

# RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES CULTURAIS DO MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Elsa Maria Nunes Barbosa

## ABSTRACT

The interest for study the organizational culture began in the year of eighty. The model of contrasting values, develop by Quinn and collaborators show that the life of organization have different forces that emphasize different dimensions of culture.

It's the purpose of this investigation, to establish a relation between the cultural dimensions of the model of contrasting values and the dimensions of work satisfaction and understand how culture influence wok satisfaction.

**KEYWORDS:** Organizational culture, satisfaction, relation between variables.

---

## 1. CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse pelo estudo da cultura organizacional surge nos anos 70, ainda que o seu apogeu tenha ocorrido durante a década de 80. Exemplo disso são as numerosas publicações académicas e a quantidade de investigadores que se debruçaram sobre o assunto. No meio empresarial também se assiste a um crescente interesse pelo assunto, já que, de acordo com Barney (1986), se associou o sucesso (económico) de algumas empresas à sua cultura organizacional, nomeadamente pela presumível influência da cultura organizacional sobre algumas variáveis organizacionais, designadamente a eficácia e a produtividade.

Este conceito, ainda que obtido através da Antropologia Cultural, tem vindo a ser sucessivamente aplicado ao estudo das organizações. De acordo com um estudo realizado por Kroeber e Kluckhohn, citados por Vala et al. (1994), em 1952 foram identificadas já 164 definições diferentes do conceito de cultura, daí que não se verifique unanimidade na sua definição. De forma idêntica, a definição do conceito de cultura no estudo organizacional, tem suscitado também uma elevada falta de consenso, proliferando uma grande quantidade de definições e que, segundo Smircich (1983), poderão resultar "... from differences in the basic assumptions that researchers make about both "organization " and "culture"." (p. 339) De forma semelhante, Gomes (1994) aponta também algumas razões para a quantidade de definições do conceito e que podem advir do ponto de vista metodológico do "... modo como o investigador conceptualiza o objecto de estudo e aos objectivos que prossegue." (p. 291)

Relativamente à quantidade de concepções sobre o conceito de cultura organizacional, podemos identificar na literatura diversas definições, ainda que uma das mais referenciadas sobre o tema seja a de Schein (1985), que procura clarificar o conceito de cultura organizacional. Assim:

" A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e uma vez que os pressupostos tenham funcionado o suficientemente bem para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correcta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas." (1985, p.3)

De acordo, com a sua definição de cultura organizacional, é possível distinguir três níveis fundamentais nos quais a cultura se manifesta: os artefactos observáveis, os valores e os pressupostos básicos.

O **nível 1** refere-se aos elementos que são mais visíveis mas que são frequentemente indecifráveis sem acesso ou compreensão dos pressupostos profundos das culturas de grupo. Estes elementos ou artefactos podem ir desde a disposição física, o modo de vestir, a forma como as pessoas se dirigem umas às outras, a sua intensidade emocional, as manifestações como as recordações da empresa, os produtos, a sua filosofia e os relatórios anuais. Os artefactos são palpáveis, mas são difíceis de decifrar correctamente, já que as pessoas reagem a eles de forma diferente.

O **nível 2** refere-se aos valores e normas que são frequentemente conscientes e explicitamente articulados e servem muitas vezes como veículos de conduta normativa do comportamento dos membros em certas situações chave. À medida que os valores vão ficando reforçados, estes passam para o nível das crenças, assumindo-se como pressupostos considerados como certos e verdadeiros.

O **nível 3** refere-se às bases fundamentais dos pressupostos ou sistema de significados de uma cultura onde o que era meramente um valor passou a ser visto como uma realidade fundamental, inconsciente, considerada como certa e que determina as percepções, os processos de pensamento, os sentimentos e comportamento.

Através da figura 1 é possível observar cada um dos níveis culturais analisados por Schein e a maneira como eles interagem.

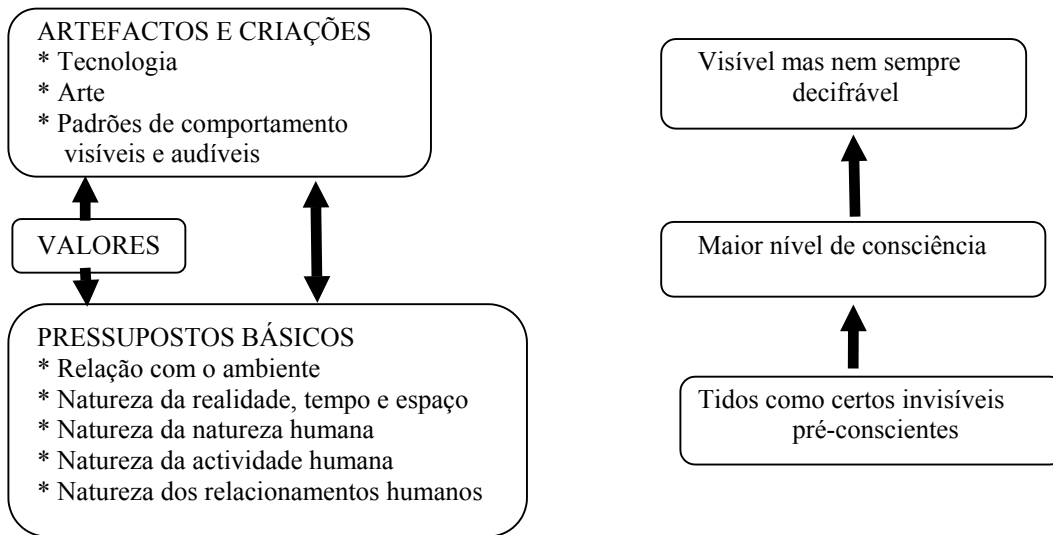


Figura 1 - Níveis da cultura e suas interações (adaptado de Schein, 1984)

## 2. A TIPOLOGIA DE QUINN COMO MODELO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A cultura organizacional pode ser visualizada através de várias tipologias. Estas normalmente são identificadas a partir de quadrantes de estruturas dimensionais, e que podem resultar da combinação de eixos unipolares e bipolares. Assim, entre as tipologias culturais mencionadas na literatura, são de salientar as tipologias de Deal e Kennedy (1982), de Harrison (1972), de Handy (1987) e de Hampden-Turner (1993), com dimensões unipolares e as tipologias de Denison (1990) e de Quinn e colaboradores (1983), com dimensões bipolares.

