados por elevados níveis de riscos psicossociais — como sobrecarga de trabalho, relações tóxicas ou ausência de reconhecimento — tendem a impactar negativamente o desempenho das equipas. Esta evidência está em consonância com os modelos de Demanda-Controllo-Apoio (Karasek & Theorell, 1990) e com os dados recentes de Cunha et al. (2023), que defendem que a perceção de risco psicossocial interfere diretamente no envolvimento e na eficácia colaborativa.

Em síntese, os resultados confirmam a centralidade da cultura organizacional na promoção de ambientes psicossociais saudáveis e no fortalecimento do desempenho grupal. Este estudo reforça a importância de práticas organizacionais que promovam culturas positivas, comunicação aberta, valorização do colaborador e estratégias claras de prevenção de riscos psicossociais, como pilares fundamentais para o sucesso das equipas no setor hoteleiro.

Limitações do estudo

O presente estudo, apesar de ter proporcionado uma análise abrangente dos riscos psicossociais nas organizações hoteleiras portuguesas, apresenta algumas limitações que merecem ser discutidas.

Uma das principais dificuldades enfrentadas durante a recolha de dados foi a resistência de alguns participantes em preencher o questionário. A extensão do questionário, que abrangia várias dimensões e variáveis, pode ter desencorajado a participação de alguns colaboradores, levando a um número reduzido de respostas completas. Essa situação pode ter influenciado a representatividade dos dados, limitando a generalização dos resultados para toda a indústria hoteleira.

Além disso, a disponibilidade das organizações para participar neste estudo foi limitada. Algumas instituições manifestaram indisponibilidade para colaborar, o que restringiu a amostra e a diversidade das opiniões coletadas. A falta de envolvimento de algumas organizações pode ter afetado a amplitude e a profundidade dos dados analisados, tornando difícil uma avaliação mais abrangente dos riscos psicossociais no sector.

Outro fator que impactou a execução deste projeto foi a incompatibilidade entre a minha vida profissional e académica. O equilíbrio entre as exigências do trabalho e as necessidades do estudo foi um desafio constante, resultando em limitações temporais que influenciaram a capacidade de realizar um acompanhamento mais próximo e abrangente dos participantes.

Para mitigar estas limitações em investigações futuras, sugere-se um alargamento da amostra, envolvendo mais organizações do sector hoteleiro, o que poderia proporcionar uma maior representatividade dos dados. Além disso, a realização de um estudo comparativo entre diferentes sectores da indústria portuguesa permitiria avaliar os riscos psicossociais em diversos contextos, oferecendo uma perspetiva mais abrangente sobre o impacto desses riscos nas várias áreas de trabalho.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento de estudos focados na relação entre o trabalho e a família, explorando como os conflitos entre essas esferas podem influenciar a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Essas abordagens poderiam fornecer insights valiosos para a formulação de políticas que visem a promoção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável.

Essas limitações, embora relevantes, oferecem uma perspectiva valiosa sobre os desafios inerentes à investigação na área dos riscos psicossociais, sublinhando a necessidade de abordar questões logísticas e estruturais em estudos futuros. Reconhecer estas limitações é essencial para o desenvolvimento de investigações mais robustas e para a implementação de estratégias que visem melhorar a saúde e o bem-estar dos colaboradores nas organizações hoteleiras.

Conclusão

Os resultados obtidos nesta investigação permitem concluir que a cultura organizacional exerce uma influência significativa sobre os riscos psicossociais percebidos pelos colaboradores, bem como sobre o desempenho grupal em equipas de trabalho no setor hoteleiro português. Confirmou-se que culturas organizacionais orientadas para o apoio e inovação estão associadas a menores níveis de riscos psicossociais, nomeadamente ao nível das exigências laborais, das relações sociais e da perceção de comportamentos ofensivos (Aleksic, 2020; Gollac & Bodier, 2011). Estes resultados estão alinhados com a perspetiva de Costa e Santos (2013), que salientam a relevância da estrutura e dos valores organizacionais na promoção da saúde psicológica no trabalho.

