Relação entre a Cultura e a Satisfação no Trabalho nas Organizações da Economia Social: um estudo em IPSS da Área Metropolitana do Porto

Diana Andreia Santos Queirós

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Versão Final

Setembro - 2019

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Relação entre a Cultura e a Satisfação no Trabalho nas Organizações da Economia Social: um estudo em IPSS da Área Metropolitana do Porto

Diana Andreia Santos Queirós

Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e Professora Especialista Ana Luisa Martinho.

Setembro - 2019

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Agradecimentos

A elaboração e a conclusão desta dissertação, para além de ser uma realização pessoal, sendo fruto de um grande e contínuo esforço, deve-se a um conjunto de pessoas e instituições, que deram o seu apoio e colaboração para que este objetivo se torna-se possível.

Às minhas orientadoras, Professora Ana Cláudia Rodrigues e Ana Luísa Martinho, agradeço a grande dedicação e disponibilidade que tiveram ao longo deste estudo, acreditando sempre no meu trabalho e apoiando-me em todos os passos.

Aos meus Pais, que sempre acreditaram em mim, que me ajudaram e me acompanharam nesta jornada, apoiando-me em todas as minhas decisões. Obrigada do fundo do meu coração!

À minha irmã gémea, Joana, que me fazia acreditar que tudo era possível e que nos piores momentos me dava a mão e a coragem necessária para continuar este caminho.

À minha irmã, Tânia, que sempre me viu como um exemplo a seguir e que nunca me deixou desistir dos meus sonhos.

Ao meu namorado, Diogo Rafael, que, apesar de longe, deu-me força para conseguir concluir esta caminhada, acompanhando-me e apoiando-me em todas as minhas decisões.

À minha melhor amiga, Cátia Lopes, que sempre me acompanhou na realização desta dissertação. Muito obrigada, por tudo!

O meu último agradecimento, mas não menos importante, vai para as instituições que colaboraram e que contribuiram para que este estudo fosse levado a cabo.

"You can dream, create, design and
build the most wonderful place in world,
but it requires people to make the dream a reality."
Walt Disney

Resumo:

Este projeto de investigação tem como objetivo compreender a relação existente entre a cultura organizacional, utilizando o Modelo dos Valores Contrastantes, e a satisfação no trabalho nas organizações da Economia Social, nomeadamente nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) da Área Metropolitana do Porto.

Vários estudos têm mostrado que a cultura organizacional pode influenciar a satisfação no trabalho. No entanto, esses estudos não são no âmbito da Economia Social, setor com um papel importante na coesão social e territorial, em crescimento em Portugal, e que contribui para a criação de riqueza na economia nacional.

Foram estudadas 15 IPSS da Área Metropolitana do Porto, utilizando o método multicasos. Os dados foram recolhidos através de inquéritos por questionário, aplicados aos/às colaboradores/as e diretores/as, e através de um *focus group* com representantes de 4 IPSS. A análise da cultura organizacional baseou-se no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh, através da aplicação do instrumento OCAI – "*Organizational Culture Assessment Instrument",* desenvolvido por Cameron e Quinn, e analisou-se a satisfação no trabalho através do Modelo de Satisfação no Trabalho de Locke, aplicando o inquérito *Job Satisfaction Survey* de Paul Spector.

Os resultados permitiram verificar que i) as organizações deste estudo têm um perfil cultural equilibrado na perspetiva dos/as colaboradores/as, apesar de salientarem a cultura clã como a mais presente, percecionam também os outros tipos de cultura de forma semelhante; ii) na perspetiva dos/as diretores/as o cenário não é o mesmo, uma vez que consideram a cultura clã como dominante na organização e a cultura de mercado como a menos presente, ou seja, o perfil cultural na ótica dos/as diretores/as não é equilibrado; iii) as organizações, no seu conjunto, têm um nível de satisfação moderado; iv) há uma relação causal e significativa entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, mais especificamente entre a cultura de mercado e de hierarquia nas IPSS e a baixa satisfação dos/as colaboradores/as no trabalho.

No final deste estudo são discutidas as conclusões, e apresentadas as suas limitações, assim como sugestões para futuros estudos.

Palavras chave: Organizações da Economia Social, IPSS, Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho.

Abstract:

This research project aims to understand the relationship between organizational culture, using the Model of Contrasting Values, and job satisfaction in Social Economy organizations, particularly in the Private Social Solidarity Institutions (IPSS) of the Metropolitan Area of Porto.

Studies have shown that organizational culture can influence job satisfaction (Gull & Azam, 2012; Santos & Sustelo, 2009; Silva, Castro, Santos & Neto, 2018). However, such studies are not within the scope of Social Economy. Sector with an important role in social and territorial cohesion, growing in Portugal, and contributing to the creation of wealth in the national economy.

We studied 15 IPSS of the Metropolitan Area of Porto, using the multicasos method. The data were collected through questionnaire surveys, applied to the collaborators and directors, and through the creation of a focus group with the representatives of 4 IPSS. The analysis of organizational culture was based on the Quinn and Rohrbaugh Contrasting Values Model (1983), through the application of the OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*, developed by Cameron and Quinn (2011), and job satisfaction was analyzed through Locke's Job Satisfaction Model (1969, 1976), applying the Paul Spector *Job Satisfaction Survey*.