No presente estudo, a nossa escolha centrou-se na tipologia de Quinn e colaboradores, normalmente conhecida pelo modelo dos valores contrastantes, “ em virtude de ser uma tipologia rica em termos de referências teóricas e metodológicas.” (Neves, 1996, p. 182), e na qual está subjacente o questionário FOCUS, com o qual procuramos avaliar a cultura nas organizações consideradas. Assim, passamos de seguida a explicitar a respectiva tipologia.

### A tipologia de Quinn e colaboradores

Ao tentarem clarificar o conceito de eficácia, Quinn e Rohrbaugh (1983) desenvolveram o modelo dos valores contrastantes, através de um estudo exploratório, onde se pedia a um grupo de teóricos e investigadores para caracterizarem o conceito de eficácia. Os resultados do estudo permitiram identificar os factores de eficácia organizacional em torno de três eixos ou dimensões.

Assim, a dimensão contrastante **flexibilidade / controle** relaciona-se com a estrutura organizacional e pode variar desde a ênfase colocada ao nível da flexibilidade até à ênfase colocada ao nível da estabilidade. Este eixo pode ser entendido como a resposta ao seguinte dilema: orientação para a abertura e a mudança ou para a estabilidade e a autoridade.

A dimensão contrastante **orientação interna / orientação externa** preocupa-se com o bem estar e desenvolvimento das pessoas e requer informação apropriada, valorizando a estabilidade na estrutura do trabalho, em oposição ao desenvolvimento e bem-estar da organização, ao alcance de objectivos, aquisição de recursos e competição. Esta dimensão pode ser traduzida pelo seguinte dilema: preocupação com o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas ou com a própria organização em termos da sua competitividade.

A orientação contrastante **meios / fins** relaciona-se com a colocação da ênfase organizacional ao nível dos processos (por exemplo: planeamento e definição de objectivos) ou ao nível dos resultados finais (por exemplo: produtividade). Esta dimensão pode ser traduzida pelo seguinte dilema: preocupação com os processos ou com os resultados.

Estes três eixos de pólos opostos representam dilemas com que as organizações se deparam ao longo da sua existência e caberá aos gestores nas organizações fazer a integração destas várias tensões. Esta relação contrastante entre as três séries de valores e o critério de eficácia é mostrado na figura 2.

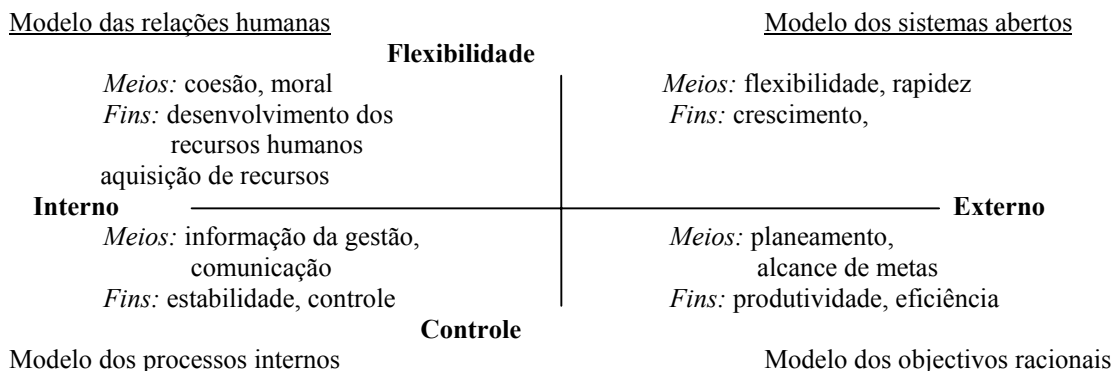


Figura 2 - Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores

A integração destas três dimensões torna possível a identificação de quatro modelos básicos da eficácia organizacional.

Assim: o **modelo das relações humanas** coloca uma grande ênfase na flexibilidade e no foco interno e irá dar importância aos critérios de coesão e moral (como meios) e desenvolvimento de recursos humanos (com fim). O **modelo do sistema aberto** coloca uma grande ênfase na flexibilidade e no foco externo e irá dar importância aos critérios de flexibilidade e rapidez (como meios) e crescimento, aquisição de recursos e apoio externo (como fins). O **modelo dos objectivos racionais** coloca uma grande ênfase no controlo e foco externo e irá dar importância aos critérios de eficácia de planear e alcançar metas (como meios) e produtividade e eficiência (como fins). O **modelo dos processos internos** coloca uma grande ênfase no controlo e no foco interno, e irá dar importância ao papel de informação da gestão e comunicação (como meios) e estabilidade e controlo (como fins).