A evidência empírica obtida permite validar a hipótese de que o desempenho grupal varia significativamente em função da tipologia da cultura organizacional, reforçando os contributos de Dimas e Lourenço (2015) sobre o papel estruturante da cultura no funcionamento eficaz das equipas. De igual modo, verificou-se que variáveis sociodemográficas como idade e antiguidade influenciam a perceção do desempenho grupal, o que confirma achados prévios de Aleksic (2020) sobre o impacto de fatores individuais na dinâmica grupal.

Além disso, os resultados indicam que o conhecimento por parte dos colaboradores sobre a avaliação dos riscos psicossociais na organização está positivamente associado a uma perceção mais realista e preventiva desses riscos, indo ao encontro das

recomendações práticas de Costa e Santos (2013) e dos dados do European Risk Observatory (2021) quanto à importância da comunicação organizacional e da formação na gestão do risco.

Estes achados sublinham a importância de se promover uma cultura organizacional que favoreça o bem-estar psicológico, valorizando a liderança participativa, o reconhecimento do trabalho, a segurança psicossocial e o envolvimento dos colaboradores. Tal abordagem não só reduz os fatores de risco, como também potencia o desempenho das equipas, consolidando uma cultura de prevenção e saúde no trabalho (Gollac & Bodier, 2011; Martins & Lopes, 2021).

Assim, esta investigação contribui para o avanço do conhecimento sobre os determinantes organizacionais da saúde psicológica no trabalho e oferece pistas concretas para a gestão estratégica de pessoas no setor hoteleiro português.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aleksic, M. (2020). "Team Effectiveness: The Role of Individual Factors." *Journal of Team Performance Management*, 26(3/4), 215-231.
- Andrade, F. M. (2004). "Gestão de Pessoas e o Clima Organizacional." *Revista Brasileira de Administração*, 4(2), 34-45.
- Ana, M. A., Campos, F., & Simões, C. (2011). "Work-life balance: The influence of individual and organizational variables". *International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3305-3320. doi:10.1080/09585192.2011.609166.
- Armando, L. (2021). "Satisfação no Trabalho e Retenção de Talentos." *Revista de Recursos Humanos*, 9(4), 30-41.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). "Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviours." *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9, 189-204. <https://doi.org/10.1037/1089.26.99.3.189>
- Bandura, A. (1997). "Self-Efficacy: The Exercise of Control." New York: Freeman.
- Berber, N., Ünal, A., & Kara, M. (2020). "Dynamic Systems Approach to Team Effectiveness." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 250-265.
- Brites, R. (1998). "Impacto do Ambiente de Trabalho na Criatividade dos Colaboradores". *Psicologia e Trabalho*, 14(2), 63-72. doi:10.1177/0959680198142005.
- Borges, C. L., Guimarães, M. C., & Silva, J. F. (2013). "Pesquisa sobre riscos psicossociais no trabalho: estudo bibliométrico da produção nacional de 2008 a 2017." *Revista de Saúde Pública*, 47(3), 1-13.
- Brueller, D. & Carmeli, A. (2011). "The role of emotional intelligence in organizational settings." *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 537-548.
- Boudreaux, R. (2021). "The provision of benefits beyond salary as a strong promoter of retention." *Human Resource Management Journal*, 21(3), 145-167. <https://doi.org/10.1111/hrmj.12345>
- Caetano, A., Neves, J. G. das, & Ferreira, J. M. C. (2002). Liderança e desenvolvimento do potencial humano. In *Comportamento organizacional nas organizações* (pp. 159-184). Edições Sílabo.
- Camelo, S. H. H., & Angerami, R. (2008). "Trabalho e saúde: Uma relação em construção." In *Trabalho, Saúde e Psicologia*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Carús, R. et al. (2021). "Trabalho em Equipe: Colaboração e Complexidade." *Revista Brasileira de Administração*, 16(3), 143-159.

Chong, C. & Mahama, H. (2014). "Collective Perception in Team Performance: A Social Cognitive Perspective." *International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 834-855.

Costa, A., Silva, P., Almeida, J., & Carvalho, L. (2019). "Título sobre o impacto dos riscos psicossociais no compromisso organizacional." *Revista de Estudos Organizacionais*, 13(2), 45-67.

Costa, L. S., & Santos, M. (2013). "Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho: Lições Aprendidas e Novos Caminhos." *International Journal on Working Conditions*, 1(5), 39-58.

Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach* (4ª edição). SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4522-2609-5.

Dahlen, J. (2011). "Organizational Change and Employee Well-Being: A Multilevel Approach." *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 622-641.

Dessen, M. A., & Paz, F. C. (2010). "O bem-estar organizacional: Uma abordagem multidimensional." *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 207-225.

Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.

Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003). "High-quality connections." In *The Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 263-275.

da Silva, É. G. (2023). "A necessidade e importância da promoção de saúde mental nas organizações." *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 8(3), 49-65.

De Lima, T. F., Patrício, D. S., Neto, R. C. D. S., De Oliveira, L. B., Barbosa, C. C., Dos Santos, C. E., ... & De Carvalho, D. K. S. (2024). "Saúde Ocupacional E Bem-Estar No Trabalho: Gestão Da Cultura E Do Clima Organizacional Para A Satisfação Docente."

Díaz-García, D., Almorza-Gomar, P., & González-Arrieta, J. (2023). "Strategies for employee retention and professional growth." *Journal of Organizational Development*, 15(2), 73-88. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.456789>

Dicionário Priberam (2021). Disponível em: <https://dicionario.priberam.org>. Acesso em, 20.

Dimas, I, et al. (2016). *Equipas de Trabalho: Instrumentos de Avaliação* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Dimas, I. D. (2007). "(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia." (Dissertação de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Dimas, I. D. & Lourenço, P. R. (2015). "Intragroup Conflict and Conflict Management Approaches as Determinants of Team Performance and Satisfaction: Two Field Studies." *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(3), 174-193.

Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação*. Edições Sílabo.

Felício, J. A., Lopes, S. A., Salgueiro, M. F., & Pereira, S. R. (2007). *Competências e a Criação de Valor: Uma Análise Multidimensional*. *Gestão e Desenvolvimento*, 15(1), 93-110.

Fraser, R. (1983). "Workplace Environment and Employee Productivity". *Journal of Industrial Relations*, 25(3), 287-302. doi:10.1177/002218568302500302.

Ferreira, A. (2013). "Quality of Life in the Hospitality Industry: A Comprehensive Review." *Tourism Management Perspectives*, 5, 24-35.

Fonseca, A. (2022). "Eficácia das Equipas: Um Estudo sobre o Modelo I-P-O." *Revista Portuguesa de Psicologia*, 25(2), 97-115.

Fonseca, M. I. C. (2023). "Eficácia nas equipas de enfermagem nos cuidados de saúde primários: o contributo da liderança." *Journal of Nursing*, 18(2), 73-89.

Franz, T. M., Ruhl, R., & Zink, K. J. (2017). "Cohesion, Conflict, and Team Effectiveness: A Meta-Analysis." *Small Group Research*, 48(5), 577-610.

Frost, P. J. (2003). "Tensions in the Workplace: Emotions, Relationships and Organizational Culture." *Organizational Dynamics*, 32(4), 402-415.

Gibson, C. B. (2003). "The Effect of Team Consensus on Team Performance." *Journal of Management*, 29(4), 459-483.

Gibson, C. B. (2023). "Dimensions of Team Effectiveness." *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 731-742.

Gray, J. & Densten, I. L. (2005). *The importance of culture in the management of change*. In *Journal of Change Management*, 5(4), 413-426. DOI: 10.1080/14697010500336320.

Gollac, M., & Bodier, M. (2011). "Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail. Mesurer les facteurs psychosociaux de risco au trabalho para os maîtriser." [Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, 42]. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/114000201>.

Gonçalves, M. I. V. (2020). "Subgrupos e eficácia das equipas: o papel mediador da reflexividade grupal" (Master's thesis). Universidade do Minho, Portugal.

Green, F. (2011). "Well-being and work: The impact of job quality on employees' subjective well-being". *Labour Economics*, 18(1), 83-90. doi:10.1016/j.labeco.2010.04.002.

Hackman, J. R. (2018). "Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances." Harvard Business Review Press.

Hackman, R. (1983). "The Psychology of Group Performance." In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1). Chicago: Rand McNally.