The results showed that i) the organizations of this study have a balanced cultural profile in the perspective of the collaborators, although they emphasize the clan culture as the most present, they also perceive the other types of culture in a similar way; ii) in the perspective of the directors, the scenario is not the same, since they consider the clan culture as dominant in the organization and the market culture as the least present, that is, the cultural profile in the optics of the directors is not balanced; (iii) organizations as a whole have a moderate level of satisfaction; iv) there is a causal and significant relationship between organizational culture and job satisfaction, more specifically between market and hierarchy culture in IPSS and the low satisfaction of employees at work.

At the end of this study, limitations and suggestions for future studies are presented.

Key words: Social Economy Organizations, IPSS, Organizational Culture, Satisfaction in the Work.

Índice

Introdução **1**

Capítulo I – Revisão da Literatura **4**

1.1. Economia Social 5

1.1.1 Evolução da Economia Social 5

1.1.2 O estatuto jurídico das Instituições Particulares de Solidariedade Social 11

1.2 Cultura Organizacional 12

1.2.1 Conceito e dimensão 12

1.2.2 Tipologias da Cultura Organizacional 15

1.2.3 Modelo dos Valores Contrastantes 19

1.2.4 Cultura Organizacional nas Organizações da Economia Social 21

1.3 Satisfação no Trabalho 23

1.3.1 Modelos teóricos sobre a satisfação no trabalho 26

1.3.2 Determinantes da Satisfação no Trabalho 29

1.3.3 Consequências da Satisfação no Trabalho 30

1.3.4 Paul Spector e *Job Satisfaction Survey* 31

1.4 Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho 32

Capítulo II – Metodologia **35**

2.1. Pergunta de Partida e Objetivos de Estudo 36

2.2. Método de Estudo 36

2.3. Instrumentos e Técnicas de Recolha da Informação 37

2.4. Questionário de Cultura Organizacional 38

2.5. Satisfação no Trabalho 43

2.6. Técnica de amostragem, procedimentos de recolha e tratamento dos dados 45

2.7. Caracterização geral dos Casos de estudo 48

2.8. Caraterização Sociodemográfica da População Inquirida 48

Capítulo III – Apresentação e Análise dos Resultados **50**

3.1. Caraterização da Cultura Organizacional 51

3.2. Caraterização da Satisfação no Trabalho 55

3.3. Relação entre a Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho..... 59

Capítulo IV – Discussão dos Resultados **66**

Conclusões **73**

Referências bibliográficas **77**

Anexos **88**

Anexo I – Inquérito por Questionário Aplicado às IPSS **89**

Anexo II– Tópicos das questões do *focus group* **95**

Anexo III - Caracterização geral dos casos de estudo **96**

Anexo IV– Relatório Individual da IPSS A **101**

Anexo V – Grelha de análise de conteúdo do *focus group* **116**

Índice de Figuras

Figura 1: Modelos de Cultura Organizacional sob a forma de Tipologias 17
Figura 2: Modelo dos Valores Contrastantes 21
Figura 3: Caraterização sociodemográfica dos/as colaboradores/as inquiridos/as das IPSS..... 49
Figura 4: Perfil da Cultura Organizacional da média das IPSS 52
Figura 5: Caraterização da Satisfação Global Média das IPSS e Satisfação Global em cada IPSS..... 55
Figura 6: Caracterização da Satisfação no Trabalho das IPSS: Global e nas 9 dimensões 57

Índice de Tabelas

Tabela 1: Economia Social: Evolução do conceito 6
Tabela 2: Conceções sobre a satisfação no trabalho 24
Tabela 3: Dimensões e hipóteses de resposta para diagnosticar a cultura organizacional 40
Tabela 4: Subescalas e itens para avaliação da satisfação com o trabalho 43
Tabela 5: Composição da População Inquirida 47
Tabela 6: Moda, Mínimo e Máximo das Dimensões da Satisfação no Trabalho de Todas as IPSS 59
Tabela 7: Fiabilidade das 9 dimensões da satisfação no trabalho 60
Tabela 8: Regressão Múltipla entre os quatros tipos de cultura e a Satisfação Global . 60
Tabela 9: Regressão Múltipla entre os quatros tipos de cultura e as sete dimensões da Satisfação no Trabalho 61
Tabela 10: Correlações de Pearson 64

Lista de abreviaturas

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CERCI – Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre a Economia Pública Social e Cooperativa

CESE – Comité Económico e Social Europeu

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

JSS – Job Satisfaction Survey

MVC – Modelo dos Valores Contrastantes

OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument

OES – Organizações da Economia Social

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Expressões Latinas

e.g. – Exemplare Gratiae (por exemplo)

et al. – et alli (e outros ; coautores

INTRODUÇÃO

O presente projeto de investigação incide sobre a relação existente entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho nas Organizações da Economia Social (OES), nomeadamente nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Há muitos estudos que têm mostrado que a cultura organizacional pode influenciar a satisfação no trabalho (Gull & Azam, 2012; Santos & Sustelo, 2009; Silva, Castro, Santos & Neto, 2018), no entanto, constata-se que existe uma escassez de estudos realizados no âmbito da Economia Social (Social Economy and Sustainability Research Network, 2013), nomeadamente nesta área.