O modelo centra-se nas tensões e conflitos existentes na vida organizacional, quer a nível organizacional, quer a nível humano, entre as dimensões que se opõem entre si, daí a designação de contrastantes. Se não vejamos: cada um dos quatro modelos tem um pólo oposto. O modelo das relações humanas que valoriza a flexibilidade e a orientação interna, contrasta com o modelo dos objectivos racionais, que valoriza o controlo e a orientação externa. O modelo do sistema aberto, caracterizado pela flexibilidade e orientado para o exterior, opõe-se ao modelo dos processos internos, que enfatiza o controlo e a orientação interna. No entanto, paralelos entre os modelos são também importantes. Os modelos das relações humanas e dos sistemas abertos partilham uma ênfase na flexibilidade. Os modelos dos sistemas abertos e dos objectivos racionais partilham uma orientação externa. Os modelos dos objectivos racionais e dos processos internos valorizam o controlo. E os modelos dos processos internos e das relações humanas, partilham uma orientação interna.

## 2.1. ADAPTAÇÃO DO MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES AO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O modelo dos valores contrastantes foi posteriormente utilizado para explicar a cultura organizacional (Quinn e Kimberly, 1984). A partir da justaposição das duas dimensões referidas (flexibilidade / controlo e orientação interna / orientação externa), surgiram quatro tipos de cultura: a cultura de apoio, a cultura de inovação, a cultura por objectivos e a cultura burocrática. Cada uma das quatro orientações de cultura corresponde um dos quatro modelos dos valores contrastantes (ver figura 3).

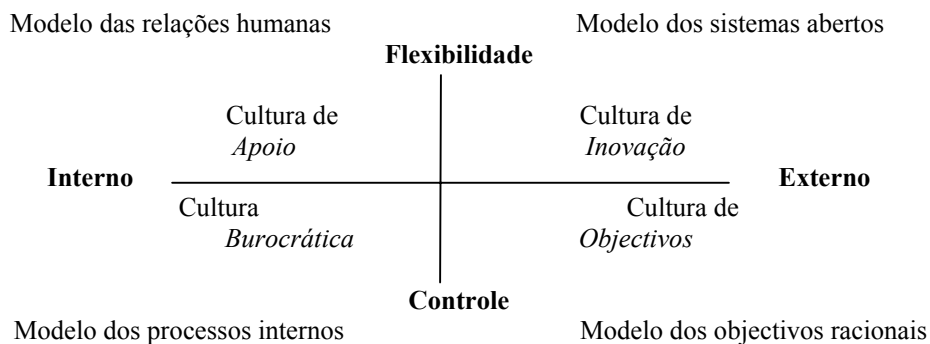


Figura 3 - Modelo dos valores contrastantes adaptado à cultura organizacional

A **cultura de apoio** insere-se no modelo das relações humanas. Enfatiza a flexibilidade e a orientação interna. Tem como valores centrais a criação e manutenção da coesão grupal, assim como o empenho das pessoas. Os factores motivacionais incluem os sentimentos de pertença, a confiança e a participação. A liderança deve reforçar a participação, consideração e apoio e estimular o trabalho em grupo. O critério de eficácia inclui o desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas.

A **cultura de inovação** insere-se no modelo do sistema aberto. Enfatiza a flexibilidade e a mudança e uma orientação externa. Tem como valores dominantes o crescimento, aquisição de recursos, criatividade e adaptação ao ambiente externo. Os factores motivacionais incluem a inovação, iniciativa individual e variedade. A liderança deve reforçar a vontade de correr riscos e a capacidade de desenvolver uma visão estratégica, assim como facilitar a aquisição de recursos, legitimidade e conseguir visibilidade. O critério de eficácia inclui crescimento, desenvolvimento de novos mercados e aquisição de recursos.

A **cultura de objectivos** insere-se no modelo dos objectivos racionais. Enfatiza a produtividade, o desempenho, o alcance de objectivos e a realização. Os seus valores centrais são o prosseguimento e alcance de objectivos bem definidos. Os factores motivacionais incluem a competição e o sucesso no alcance dos fins pré-determinados. A liderança deve ser directiva, orientada para as metas e encorajar a produtividade. O critério de eficácia inclui o planeamento, produtividade e eficiência no funcionamento.

A **cultura burocrática** insere-se no modelo dos processos internos. Valoriza a eficiência, uniformidade, coordenação e avaliação para uma estabilidade interna. Os factores motivacionais incluem segurança, ordem, regras e normas de funcionamento. A liderança tende a ser tradicional e cautelosa, no sentido de assegurar a eficiência, controle e estabilidade como critérios de eficácia.

É importante referir que nenhuma empresa possui apenas um tipo de cultura, reunindo antes, as características pertencentes às diferentes orientações culturais. Contudo, é possível identificar a existência de um ou mais padrões de cultura predominantes e com uma intensidade superior relativamente aos restantes.

Sobre esta questão, Quinn et al. (1991), chamam a atenção para o perigo das análises que tendem a realçar apenas as orientações para os padrões culturais de apoio ou inovação, uma vez que considera que a ausência dos restantes padrões culturais poderão originar a não detecção de aspectos menos positivos. Assim, acreditam que só através da existência de um equilíbrio entre os valores contrastantes poderá ser atingida a eficácia organizacional. De acordo com Quinn (1988, p.106) citado por Quinn et al. (1991, p. 128), “Talvez a eficácia seja o resultado da manutenção da tensão criativa entre procuras contrastantes no sistema social. Quando a tensão se perde ... os sistemas começam a perder necessariamente tensões positivas, entrando muitas vezes em círculos viciosos, caracterizados pela diminuição de eficácia.”