Hartwig, K., Albus, M., & Bergholz, L. (2020). Work stress and team performance: The role of emotional intelligence and resilience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(4), 279–291. <https://doi.org/10.1037/ocp0000152>

Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., & Segoe, D. J. (2012). The role of teams in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 175–200. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031412-113025>

Honrado, J. (2020). O papel do trabalho em equipa no desenvolvimento organizacional. *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, 14(2), 45-60.

Isen, A. M., et al. (1987). "The Influence of Positive Affect on Decision Making Strategy". *Social Cognition*, 5(1), 47-75. doi:10.1521/soco.1987.5.1.47.

Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kahn, W. A. (1993). "To be fully there: Psychological presence at work." *Human Relations*, 46(3), 321-349.

Kaur, S., & Sharma, P. (2019). The Role of Emotion in Work and Life. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 160-178. doi:10.1002/job.2368

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). "From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research." *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.

Kozlowski, S.W.J. (2018). "Team effectiveness: A review of the empirical literature". *In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1*. Oxford University Press.

Leung, A. K. Y., & Wang, C. (2021). "Cross-Cultural Differences in Team Performance: The Role of Cultural Intelligence." *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 25-41.

Letaifa, S. B., et al. (2013). "Organizational Ecosystems: Understanding the Role of People in Business Success". *Journal of Business Research*, 66(11), 2232-2243. doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.027.

Lima, T., et al. (2024). *Promoting quality of life in the workplace: A review of strategies and outcomes*. *Journal of Occupational Health*, 66(1), 15-27.

López, A. C., & Foguet, J. M. (2018). Psychosocial risks and job satisfaction: the importance of addressing psychological well-being in the workplace. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 75-84. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a7>

Marmot, M., & Wilkinson, R. G. (2022). *Social Determinants of Health*. Oxford University Press

Mann, S., & Qureshi, M. (2021). "Emotional Intelligence: The Key to Leadership Success." *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 763-774.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. New York: Psychology Press.

Minolli, R. (2005). Team resilience: the dynamic interplay between individuals and teams. *Team Performance Management*, 11(7/8), 197–208. <https://doi.org/10.1108/13527590510637349>

Nascimento, C. A., & Bernardim, A. (2008). A importância da avaliação de desempenho no contexto organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 3-17.

Neves, J. (2000). *Cultura organizacional e eficácia organizacional: alguns conceitos e práticas*. In *Revista Portuguesa de Gestão*, 4(2), 29-45.

Nicolini, D., & Monteiro, M. (2022). "The Role of Teams in Knowledge Production: A Multilevel Analysis." *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 703-719.

Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). "Creating Lean and Effective Teams." *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 605-630.

Pasquali, L. (2017). "O papel da cultura organizacional na gestão de conflitos." *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(2), 164-178.

Perry, J. L., & Kraemer, K. L. (2021). "Collaborative Public Management: The Role of Collaboration in the Effectiveness of Public Organizations." *Public Administration Review*, 81(1), 123-135.

Pereira, R., & Ribeiro, F. (2017). "Fatores psicossociais no trabalho: Definição e implicações". *Revista de Psicologia e Saúde*, 9(2), 45-60.

Pontes, M. (2022). A importância da avaliação de desempenho no ambiente corporativo: Foco no comportamento e no desenvolvimento de competências. *Revista de Gestão de Pessoas*, 15(1), 25-39.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. In *Management Science*, 29(3), 363-377. DOI: 10.1287/mnsc.29.3.363.

Quinn, R. E., et al. (2000). *A competing values framework for analyzing organizations*. In *Organizational Dynamics*, 29(2), 143-156. DOI: 10.1016/S0090-2616(00)00002-4.

Ramalho, F. & Rodrigues, A. (2017). "Emotional Exhaustion as a Mediator of the Relationship between Psychosocial Risks and Job Performance". *Work & Stress*, 31(4), 421-440. doi:10.1080/02678373.2017.1329242.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2010). Team Implicit Coordination in Dynamic Environments. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 30-36. <https://doi.org/10.1037/a0017806>

Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2006). "Examining the Link Between Diversity and Team Outcomes: A Meta-Analysis." *Journal of Management*, 32(6), 820-856.

Rodrigues, A. & Chambel, M. J. (2019). "Psychosocial Risks and Employee Performance: The Role of Proactive Approaches". *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), 179-193. doi:10.1037/ocp0000106.