A Economia Social é uma realidade que se tem vindo a afirmar com a crescente importância económica e social nas nossas sociedades, tendo a capacidade de cooperar, de forma eficaz, para a resolução de novos problemas sociais (Comité Económico e Social Europeu, 2007). Em Portugal, de acordo com Namorado (2017), a Economia Social tem revelado um comportamento económico e crescimento positivo quando comparado com o da economia nacional, representando 61 268 entidades (em 2013) e 55 383 (em 2010), ou seja, teve um crescimento de 10,6 %. A economia social, para além de registar um aumento no número de entidades, teve um peso significativo no aumento do emprego total (5,2%) e no emprego remunerado (6%) na economia nacional. No que diz respeito às IPSS, estas são 5584 em Portugal.

A escassez de estudos de investigação que analisam a relação da cultura organizacional com a satisfação no trabalho nas IPSS; a importância crescente do setor para o desenvolvimento social e económico da sociedade (Monzón & Chaves, 2012; Namorado, 2017); e o impacto que a relação destas variáveis organizacionais tem sobre os seus resultados e desempenho (e.g. Andrade et al., 2013), justificam a pertinência deste estudo. Portanto, é para nós motivadora a contribuição que fazemos para o desenvolvimento científico no setor, assim como, a contribuição para um grupo de organizações pouco estudadas e com cada vez mais relevância económica e social e, portanto, o seu impacto na sociedade em geral.

Para este projeto de investigação adotou-se o Modelo dos Valores Contrastantes (MVC) de Quinn & Rohrbaugh (1983) para analisar a cultura organizacional. Este modelo distingue quatro tipos de cultura, em que cada um é caraterizado por diferentes valores, crenças e padrões de comportamento (Santos, 1998), permitindo compreender e estudar a cultura de uma organização.

A relação da satisfação no trabalho com a cultura tem sido um tema estudado por alguns autores, que confirmam a relação entre os dois conceitos (por exemplo, Gull & Azam, 2012; Santos & Sustelo, 2009; Silva, Castro, Santos & Neto, 2018), procurando analisar em que medida determinado tipo de cultura pode influenciar o nível de satisfação dos/as colaboradores/as. É importante estudar esta relação, uma vez que influência não só o desempenho das organizações, mas também tem repercussões na realização pessoal dos seus recursos humanos e na sua produtividade no local de trabalho (Santos & Sustelo, 2009).

Neste sentido, o objetivo principal deste estudo procura compreender a relação existente entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho nas organizações da Economia Social, nomeadamente nas IPSS, procurando dar resposta à seguinte questão de partida: *Qual a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho nas organizações da economia social, especificamente nas IPSS da Área Metropolitana do Porto?*

Na primeira parte deste trabalho de investigação, apresenta-se a revisão da literatura sobre os principais conceitos desta investigação: no primeiro subcapítulo, é feita uma abordagem ao conceito e evolução da Economia Social e ao estatuto jurídico de IPSS; no segundo subcapítulo, fazemos alusão ao conceito de cultura organizacional e a sua dimensão, as suas tipologias, bem como uma explicação do Modelo dos Valores Contrastantes e a cultura organizacional nas OES; no terceiro subcapítulo, fazemos alusão ao conceito de satisfação no trabalho, as suas determinantes e consequências, fazemos uma breve explicação do inquérito *Job Satisfaction Survey* de Paul Spector e, por fim, contemplamos um conjunto de estudos que comprovam a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho.

Na segunda parte desta dissertação é aprestando o estudo empírico, que começa por explicar a metodologia de investigação, onde se refere a pertinência da utilização do método de investigação, dos instrumentos e técnicas de recolha de informação, e da caraterização da amostra; segue-se a apresentação e análise dos resultados; a discussão dos resultados e, por fim, as conclusões, que incluem as limitações deste estudo e sugestões para estudos futuros.

1.1. Economia Social

Neste subcapítulo apresenta-se o estado da arte da Economia Social. Primeiramente, apresenta-se nesta secção a história e evolução do conceito de Economia Social. Posteriormente, e como a população do nosso estudo pertence a IPSS, o último ponto diz respeito à parte do estatuto jurídico de IPSS.

1.1.1 Evolução da Economia Social

O conceito de Economia Social surge pela primeira vez na Europa, mais concretamente em França, no século XIX. Este conceito foi consequência da conjugação de vários movimentos sociais, que envolviam as cooperativas, as mutualidades e as associações (Namorado, 2004). Estas organizações para além de terem assumido a Economia Social como designação, nos seus primórdios, eram realidades interligadas pelo mesmo objetivo: dar resposta aos grupos sociais mais vulneráveis e indefesos às novas condições de vida causadas pelo capitalismo industrial nos séculos XVIII e XIX, a partir de organizações de entreajuda (Namorado, 2004; Monzón & Chaves, 2012).