Como se pode constatar, os estudos sobre cultura organizacional são recentes e têm sido direccionados, essencialmente, para a análise de questões de carácter conceptual e metodológico, como já foi abordado anteriormente. Este facto provocou um menor desenvolvimento de trabalhos empíricos sobre o tema.

Contudo, e mais recentemente, tem-se assistido a uma proliferação de trabalhos empíricos, que procuram explicar a influência que a cultura organizacional pode exercer sobre diversas variáveis organizacionais, tendo por base a vantagem da utilização do modelo dos valores contrastantes (Neves, 1996) para ajudar a compreender a cultura organizacional.

Assim, e de acordo com a problemática a que nos propusemos investigar, afigura-se pertinente enfatizar o trabalho desenvolvido por Quinn e Spreitzer (1991), no sentido de clarificar a relação existente entre cultura organizacional e satisfação e compreender a forma como cada uma das dimensões do modelo dos valores contrastantes se relaciona com a variável analisada no referido estudo.

## 2.2. ESTUDOS DESENVOLVIDOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO

Quinn e Spreitzer (1991), desenvolveram dois estudos experimentais sobre cultura organizacional.

No primeiro estudo procuraram examinar as qualidades psicométricas de dois questionários de cultura, com base no modelo dos valores contrastantes. O primeiro questionário utilizava uma escala ipsativa e o segundo questionário utilizava uma escala de Likert, de forma a melhorar a compreensão de como a cultura pode ser estudada sob uma abordagem quantitativa. Os resultados demonstraram a validade para a qualidade psicométrica dos questionários, apoiados no modelo dos valores contrastantes. Os resultados encontrados permitem alargar o estudo do impacto da cultura em diversos fenómenos.

O segundo estudo, procura verificar de que forma a cultura organizacional influencia a qualidade de vida individual. Este segundo estudo mostra-se de grande importância, já que procura estabelecer uma relação entre o impacto de diferentes perfis de cultura organizacional na satisfação e bem-estar individual. Neste sentido, foram identificados quatro perfis de cultura ao longo dos quatro quadrantes da cultura. A qualidade de vida foi medida através de questões relacionadas com: a satisfação no trabalho, satisfação no emprego, satisfação de promoção, satisfação com o superior, satisfação de vida e bem-estar físico.

Os resultados indicaram diferenças significativas entre os perfis de cultura identificados para cada um dos quadrantes da cultura.

Assim, o perfil 1 enfatiza a importância dos valores de apoio e de inovação na realização de um nível elevado de satisfação e bem-estar. O perfil 2 fortemente voltado para a cultura de regras, aparece associado a uma grande insatisfação das dimensões da qualidade de vida à excepção da satisfação com o superior, que pode ser devido às claras linhas de estrutura e comunicação comuns às organizações hierárquicas. O perfil 3 associado a uma fraca cultura em todos os quadrantes, aparece apenas associado à insatisfação com o supervisor e à insatisfação de vida. O perfil 4 dá importância a todas as quatro culturas, está associado positivamente apenas com três medidas da qualidade de vida (satisfação de promoção, satisfação de vida e bem-estar físico).

Estes resultados forneceram informações importantes sobre o impacto dos vários perfis nos resultados da satisfação. À semelhança dos resultados obtidos nos trabalhos desenvolvidos por investigadores interessados no tema (Cameron e Freeman (1991), Yeung, Brockbank e Ulrich (1991)), conclui-se que os valores de apoio e inovação mostram ser de grande importância na realização da satisfação e bem-estar, enquanto que os valores burocráticos estão fortemente associados à insatisfação.

Também Vala et al. (1994), procuraram observar a relação entre as variáveis de cultura organizacional e satisfação, identificando três tipos de culturas organizacionais partilhadas pelos quadros de uma empresa de serviços, sobre a qual incidiu o estudo. Assim, a cultura organizacional de conservação é caracterizada por regras e códigos fortemente interiorizados e que resultam das histórias e lendas que são contadas acerca da empresa, tornando-a resistente à mudança. Neste tipo de cultura é de realçar a responsabilidade individual, o nível de integração, a qualidade das relações humanas, as capacidades que o indivíduo coloca no trabalho e o controle exercido pela empresa para a prossecução dos seus objectivos.

A cultura organizacional tecnocrática caracteriza-se por uma oposição entre o desenvolvimento individual e o desenvolvimento organizacional. É uma cultura moderna, apoiada em valores de individualismo, competência autónoma e competição, e no que se refere ao seu funcionamento e relações interindividuais, é bastante voltada para a envolvente externa, procurando captar aquilo que é “última moda” no mercado e encaminhar-se para o desenvolvimento desejável. Acaba por ser o inverso da cultura anterior.

A cultura organizacional de oposição caracteriza-se por uma ausência de controle interno, subjugada ao poder e aos conflitos daí emergentes, assim como à interferência de factores externos à sua própria realidade. Este tipo de cultura acaba por ter uma posição passiva, sem procurar criar um sistema de valores que contrarie a sua tendência natural de desvio, transgressão e retracção em relação ao sistema organizacional.

Os resultados da relação entre estes três tipos de culturas organizacionais e a satisfação, apesar de não serem conclusivos, orientam-nos para uma correlação positiva entre a cultura organizacional de conservação e a satisfação. Situação inversa ocorreu entre as culturas tecnocráticas e as culturas de oposição, em que ambos os padrões culturais contribuem para a insatisfação organizacional.