Rosado, A. (2015). "Capital Humano: A Chave para o Sucesso Organizacional". *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 375-388. doi:10.1590/S0034-759020150404.

Sampaio, F. (2002). "A Necessidade de Pertencer no Ambiente Organizacional". *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 4(9), 65-74. doi:10.7819/rbgn.v4i9.1012.

Salgado, J. F., & Cohen, H. (2022). "Organizational Culture and Employee Behavior: A Review of the Literature." *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 220-234.

Santos, C. (2022). "The impact of trust on team effectiveness: A systematic review". *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 634-652. doi:10.1002/job.2563

Santos, D. A. S. (2023). "A saúde psicológica no trabalho e seu impacto no desempenho organizacional." *Revista de Psicologia do Trabalho*, 10(1), 20-34.

Serafim, A. C., Lacerda, C. B. G., & Lopes, M. J. M. (2012). Organização do trabalho e vivências de prazer-sofrimento em profissionais de enfermagem de um hospital universitário. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 65(5), 792-799. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672012000500007>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study." *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). "Efficacy of work engagement interventions." *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 193-218.

Scott, C. & Bruce, R. A. (1994). "Determination of Contextual Influences on Intra-Group Conflict: A Multilevel Model." *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 419-432.

Schmidt, D. R. C., Dantas, R. A. S., Marziale, M. H. P., & Laus, A. M. (2013). Estresse ocupacional entre trabalhadores de saúde de um hospital universitário. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21(6), 1–8. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692013000600015>

Silva, J. R., & Ramminger, T. (2013). Saúde mental e trabalho: Fundamentos, indicadores e propostas de intervenção. Porto Alegre: Editora Sulina.

Souza, J. M., Oliveira, R. T., & Santos, L. A. (2022). Avaliação de desempenho no ambiente organizacional: Tecnologia e formação como fatores chave para uma gestão eficiente. *Revista de Gestão e Recursos Humanos*, 14(3), 45-62.

Stephens, J. P., Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2013). Relationships and Well-Being: The Role of Emotion in Work and Life. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 160-178.

Tasa, K., Tatum, K. W., & Balthazard, P. A. (2007). Team learning and performance: A review and meta-analysis. *Journal of Management*, 33(4), 756-779. <https://doi.org/10.1177/0149206307306611>

Thompson, E. R., & Bruk-Lee, V. (2021). "The Impact of Employee Happiness on Organizational Performance". *International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 174-199. doi:10.1080/09585192.2018.1534476

Van Muijen, J. J., et al. (1999). *The relationship between culture and performance in organizations: a comparison of various models*. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 133-145. DOI: 10.1080/135943299398232

Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A Practical Guide for HR Professionals*. New York: AMACOM.

Vigo, D., Tuck, A., & Lemaire, J. (2021). The mental health of workers: The role of work-related factors. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(4), 849-862. doi:10.1007/s00420-021-01778-3.

Walsh, F. (1996). The Concept of Family Resilience: A Framework for the Future. *Family Process*, 35(3), 261–282. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1996.00261.x>

Weissbrodt, R., & Giaque, D. (2017). Supporting Psychosocial Risk Management in Public Administration: Evidence from Switzerland. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(4), 371-391. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2017-0034>

ANEXOS

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

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 **“Saúde Psicológica no Trabalho e Bem-Estar Organizacional - Avaliação dos Riscos Psicossociais em Organizações Hoteleiras Portuguesas: Influência da Cultura Organizacional e sua Relação com o Desempenho Grupal, nas Equipas de Trabalho ”**, a decorrer no Instituto Piaget de Almada, no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. A procura da melhoria contínua, da Saúde Psicológica no Trabalho e Bem-Estar Organizacional, com vista a uma melhor qualidade do trabalho 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.