O surgimento da Economia Social como conceito é atribuído a Charles Guide (1847-1932), que encarava a Economia Social como ramo da ciência económica, diferente da economia política, composto tanto por movimentos cooperativos como mutualistas e associativos, com o objetivo de melhorar as condições de vida da classe operária, incentivar o próprio patronato a criar iniciativas solidárias e criar os primeiros princípios de ação redistributiva do Estado (Quintão, 2004; Parente, 2014). Para além disso, a Economia Social surge ainda por influência de dois grandes economistas: John Stuart Mill, com a sua obra *Princípios da Economia Política*, onde analisa as vantagens e inconvenientes das cooperativas de trabalhadores; e Léon Walras, que perspetiva a Economia Social como parte da ciência económica e como um domínio da atividade económica prolífico nas mutualidades, cooperativas e associações (Monzón & Chaves, 2012). Assim, o sistema de valores e os princípios de conduta das associações, retratados no movimento do cooperativismo, estiveram na génese da terminologia moderna da economia social, estruturada em torno de três grandes famílias de organizações: as mutualidades, as cooperativas e as associações, às quais se incluíram recentemente as fundações (*Idem).*

Para um melhor entendimento sobre a história da economia social, a tabela seguinte encontra-se organizada de forma cronológica e com os principais

acontecimentos que levaram ao surgimento da expressão e conceito de Economia Social (Tabela 1).

Tabela 1: Economia Social: Evolução do conceito

Período Histórico	Descrição
1791-1848 **A origem da economia social**	Este período é assinalado pela Revolução Francesa, que levou ao início do movimento associativo ligado ao proletariado e às organizações obreiras. As cooperativas começam a surgir, com o objetivo de potenciar o emprego e reduzir as desigualdades sociais.
1850-1900 **A questão social e o movimento operário**	Neste período os movimentos associativos operários vão-se desenvolvendo, determinados pelas correntes que na altura eram reconhecidas como contrárias ao *status quo* dominante: marxismo, anarquismo e socialismo revolucionário.
1901- 1945 **Os regimes totalitários e a contestação ao liberalismo**	Nesta época, os movimentos totalitários (contestam o liberalismo) assumem um papel importante. Até à Segunda Guerra Mundial, verifica-se a fragmentação do núcleo cooperativista e mutualista nascido do movimento associativo.
1945-1975 **O Estado-providência e os direitos sociais**	Após o final da Segunda Guerra Mundial e com a implementação e desenvolvimento do Estado-providência, a expressão "economia social" vai-se afirmando em sentidos mais amplos e diversos do original e passa a designar a vida em sociedade, do indíviduo e dos grupos sociais.

Tabela 1: Economia Social: Evolução do conceito (*continuação)*

Ano	Descrição
1975-2006 **A crise do Estado-providência e o redimensionamento da economia social**	Há um desenvolvimento dos apoios financeiros à economia social e às suas organizações, um aumento do emprego e um desenvolvimento de cooperativas e associações locais. Em 1975, surge o Comité Nacional de Coordenação das Atividades Mutualistas, Cooperativas e Associativas, que lança em 1978 um debate europeu sobre a economia social. Em Portugal, a economia social surge com as misericórdias, que desde o século XVIII assumiram uma componente de intervenção conjuntamente com os grupos mais desfavorecidos e com as mutualidades, que no decorrer do século XIX e XX intervieram na área socio-económica.

Fonte: Caeiro, 2008

Em Portugal, os exemplos históricos da Economia Social remontam quer a tempos longínquos, quer ao século XIX. Assim, a Economia Social surge com as misericórdias, fundadas por iniciativa da Rainha D. Leonor no século XV, expandindo-se pelas colónias portuguesas a Ocidente e Oriente (Parente, 2014). Os ideais mutualistas, associativos e cooperativistas aparecem, à semelhança do sucedido em muitos países, no século XIX (*Idem*). Em Portugal, o período do Estado Novo teve um impacto negativo e adverso para a Economia Social, enquanto na Europa Ocidental verificou-se um crescimento económico e assistiu-se à implementação das políticas sociais dos Estados Providência. Com a revolução de Abril de 1974, a Economia Social é, novamente, reconhecida em termos políticos, com a Constituição da República de 1976, que reconhece o setor social e cooperativo (*Idem*).