Pode-se então afirmar que estes estudos e resultados obtidos não são totalmente esclarecedores sobre a relação existente entre os quatro tipos de culturas previstas no modelo dos valores contrastantes e a satisfação no trabalho. Neste sentido, torna-se pertinente prosseguir a investigação de forma a conseguir estabelecer uma relação entre as variáveis, já que os trabalhos descritos anteriormente apontam nesse sentido. Nomeadamente, sugere-se que quanto mais forte for a presença dos valores pertencentes a um determinado tipo de cultura, maior será a satisfação no trabalho.

### **3. CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

O estudo do conceito de satisfação no trabalho, data desde 1930, altura em que surgiram as primeiras definições sobre o conceito, ainda que de uma forma lata, tendo Elton Mayo um papel preponderante na sua investigação, já que os seus estudos revelaram uma componente afectiva e emocional da natureza humana na situação de trabalho. O tema foi de grande interesse a partir da década de 60, onde uma quantidade considerável de trabalhos abordou o tema e daí até hoje, e dada a complexidade do tema, o seu interesse continua na ordem do dia.

Daí que o interesse pelo estudo do conceito de satisfação no trabalho advenha, por um lado, da necessidade de compreender as consequências da satisfação no trabalho, quer ao nível de aspectos como a produtividade, eficiência, relação entre colegas, se o trabalho se traduzir sob a forma de respostas afectivas de satisfação, quer ao nível de aspectos como o absentismo e a rotação, se o trabalho se traduzir sob a forma de respostas afectivas de insatisfação. Por outro lado, o interesse pelo estudo da satisfação, advém também, da necessidade de compreender as consequências da satisfação para os empregados em termos de saúde e bem-estar, se o trabalho se traduzir sob a forma de respostas afectivas de satisfação. Este interesse centra-se ainda, em compreender os aspectos do trabalho que mais contribuem para a satisfação, no seu estatuto de variável dependente.

Segundo Francés (1984), a primeira definição estruturada do conceito de satisfação surge com Viteles (1953) como “... uma atitude de satisfação do emprego com o desejo de o possuir, a vontade de lutar pelos fins de um grupo, de uma organização.” (p. 29) Locke (1976) sugeriu que a satisfação no trabalho é um prazer ou um estado emocional positivo resultando de uma apreciação de um trabalho ou da experiência do trabalho de cada um. Milburne e Francis (1981) citado por Quarstein et al. (1992) posteriormente definiram a satisfação como uma fonte de informação para os gestores: a satisfação no trabalho é uma indicação de como os indivíduos se sentem no seu trabalho quando as suas expectativas são comparadas com o que é actualmente recebido de diferentes facetas da situação de trabalho. Para Schneider (1985) a satisfação no trabalho é entendida em termos de avaliações / sentimentos que as pessoas têm sobre objectos, condições, resultados, por forma a se sentirem bem. Mais recentemente Ferreira et al. (1996) definiram a satisfação no trabalho como “... uma resposta emocional e afectiva, gratificante, que resulta da situação de trabalho.” (p. 145)

Podemos então afirmar que a satisfação no trabalho resulta da percepção que o indivíduo tem da globalidade do meio organizacional que o rodeia, levando-o a ter uma atitude essencialmente afectiva ou avaliativa face a um objecto, ideia, pessoa ou acontecimento específico.

#### **3.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

De acordo com Locke (1976), podemos identificar três etapas na evolução histórica do conceito de satisfação no trabalho e que ele atribui aos seguintes movimentos de investigação:

Escola psico-económica  
Escola psicossociológica  
Escola do desenvolvimento

A *escola psico-económica* surge através da ideia da organização científica do trabalho, desenvolvida por Taylor (1912) citado por Locke (1976), e segundo a qual conduziria a uma maior produtividade nas empresas. Esta ideia deveu-se sobretudo à constatação de uma enorme desorganização nos métodos aplicados ao trabalho. Segundo esta perspectiva, existiria uma correspondência entre o que é produzido e o que é ganho pelos operários, já que estes iriam auferir o salário em função do trabalho executado. Esta análise do processo de trabalho vem permitir uma maior racionalização entre os meios e fins, na execução das tarefas que lhe estão inerentes

A *escola psicossociológica* ou das relações humanas surge com Elton Mayo (1933) citado por Locke (1976) e com os seus trabalhos desenvolvidos na empresa Western Electric Company em Hawthorne, nos finais dos anos 20 e durante a década de 30. Com estes estudos pretendia-se realçar a importância do factor humano, começando os estudos por analisar a fadiga e a ausência de pausas e os seus efeitos na actividade e comportamento de grupos. Contudo, e à medida que os estudos se iam desenvolvendo, verificaram que outros factores intervinham nas atitudes dos trabalhadores, nomeadamente, as relações com a organização, o ambiente de trabalho, o salário, as relações com o superior hierárquico. Deste modo, a satisfação no trabalho surge quando é conferido ao trabalhador reconhecimento e importância. Nesta linha e de acordo com Ferreira et al. (1996, p. 39), a empresa desempenha uma função económica "... que decorre da organização técnica e tem por finalidade produzir bens e serviços. Outra é a função social, que decorre da organização humana e tem por finalidade distribuir satisfação entre os indivíduos que são membros da empresa."

Assim, a satisfação acabava por ser um resultado das várias motivações dos indivíduos, do tipo de liderança e da estrutura informal dos grupos.

A *escola do desenvolvimento* surge com o trabalho desenvolvido por Herzberg, Mausner e Snyderman em 1959. Esta teoria apresenta-se como uma perspectiva inteiramente nova, já que o estudo sobre a satisfação deixa de se centrar apenas sobre os diversos tipos de factores extrínsecos ao trabalho, para se focalizar na forma como os indivíduos encaram a sua relação com o próprio trabalho e das possibilidades de desenvolvimento que este lhes possa oferecer. Ou seja, os estudos sobre satisfação ainda que centrando-se sobre a importância do trabalho em si, passam a ser realizados não apenas em função de variáveis externas ao indivíduo, mas centram-se sobre a sua personalidade e na relação que o indivíduo tem para com o trabalho.