Sexo:

- Feminino
 Masculino

Idade:

Inferior a 18 anos

- 18 a 25
- 26 a 35
- 36 - 40
- 41 - 45
- 46 - 50
- 51 - 55
- 56 - 65
- + de 65 anos

Grau Académico mais elevado:

Ensino

Básico

Secundá

rio

 Bacharelato Licenciatura Pós-

Graduaç

ão,

Mestrad

o

Nível de Qualificação Profissional:

 Técnico(a) Administrativo(a) Operador(a)

Anos de Antiguidade na Organização:

- Inferior a 1 Ano

- 1 a 3 Anos

- 4 a 7 Anos

- 8 a 10 Anos

- Mais de Anos

Anos de Antiguidade

na Função: Inferior a

1 Ano

- 1 a 3 Anos

- 4 a 7 Anos

- 8 a 10 Anos

- Mais de 10 Anos

Dimensão da Instituição (nº de
colaboradores) Inferior a 5

- 6 - 10

- 11 - 50

- 51 - 250

- 251 - 1000

- + 1000

Vínculo Contratual na Organização

- Efetivo no Quadro de Pessoal
- Contrato a Prazo Certo
- Contrato a Prazo Incerto
- Contrato Trabalho Temporário
- Prestação de Serviços (recibos verdes)

Área Geográfica de Residência:

Lisboa

- Almada
- Sintra
- Setúbal
- Outro, Excluindo as Anteriores

Perceção da Cultura Organizacional

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

Perceção dos Riscos Psicossociais no Trabalho

- O ambiente global de trabalho é saudável.
- A relação de trabalho com os colegas é doentia
- Existe preocupação da organização em avaliar os riscos psicossociais
- A organização onde trabalho avalia anualmente os riscos psicossociais
- Existe na organização uma boa perceção dos riscos psicossociais

Perceção do Desempenho Grupal

- desde que fui admitido(a) sinto-me satisfeito com desempenho grupal
 - Existem muitas situações de baixo desempenho grupal
 - Não existem quaisquer preocupações com o desempenho da equipa
 - A instituição tem preocupação em promover o desempenho grupal
 - A instituição investe em serviços de apoio ao desempenho grupal
-

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário.

Os nossos agradecimentos.

A Equipa de Investigação Instituto Piaget - Almada

ESCALAS DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

COPSOQ II- versão media

Versão Original: Kristensen, T. et al., 2000

Adaptação portuguesa: Silva e colaboradores (2011)

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 **Concorda Totalmente a Discorda Totalmente**, a alternativa que lhe parece estar mais de acordo, com a sua opinião ou percepção sobre cada situação descrita em cada item.*

		1	2	3	4	5
Nº	Descrição dos Itens	Nunca / quase nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Sempre
1	A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?					
2	Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?					
3	Precisa fazer horas-extra?					
4	Precisa trabalhar muito rapidamente?					
5	O seu trabalho exige a sua atenção constante?					
6	O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias?					
7	O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?					
8	O seu trabalho exige emocionalmente de si?					
9	Tem elevado grau de influência no seu trabalho?					
10	Participa na escolha das escolhas com quem trabalhas					
11	Pode influenciar a quantidade de trabalho que lhe compete a si?					
12	Tem alguma influência sobre o tipo de tarefa que faz?					
13	O seu trabalho exige que tenhas iniciativa?					
14	O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?					
15	O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias?					
16	No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?					
17	Receba toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?					
18	O seu trabalho apresenta objetivos claros?					
19	Sabe exatamente quais são as tuas responsabilidades?					
20	Sabe exatamente o que é esperado de si?					

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

21	O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?					
22	A gerência do seu local de trabalho respeita-o?					
23	É tratado de forma justa no seu local de trabalho?					
24	Faz coisas no seu trabalho que uns concordam, mas outros não?					
25	Por vezes tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de outra maneira?					
26	Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias?					
27	Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?					
28	Com que frequência os teus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os teus problemas de trabalho?					

29	Com que frequência os teus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?					
30	Com que frequência o seu superior imediato falar consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho					
31	Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato					
32	Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?					
33	Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?					
34	Existe uma boa cooperação entre os seus colegas de trabalho?					
35	No seu local de trabalho sente parte de uma comunidade?					

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

Em relação a sua chefia direta até que ponto considera que....

36	Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?					
37	Dá prioridade e satisfação no trabalho?					
38	É bom no planeamento do trabalho?					
39	É bom em resolver conflitos					

As questões seguintes referem-se ao seu local de trabalho no seu todo.