Relativamente à definição de Economia Social, uma das mais conhecidas a nível internacional é definida por Salamon e Anheier (1997), que referem que uma organização para pertencer ao setor não lucrativo deverá possuir cinco principais caraterísticas:

- Ser privada, isto é, institucionalmente separada do governo. Isto não significa que não recebam apoio do governo ou que nenhum membro do governo possa integrar a organização. O importante é que as organizações sem fins lucrativos devem ser instituições fundamentalmente privadas na estrutura básica;
- Organizada, ou seja, o importante é que a organização demonstre que tem alguma realidade institucional, tendo reuniões regulares, funcionários, regras de procedimentos ou algum grau de permanência na organização;
- Autogovernada, na medida em que controla as suas próprias atividades, tendo os seus próprios procedimentos internos e não sendo controlada por entidades externas.
- Voluntária, no sentido em que deve envolver algum grau significativo de participação voluntária. No entanto, não significa que todo ou a maior parte do rendimento de uma organização deva vir de contribuições voluntárias ou que a maior parte da sua equipa deva ser voluntária. Para ser considerada "voluntária", basta ter a presença de alguma contribuição voluntária.
- Não lucrativa, ou seja, as organizações sem fins lucrativos podem acumular lucros num determinado ano, mas os lucros devem ser revertidos para a sua missão básica. Neste sentido, estas organizações são entidades privadas que não existem principalmente para gerar lucros.

Segundo Monzón e Chaves (2012), a Economia Social consiste num conjunto de organizações privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para suprimir as necessidades dos associados a partir do mercado, fornecendo bens e serviços, e em que a distribuição de eventuais lucros ou excedentes entre os filiados/associados e a tomada de decisões não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos membros, mas são realizadas em função dos processos decisórios democráticos e participativos, correspondendo um voto a cada um dos membros. A Economia Social inclui ainda entidades privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de "não mercado" a membros familiares e cujos possíveis excedentes realizados não podem ser apropriados

pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam (*Idem*). Além disso, as organizações da Economia Social possuem três importantes princípios: autonomia de gestão, que diz respeito à independência do Estado e dos poderes políticos; gestão democrática, ou seja, o poder de decisão estar repartido pelos associados; e, por último, dimensão lucrativa limitada, uma vez que o seu objetivo não é obter lucro, mas sim satisfazer necessidades (Guerra & Ferreiro, 2014).

Mais recentemente, a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) procurou elaborar uma definição de Economia Social próxima da de Monzón & Chaves (2012). Assim, de acordo com a CASES, entende-se por economia social:

> O conjunto das empresas de livre adesão e autonomia de decisão, democraticamente organizadas, com personalidade jurídica própria, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros no mercado, produzindo bens e serviços, e nas quais a eventual distribuição dos excedentes de exercício e a tomada de decisões não estão ligadas ao capital individual dos membros, que terão um voto cada. Nela se incluem, designadamente, as cooperativas, as mutualidades, as associações e as fundações, bem como empresas sociais e entidades voluntárias não lucrativas que produzam serviços de não mercado para as famílias, e cujos eventuais excedentes não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criaram, controlam ou financiam (CASES, 2014, p.11).

Na mesma linha de pensamento, na Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, ou seja, na Lei de Bases da Economia Social, refere que se entende por Economia Social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas seguintes entidades: a) as cooperativas; b) as associações mutualistas; c) as misericórdias; d) as fundações; e) as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) as entidades abrangidas pelos subsetores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social; h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social.

No que concerne aos princípios orientadores das organizações da Economia Social, a Lei n.º30/2013 de 8 maio apresenta os seguintes princípios: i) o primado das pessoas e dos objetivos sociais; ii) adesão e participação livre e voluntária; iii) controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; iv) conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; v) respeito pelos valores

da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; vi) gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social; vii) afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

Nos dias de hoje, a Economia Social é um setor que tem um impacto significativo no crescimento sustentável, na criação de emprego e na distribuição mais justa dos rendimentos e da riqueza. Agrega todos os requisitos necessários para o ajustamento da rentabilidade, inserção social e sistemas de governação democráticos, colaborando junto dos setores público e privado na prestação de serviços adequados às necessidades (Monzón & Chaves, 2012). Além disso, na Resolução do Parlamento Europeu relativo à Economia Social é indicado que a Economia Social, ao juntar a sustentabilidade e a solidariedade, desempenha um papel importante na economia europeia, uma vez que é um setor que potencia a criação de empregos de qualidade, reforça a coesão social, económica e regional, gera capital social e promove a solidariedade, a cidadania ativa e um tipo de economia com valores democráticos que coloca as pessoas em primeiro lugar e apoia o desenvolvimento sustentável e a inovação ambiental, tecnológica e social (Oliveira, 2012).

Tendo em conta a Conta Satélite da Economia Social, cuja segunda edição foi divulgada em 2016 no Instituto Nacional de Estatística (INE), mas os dados referem-se a 2013, a Economia Social tem revelado um comportamento económico e crescimento positivo quando comparado com o da economia nacional, representando 61 268 entidades (em 2013) e 55 383 (em 2010), ou seja, teve um crescimento de 10,6%. Para além de registar um aumento no número de entidades, teve um peso significativo no aumento do emprego total (5,2%) e no emprego remunerado (6%) na economia nacional.