No seguimento da perspectiva desenvolvida por esta escola, outros trabalhos merecem ser referenciados pelo contributo fornecido para o estudo da satisfação no trabalho.

Maslow (1943) na sua teoria das necessidades sugeriu que as necessidades de realização individuais que estão colocadas numa hierarquia de importância, determinam a satisfação e, por isso, a motivação para o desempenho.

Vroom (1964) com a sua teoria da expectativa, sugeriu que a satisfação no trabalho depende da quantidade de esforço que um indivíduo coloca na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas. Ou seja, um indivíduo só aumentará o seu nível de esforço, quando perceber que este trabalho adicional poderá resultar numa produtividade mais elevada e que esta, por seu lado, poderá proporcionar-lhe os resultados desejados, obtendo, assim, a satisfação.

Hackman e Oldham (1980) apresentaram ainda um ponto de vista diferente dos determinantes da satisfação no trabalho no seu Modelo de Características do Trabalho.

### **3.2. AVALIAÇÃO DO CONCEITO DE SATISFAÇÃO**

Uma vez definido e apresentado o conceito de satisfação no trabalho, e apesar de existirem diferentes perspectivas sobre a satisfação, verifica-se uma aparente concordância em considerar a satisfação como uma atitude.

O conceito de satisfação tem sido analisado, sob o ponto de vista conceptual e empírico, de acordo com duas perspectivas diferentes, em conformidade com a orientação que o investigador pretenda dar aos seus trabalhos. Desta forma, a satisfação no trabalho poderá ser vista como uma atitude desenvolvida relativamente aos



diferentes aspectos que compõem a situação profissional do indivíduo, ou como resposta às componentes da satisfação, mas de uma forma global.

A primeira perspectiva procura conhecer a satisfação através dos seus diversos aspectos, ou seja, como é que o indivíduo expressa as suas atitudes relativamente às diferentes componentes da situação de trabalho. Parte-se do pressuposto que os indivíduos possuem atitudes específicas para com a remuneração, a hierarquia e a organização do trabalho, entre outras componentes inerentes à satisfação no trabalho. Estas diferentes atitudes resultam da importância que o indivíduo atribui a cada uma delas. Esta perspectiva procura saber se os vários aspectos do trabalho quando conjugados resultam num sentimento de satisfação global. Partindo do princípio de que o indivíduo valoriza uns factores mais do que outros, será a combinação dos mais importantes que contribuirão para a satisfação global. Nesta perspectiva, estes diferentes aspectos terão pesos diferentes na satisfação global.

A segunda perspectiva analisa a satisfação no trabalho como um estado geral interno de satisfação ou de insatisfação sentido pelo indivíduo. Desta forma, sempre que os indivíduos passam por experiências percebidas como agradáveis, resultantes de uma remuneração adequada, de um trabalho atractivo ou de um bom relacionamento com os colegas e com a chefia, o indivíduo experimentará um estado interno positivo. Consequentemente, um estado interno negativo será provocado pela vivência de experiências de natureza negativa, originadas por uma remuneração abaixo da esperada, trabalhos pouco desafiantes ou a existência de conflitos. Assim, o sentimento de satisfação global ou de insatisfação será o resultado da quantidade de vivências positivas ou negativas percebidas pelo trabalhador.

Esta perspectiva tem sido alvo de críticas na medida em que pode induzir o investigador em erro. Neste sentido, ao não considerar nenhum aspecto em particular, procura estudar todas as dimensões de uma mesma forma, sem atender aos diferentes contributos que as mesmas poderão dar ao nível da satisfação global dos sujeitos.

#### **4. DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO**

Partindo da revisão de literatura sobre as variáveis abordadas ao longo do presente estudo (cultura organizacional, satisfação no trabalho), algumas questões se levantam que permitem formular as seguintes hipóteses de trabalho, que irão dar suporte a todo o trabalho empírico desenvolvido mais adiante:

**H - 1:** As orientações da cultura organizacional correlacionam-se com as diversas dimensões da satisfação no trabalho, ainda que com coeficientes diferenciados.

**H - 2:** As orientações culturais de apoio, inovação e objectivos terão um impacto positivo sobre a satisfação geral e a cultura burocrática terá um impacto negativo sobre a satisfação geral.

**H - 3:** As dimensões da satisfação no trabalho que terão maior impacto sobre o índice de satisfação geral serão a satisfação para com a remuneração e para com as perspectivas de promoção.

#### **5. RESULTADOS**

O estudo empírico, incidiu sobre duas empresas que actuam no sector industrial, onde se obteve-se um total de 172 respostas.