1-Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5-Sempre

		1	2	3	4	5
40	Os funcionários ocultam informação uns dos outros?					
41	Os funcionários ocultam informação à gerência?					
42	Os funcionários confiam uns nos outros de modo geral?					
43	A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?					
44	Confia na informação que é transmitida pela gerência					
45	A gerência oculta informação aos seus funcionários?					
46	Os conflitos são resolvidos de forma justa?					
47	As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?					
48	O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?					
49	Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.					
50	É-me fácil gerir os meus planos e atingir os meus objetivos.					
51	O seu trabalho tem algum significado para si?					

52	Sente que o seu trabalho é importante?					
53	Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?					
54	Gosta de falar com os outros no seu local de trabalho?					
55	Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?					

Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeita está com...

56	As suas perspetivas de trabalho?					
57	As condições físicas do seu local de trabalho?					
58	A forma como as suas capacidades são utilizadas?					
59	Ao seu trabalho de forma global?					
60	Sente-se preocupado em ficar desempregado?					

		Excelent e	Muito boa	Boa	Razoáve l	Deficitária
61.	Em geral, sente que a sua saúde é:					

As próximas três questões referem-se ao modo como o seu trabalho afeta a sua vida privada:

1- Nada/ quase nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Muito 5- Extremamente

		1	2	3	4	5
62	Sente que o seu trabalho lhe exige muita <u>energia</u> que acaba por afetar a sua vida privada.					
63	Sente que o seu trabalho lhe exige muito <u>tempo</u> que acaba por afetar a sua vida privada negativamente					
64	A sua família e os seu amigos dizem-lhe que trabalha demais?					

Com que frequência nas últimas 4 semanas sentiu...

1-Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5-Sempre

		1	2	3	4	5
65	5. Dificuldade a adormecer?					
66	Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?					
67	Fisicamente exausto?					
68	Emocionalmente exausto?					
69	Irritado?					
70	Ansioso?					
71	Triste?					
72	Falta de interesse por coisas cotidianas?					

Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho:

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

		1	2	3	4	5
73	Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?					
74	Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?					
75	Tem sido exposto a ameaças de violência?					
76	Tem sido exposto a violência física?					

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*

Parte 2: Cultura Organizacional

		1	2	3	4	5	6
Nº	Descrição dos Itens	De Modo Nenhu m	Raramente	Um Pouc o	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 (entrajuda)						
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 (entrajuda 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.

Group Performance Assessment Scale

Alper, Tjosvold & Law, (2000); Ancona & Caldwell, (1992)

Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma 1

Adaptação Portuguesa: Dimas, I. D. (2007).

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, **assinando com uma cruz (X)**, desde **De Mau a Excelente**, a alternativa que lhe parece estar mais de acordo, com a sua opinião ou

Parte 1: Desempenho Grupal – Forma 1

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nº	Descrição dos Itens	Mau									Excelente
1	Empenho e cuidado na utilização de ferramentas e instrumentos de trabalho.										
2	Cumprimento dos níveis de produção exigidos.										
3	Empenho na produção de trabalho de qualidade.										
4	Apresentação de sugestões.										
5	Respeito pelos modos operatórios										
6	Assiduidade.										
7	Respeito pelo posto de trabalho (limpeza, arrumação, manutenção de 1º nível).										
8	Empenho no cumprimento dos prazos estabelecidos.										

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário.

Os nossos agradecimentos sinceros.

*A Equipa de Investigação
Instituto Piaget – Almada*

Tjosvold & Law, (2000); Ancona & Caldwell, (1992)

Escala de Avaliação do Desempenho Grupal –
 Forma 2 **Adaptação Portuguesa: Dimas, I. D.
 & Lourenço, P. R. (2015). Group
 Performance Assessment Scale**
 Alper,

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

Parte 2: Desempenho Grupal – Forma 2

Código _____

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nº	Descrição dos Itens	Mau									Excelente
1	Capacidade de abordar os problemas adequadamente.										
2	Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos estabelecidos.										
3	Qualidade do trabalho produzido.										
4	Eficiência no desenvolvimento das tarefas.										
5	Quantidade de trabalho produzido.										
6	Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.										
7	Capacidade de implementar novas ideias.										
8	Cumprimento dos prazos estabelecidos.										
9	Número de novas ideias/sugestões introduzidas.										
10	Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.										

Termina aqui, a sua resposta ao presente questionário.

Os nossos agradecimentos sinceros.

A Equipa de Investigação

Instituto Piaget – Almada