A Economia Social tem-se manifestado, progressivamente, de extrema importância (Andrade & Franco, 2007). No entanto, a sua recente evolução tem revelado desafios, nomeadamente a necessidade de identificação conceptual da Economia Social; a sua identificação jurídica e o reconhecimento da contabilidade nacional; a necessidade das entidades integrantes da Economia Social de fazer com que sejam ouvidas na Comissão Europeia; a coordenação entre federações da Economia Social; a elaboração de

estatísticas harmonizadas relativamente a um grande segmento da Economia Social que não é abrangido pelo Manual da Comissão Europeia; criação de estratégias de competitividade ajustadas às novas exigências do mercado; e, por último, o desenvolvimento de iniciativas no interior do sistema educativo (*Idem*).

1.1.2 O estatuto jurídico das Instituições Particulares de Solidariedade Social

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e todas as associações mutualistas, bem como as que se designam em irmandades da misericórdia fazem parte do subsetor social, uma vez que não tem como finalidade o lucro, mas têm como objetivo a solidariedade social. Estas podem assumir tanto a forma jurídica de associação como de fundação (Namorado, 2017).

Carvalho (2005) define IPSS como entidades de iniciativa privada, que fornecem bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde existe trabalho voluntário e que não remunera os detentores e fornecedores de capital. Esta definição decorre do Decreto-Lei nº 119/83, em que as IPSS apresentam uma finalidade não lucrativa, constituídas a partir de inciativas particulares com o propósito de serviços e bens, um conjunto de objetivos, nomeadamente o apoio a crianças, jovens, idosos, deficientes, à família, à integração social e comunitária em área como a saúde, educação e formação social dos cidadãos. Para além disso, podem assumir diversas formas, tais como associações de solidariedade social, de voluntários de ação social, socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia.

Nos termos do nº1 do art.º 2º da lei nº 101/987 de 13 de Setembro, as cooperativas de solidariedade social são equiparadas às IPSS. No entanto, a diferença entre as duas é que as cooperativas de solidariedade social, apesar de não terem fins lucrativos e terem como objetivo a solidariedade social, fazem parte do subsetor cooperativo e não do subsetor solidário. Desta forma, o subsetor solidário inclui duas organizações radicadas em leis específicas: as Associações Mutualistas e as IPSS. Para além destas, compreende também outras entidades que possuam as caraterísticas constitucionalmente fixadas do respetivo setor, independentemente da sua forma jurídica ou de outros elementos particulares que as possam diferenciar.

Em Portugal, no ano de 2013, foram consideradas 5584 entidades como tendo o estatuto de IPSS ou equiparadas (INE, 2016). Destas, 84,7% eram Associações com Fins Altruísticos (ACFA), 6,9% misericórdias, 3,9% fundações, 2,4% cooperativas e 1,9% associações mutualistas (*Idem*). Para além destes dados, verificou-se que 99,7% das

misericórdias, 96,4% das associações mutualistas e 38,1% das fundações eram IPSS. No que diz respeito às ACFA e às cooperativas, apenas 8,3% das ACFA e 6,4% das cooperativas tinham o estatuto de IPSS (*Idem*). Neste ano, as IPSS desenvolveram a sua atividade especialmente na Ação e segurança social (76,4% do total de IPSS) e, de seguida, nos Cultos e congregações (8,0%) e, por último, na Cultura, desporto e recreio (6,4%). No que diz respeito à sua importância na Economia Social, as IPSS representaram, em 2013, 32,9% da produção, 43% do VAB, 44,1% das remunerações, 27,8% dos outros subsídios à produção e 60,4% do emprego remunerado (*Idem*).

1.2 Cultura Organizacional

Neste subcapítulo apresentam-se, sobretudo, aspetos relacionados com a cultura organizacional, nomeadamente a sua definição, dimensão e tipologias. Para além disso, explica-se o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983), modelo que é aplicado para a análise da cultura organizacional nas IPSS. O último ponto diz respeito à cultura organizacional nas Organizações da Economia Social (OES).

1.2.1 Conceito e dimensão

O termo "cultura organizacional" foi citado pela primeira vez por E. Jacques em 1951. No entanto, de acordo com Campos, Rédua e Alvareli (2011), foi a partir dos anos 80 que este conceito ganhou maior notoriedade, devido ao sucesso das organizações japonesas que acreditavam que quanto maior fosse o envolvimento dos/as colaboradores/as com a missão, visão, valores e objetivos da organização maior seria o sucesso dessa organização. Até aos dias de hoje, esta denominação permanece atualizada, com a particularidade de cada vez mais ser um conceito valorizado e de interesse para as organizações. O fator cultural nas práticas de gestão e a possível diferenciação das organizações, de forma a atingirem uma vantagem competitiva, motivam as organizações para uma aposta e desenvolvimento deste conceito (Neves & Jesuíno, 1994).

Muitos são os autores que teorizam em torno do conceito de cultura organizacional. Destes autores destacam-se Shein (1992), Hofstede (1991) e Sainsaulieu (1997) que encaram o conceito de cultura organizacional como uma programação mental, compreendendo todas as suas implicações em termos de crenças, de criação de sentido e de expressão a partir de artefactos e de padrões de comportamentos, de acordo com os grupos de pertença (Lopes, 2010). Assim, este conceito é composto por várias camadas, sendo que estas são constituídas por valores, pressupostos básicos, artefactos, normas,

padrões de comportamento, que se localizam e operam em torno de um núcleo comum que é o significado (Santos & Gonçalves, 2010).