Relativamente ao grau de associação entre as diversas dimensões da satisfação no trabalho e as escalas da cultura, constata-se que os valores das correlações indicam, de um modo geral, grande ligação (quadro 1). Pode

observar-se que a dimensão externa (inovação e objectivos) do modelo dos valores contrastantes, se correlaciona de forma mais elevada com as dimensões da satisfação com a promoção, com o departamento, com o superior e com o trabalho, o que poderá significar que, quanto mais elevada a satisfação com a promoção, com o departamento e com o superior, mais elevada a percepção da orientação objectivos e que quanto mais elevada a satisfação com o trabalho, mais elevada a percepção da orientação inovação. Outra constatação que se pode observar, é que a dimensão flexibilidade (apoio e inovação) do modelo, se correlaciona de forma mais elevada com as dimensões da satisfação com a remuneração e com a satisfação global. O que poderá ser plausível, se se perceberem que a organização privilegia de forma mais acentuada valores como a competitividade, iniciativa individual, bem como, um ambiente de coesão grupal. A forte correlação que se verifica entre a orientação de apoio e a dimensão da satisfação com os colegas, poderá significar uma elevada percepção dos valores como a confiança, coesão ou desenvolvimento pessoal, acentuados pela organização. A dimensão da satisfação com os subordinados correlaciona-se de forma elevada com a dimensão interna (apoio e burocrática) do modelo, o que se poderá ficar a dever à percepção de um local de trabalho que enfatiza o envolvimento das pessoas e a confiança, bem como, o cumprimento de normas. De acordo com a análise aos valores obtidos para as correlações entre as dimensões da satisfação no trabalho e as orientações da cultura, verifica-se que a **hipótese 1** é apenas parcialmente confirmada.

	S Promo	S Depart	S Colegas	S Remun	S Super	S Traba	S Subord	S Geral
C Apoio	.34**	.35**	.44**	.36**	.38**	.29**	.35**	.41**
C Inovação	.37**	.35**	.26**	.44**	.43**	.36**	.29**	.46**
C Objectivos	.38**	.45**	.35**	.35**	.48**	.34**	.30**	.38**
C Burocrática	.28**	.28**	.14	.23**	.38**	.28**	.30**	.32**

\*\*p<.01

Quadro 1 – Matriz de correlações entre as diversas dimensões da satisfação no trabalho e as orientações da cultura organizacional

## 5.1 . DETERMINANTES DAS VARIÁVEIS: EXPLICAÇÃO E PREVISÃO

De seguida procurou-se avaliar o grau de determinação entre as diferentes variáveis consideradas no presente estudo (cultura organizacional e satisfação no trabalho), recorrendo-se, para tal, a diversas análises de regressão múltipla<sup>1</sup>, já que esta técnica estatística permite “... mostrar de que modo um conjunto de variáveis ditas independentes estão associadas e explicam uma outra variável dependente e, uma vez identificada esta associação, fazer previsão sobre a variável dependente a partir dos valores das independentes.” (Reis e Moreira, 1993, p. 182).

### 5.1.1. DETERMINANTES DA SISAFAÇÃO NO TRABALHO

Considerando todo o conjunto de variáveis intervenientes no presente estudo, pretendeu-se avaliar os determinantes da satisfação no trabalho considerando o índice de satisfação geral como variável dependente. Como variáveis independentes foram consideradas a cultura organizacional e as diversas dimensões da satisfação no trabalho, à excepção do índice de satisfação geral. No quadro 2, apresentam-se os resultados das análises de regressão múltipla, cujos valores revelam alguma significância estatística, bem como a proporção de variabilidade do índice de satisfação geral que é explicada por cada um dos conjuntos de variáveis explicativas,

<sup>1</sup> Pelo método *stepwise*, que considera apenas as variáveis que modificam significativamente o poder explicativo da equação, para assim maximizar o valor do coeficiente de R<sup>2</sup>, eliminando todas as variáveis que não apresentam coeficientes de regressão significativos. (Reis e Moreira, 1993)

através do valor do  $R^2$  ajustado e da estatística F e nível de significância p, assim como a contribuição relativa de cada variável independente para a explicação de cada uma das variáveis dependentes, através dos valores do beta estandardizado e da estatística T e nível de significância p.

Variáveis	Satisfação Geral			$R^2$	F	P
	B	T	P			
<b>Cultura</b>				.23	21.29	.000
C. Apoio						
C. Inovação	.31	3.10	.002			
C. Objectivos	.22	2.26	.025			
C. Burocrática						
<b>Satisfação</b>				.62	46.43	.000
Promoção	.29	3.15	.002			
Departamento	.34	2.97	.004			
Colegas						
Remuneração						
Superior						
Trabalho	.27	2.94	.004			
Subordinados						

Quadro 2 – Regressão múltipla das variáveis explicativas para a satisfação geral

### Cultura organizacional

De modo a verificar se a variável cultura organizacional contribui para a explicação da satisfação geral, procedeu-se a uma análise de regressão das diversas orientações da cultura para o índice geral da satisfação no trabalho, constatando-se que o conjunto de orientações da cultura contribui em 23% para explicar o índice de satisfação geral no trabalho.

Se considerarmos cada uma das orientações da cultura organizacional e a sua influência no índice de satisfação geral no trabalho, constata-se que apenas algumas orientações da cultura exercem influência sobre o índice de satisfação geral, observando-se que a percepção das orientações de inovação e objectivos, são aquelas que apresentam uma maior contribuição relativa para a predição da satisfação geral (.31 e .22 respectivamente). Com base na análise dos resultados obtidos, verifica-se que a **hipótese 2** é parcialmente confirmada.

### Dimensões da satisfação

Da análise do quadro 2, verifica-se que são as diferentes dimensões da satisfação no trabalho, aquelas que apresentam um maior contributo para a explicação do índice de satisfação geral no trabalho. Assim, procedeu-se a uma análise de regressão das diferentes dimensões da satisfação no trabalho para o índice de satisfação geral, constatando-se que o conjunto das dimensões da satisfação no trabalho contribui em 62% para a explicação da satisfação geral.

Se considerarmos cada uma das dimensões da satisfação no trabalho e a sua influência no índice de satisfação geral, constata-se que apenas algumas dimensões da satisfação exercem influência sobre a satisfação geral, observando-se que as dimensões da satisfação para com a promoção (.29), para com o funcionamento do departamento (.34) e para com o trabalho em si mesmo (.27), são as dimensões que melhor predizem a satisfação geral patenteada pelos indivíduos questionados. Com base na análise dos resultados obtidos, verifica-se que a **hipótese 3** é parcialmente confirmada.