Segundo Shein (1992), existem três dimensões essenciais que constituem a cultura organizacional, como os artefactos observáveis, que constituem a dimensão comportamental da cultura (disposição física, forma de vestir, forma como as pessoas se dirigem umas às outras, intensidade emocional, cerimónias, tecnologia e produtos, linguagem, mitos e histórias), sendo que estes fazem parte do processo e estrutura organizacional visível, mas difícil de decifrar (Camara et al., 1997); os valores e as normas adotadas que orientam os comportamentos e estão associadas à componente cognitiva da cultura, sendo que à medida que estes valores vão sendo reforçados passam para o nível das crenças, integrando os objetivos e estratégias da organização; e, por fim, os pressupostos básicos que estão ligados aos significados partilhados no grupo (sentimentos, linguagem e comportamento que formam perceções) e constituem o coração da cultura organizacional e a origem da ação (Santos & Gonçalves, 2010). Estes pressupostos básicos definem, também, o que as coisas significam, a que prestar atenção, que ações tomar em diferentes situações e como reagir emocionalmente ao que se passa (Camara et al., 1997). Esta dimensão é o nível mais profundo, inconsciente, invisível e difícil de mudar da organização. No entanto, é a este nível que se cria a identidade da empresa e, por isso, a gestão da cultura torna-se crucial, na medida em que é uma "(...) forma de garantir uma identidade da organização, como meio aglutinador das diferenças individuais e, ao mesmo tempo, diferenciador das restantes organizações." (Camara et al., 1997, p.142).

Assim sendo, para uma gestão da cultura da organização, os valores existentes devem estar conectados na sua missão, objetivos e estratégia, em que "(...) a visão dos seus fundadores, os pressupostos básicos existentes, se actue ao nível dos artefactos, na gestão do simbólico, possibilitando o desenvolvimento de valores comuns partilhados pela organização." (Camara et al., 1997, p.142).

Outra definição do conceito de cultura organizacional é proposta por Hofstede (1991). Segundo este autor, a cultura organizacional pode ser representada por quatro anéis concêntricos e sobrepostos, em que em cada camada do anel representa o nível de manifestação de cultura, podendo esta ser representada por uma "cebola". Assim, podemos ter um nível mais consciente e de fácil acesso, correspondendo à camada periférica até à camada mais profunda onde o acesso é mais complexo e o nível inconsciente. Efetuando uma análise a esta representação, e começando pela camada mais

exterior, encontramos os símbolos. Estes, são palavras ou gestos com um significado particular apenas para aqueles que partilham a cultura. Os heróis, correspondem a pessoas reais ou imaginárias muito valorizadas numa cultura, são considerados paradigmas do comportamento. No que diz respeito aos rituais, a camada seguinte, integram as atividades coletivas para atingir determinados fins, fins esses essenciais para a cultura. Por fim, os valores são a camada mais profunda e invisível da cultura.

Mais recentemente, Neves (2000) ampliou e atualizou a proposta existente de Hofstede, adicionando mais camadas. A ideia de clima (perceções descritivas), corresponde às camadas mais periféricas, dividindo-se em atributos organizacionais (variáveis de contexto, processo e estrutura) e atributos individuais (campo psicológico do indivíduo). A camada seguinte corresponde à dimensão comportamental da cultura, os artefactos. Esta camada tem uma forma concreta e física, sendo fruto da intervenção humana, nomeadamente a estrutura física e material (logotipo, espaço físico, padrões de vestuário) e estrutura não tangível (linguagem, mitos, terminologia). Em seguida, verificamos os padrões e normas de comportamento. Esta camada pretende socializar as pessoas, quer no plano individual como nas relações interpessoais, constituindo expressões tais como cerimónias, ritos, rituais e simbolismos. A penúltima camada diz respeito aos valores, que representam convicções relativamente aos modos de conduta, as crenças e ideologias. A última camada corresponde aos pressupostos, sendo esta a camada mais profunda, invisível. Esta, atua como um código para compreender o modo como as pessoas pensam, sentem e agem.

Para além dos dois autores supramencionados, Sainsaulieu (1997) propõe, também, uma definição de cultura organizacional. Assim, este autor define cultura organizacional como um tributo dos processos culturais de aprendizagem que são formados ao longo das relações de trabalho e que conseguem produzir, num determinado prazo, identidades coletivas. Pode ainda definir-se como resultado das interações entre os diferentes sistemas de representações específicas de cada grupo humano. Este autor caracteriza as organizações como possuidoras e produtoras de diversas identidades coletivas, pertencentes a culturas específicas (as chamadas subculturas), assim como de relações de conflito que advêm de diferentes identidades culturais, no seio de uma organização. São estas diferenças que, de facto, estão na origem de uma verdadeira cultura organizacional, uma vez que têm por base diferentes aprendizagens culturais.

Assim, recusa-se a existência de uma cultura organizacional homogénea. Ao invés, este autor defende a existência de várias culturas, dentro da própria organização, que coexistem lado a lado (Sainsaulieu, 1997).