## 6. CONCLUSÃO

O presente trabalho procura ser um contributo para o desenvolvimento do estudo da cultura organizacional no contexto organizacional, nomeadamente através de uma pesquisa sobre o impacto que esta poderá ter quer a nível das atitudes, quer a nível dos comportamentos individuais. O interesse suscitado por esta problemática advém essencialmente de questões levantadas por estudos centrados em aspectos comportamentais e que orientam os seus resultados para a importância de relacionar estes aspectos com a cultura organizacional.

Sendo o estudo da cultura organizacional um fenómeno relativamente recente, já que os primeiros trabalhos de investigação datam dos finais dos anos 70, tem-se desenvolvido sob o ponto de vista teórico e metodológico, de forma a caracterizar os comportamentos individuais nas organizações, nomeadamente na sua forma de agir, pensar e sentir. Assim, a tipologia desenvolvida por Quinn e colaboradores (1983), também designada de modelo dos valores contrastantes, defende que as características culturais podem ser comuns a todas as organizações, ainda que a ênfase e intensidade dessas mesmas características varie de organização para organização. Neste sentido, têm sido realizados diversos trabalhos empíricos que procuram estudar o impacto das diversas orientações culturais, subjacentes ao modelo dos valores contrastantes, sobre outros fenómenos organizacionais (eficácia organizacional, gestão de recursos humanos, estratégias de mudança, qualidade de vida e satisfação individual).

Desta forma, e de acordo com os motivos apresentados anteriormente, verificou-se que a satisfação podia estar relacionada com as diferentes orientações culturais. Os trabalhos que procuram estudar este construto (satisfação no trabalho) datam dos anos trinta e centram-se na pesquisa da determinação dos condicionalismos organizacionais e individuais que afectam as atitudes e comportamentos dos indivíduos no local de trabalho. Daí que se pressuponha que as diversas orientações de cultura que estão subjacentes ao modelo dos valores contrastantes, assim como os valores que cada orientação enfatiza, possam influenciar o nível da satisfação organizacional.

### BIBLIOGRAFIA:

- BARNEY, J. B. (1986) "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, 11, nº 3, 656 - 665.
- CAMERON, K. S. E FREEMAN, S. J. (1991) "Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness". In R. Woodman e W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organization Change and Development*, vol. 5, 23 - 58, Greenwich: JAI Press.
- DEAL, T. E. E KENNEDY, A. A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- DENISON, D. R. (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- FERREIRA, J. M. C., NEVES, J. G., ABREU, P. N., E CAETANO, A. (1996) *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- FRANCÊS, R. (1984) *Satisfação no Trabalho e no Emprego*. Porto: Rés-Editora
- GOMES, A. D. (1994) "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional" *Psicologia*, IX, 3, 279 - 294
- HACKMAN, J. R. E OLDHAM, G. R. (1980) *Work Redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- HAMPDEN-TURNER, C. (1993) *Cultura de Empresa*. Lisboa, Ed. Presença.
- HANDY, C. (1987) *The Gods of Management*. London: Souvenir Press.
- HARRISON, R. (1972) "Understanding your organizations character" *Harvard Business Review*, Mai - Jun, 119 - 128.
- LOCKE, E. A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction". In M. D. Dunnette (Ed.), *Handboock of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Rand McNally, 1297 - 1349.
- MASLOW, A. H. (1943) "A theory of human motivation" *Psychological Review*, 50, 370 - 396.
- NEVES, J. G. (1996) *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no contexto de outros países*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências Sociais e da Empresa.
- QUARSTEIN, V. A., MCAFEE, R. B. E GLASSMAN, M. (1992) "The situational occurrences theory of job satisfaction" *Human Relations*, 45, nº 8, 859 - 873.
- QUINN, R. E. E CAMERON, K. (1983) "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence" *Management Science*, 29, nº1, 33 - 51.
- QUINN, R. E. E ROHRBAUGH, J. (1983) "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis" *Management Science*, 29, nº 3, 363 - 377.

- QUINN, R. E. E. KIMBERLY, J. R. (1984) "Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice". In J. R. Kimberly e R. E. Quinn (Eds), *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- QUINN, R. E. E. SPREITZER, G. M. (1991) "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life". In R. Woodman e W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organization Change and Development*, vol. 5, 115 - 142, Greenwich: JAI Press.
- REIS, E. E. MOREIRA, R. (1993) *Pesquisa de mercados*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- SCHEIN, E. H. (1984) "How culture forms, develops and changes?" In Kilmann *et al.*, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- SCHNEIDER, B. (1985) "Organizational behavior" *Annual Review Psychology*, 36, 573 - 611.
- SMIRCICH, L. (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis" *Administrative Science Quarterly*, 38, 339 - 358.
- VALA, J., MONTEIRO, M. B. E. LIMA, M. L. (1994) "Culturas organizacionais". In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Eds.), *Psicologia Social das Organizações, Estudos em Empresas Portuguesas*, 13 - 37, Lisboa, Celta Editora.
- VROOM, V. H. (1964) *Work and Motivation*. New York: Wiley & Sons.
- YEUNG, A. K. O., BROCKBANK, J. W., E. ULRICH, D. O. (1991) "Organizational cultures and human resource practices: an empirical assessment". In R. Woodman e W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organization Change and Development*, vol. 5, 59 - 81, Greenwich: JAI Press.