Segundo Martinez (2009), a cultura apresenta diferentes papéis dentro de uma organização: i) acumula as experiências e os conteúdos da organização através da sua história; ii) desempenha um papel de definição dos limites, ou seja, concebe diferenças entre as organizações; iii) implica a transmissão do sentimento de identidade para os que integram a organização; iv) a cultura representa algo maior do que o interesse pessoal último dos indivíduos; v) aprimora a estabilidade do sistema social; vi) a cultura tem que conduzir as projeções e as estratégias da organização, sendo um elemento fundamental para a obtenção dos resultados esperados; vii) serve de mecanismo de controlo e de sabedoria que guia e molda as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores.

Por fim, os estudos que se têm realizado no âmbito da cultura têm ajudado a compreender muitos fenómenos organizacionais, uma vez que a cultura organizacional intervém nos diferentes setores e níveis da organização, influenciando todos os que a integram, tanto ao nível do seu comportamento como, também, na elaboração de estratégias e no desempenho organizacional (Schulz, 2001; Sorensen, 2002). Para além disso, é um elemento importante para impulsionar a competitividade e a produtividade de uma organização, na medida em que reconhece as capacidades intelectuais, o trabalho e a partilha de ideias entre os colegas, facilitando a realização das atividades, criando um clima de companheirismo e, também, de entrega ao trabalho (Soria, 2008).

1.2.2 Tipologias da Cultura Organizacional

Uma tipologia é constituída por um conjunto estruturado de dimensões com caraterísticas em comum, mas distinguíveis entre si. Desta forma, uma tipologia aplicada à cultura organizacional é um esquema classificativo, a partir do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função das caraterísticas culturais comuns. A aplicação destas tipologias nas organizações apresenta vantagens, nomeadamente a simplificação do pensamento (Schein, 2009), permite fazer generalizações, contribui para explicar as diferenças que existem entre as organizações, possibilita a avaliação do grau de congruência cultural dos vários elementos que constituem uma cultura e a definição de estratégias de mudança em conformidade com certos requisitos (Neves, 2000).

Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001), dos diversos modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias existentes, as que se destacam são: de Harrison

(1972), de Handy (1978), de Quinn e Rohrbauht (1983), as de Deal e Kennedy (1988), de De Witte e De Cock (1986), de Denison (1990) e de Zago (2000). Estas tipologias estão representadas na figura 1.

A tipologia de Harrison (1972) parte de duas dimensões organizacionais unipolares, a formalização e a centralização, cuja combinação resulta em quatro quadrantes: cultura de função, cultura de poder, cultura atomista e cultura de tarefa (Neves, 2000).

A tipologia de Handy (1978) é semelhante à de Harrison, diferindo apenas a designação de cada quadrante cultural onde atribui nomes da mitologia grega: cultura de Apolo, cultura de Zeus, cultura de Dioniso e cultura de Atenas (*Idem*).

O modelo de Quinn e Rohrbauht (1983) é designado de Modelo dos Valores Contrastantes e apresenta dois eixos culturais: o vertical (flexibilidade *vs* estabilidade/controlo) e o horizontal (orientação interna *vs* orientação externa). Este modelo estrutura-se em três dimensões organizacionais bipolares, nomeadamente a flexibilidade *vs* controlo, orientação internas *vs* orientação externa e processo (meios) *vs* resultados (fins). Estas dimensões refletem quatro quadrantes: a cultura clã, a cultura de adocracia, a cultura de hierarquia e a cultura de mercado (Neves, 2000). Este modelo é explicado de forma detalhada no ponto a seguir, uma vez que foi utilizado no presente estudo para diagnosticar a cultura organizacional.

De Witte e De Cock (1986) partem de duas dimensões organizacionais unipolares e relacionadas entre si, que são o controle e o dinamismo. Da conjugação destas resultam quatro quadrantes: cultura de regras, cultura de apoio, cultura de inovação e cultura de objetivos (*Idem*).

A tipologia de Deal e Kennedy (1988) baseia-se em duas dimensões organizacionais unipolares e relacionadas entre si, que são a quantidade de risco e a velocidade, e estrutura-se em quatro quadrantes (tipos de cultura): a cultura de processo (baixo risco ir velocidade lenta), a cultura de risco (alto risco e velocidade lenta), a cultura de agressividade (alto risco e velocidade rápida) e, por último, a cultura da ação (baixo risco e velocidade rápida) (*Idem*).

A tipologia de Denison (1990) apresenta duas dimensões bipolares, nomeadamente a orientação externa *vs* orientação interna e abertura à flexibilidade e o controlo pela estabilidade. Estas orientações originam quadro quadrantes culturais com as seguintes designações: cultura de consistência, cultura de envolvimento, cultura de adaptabilidade e cultura de missão (*Idem*).

Por fim, o modelo de Zago (2000) é designado de Modelo da Arquitetura da Cultura Organizacional e apresenta quatro dimensões organizacionais: necessidades, valores, conhecimentos e habilidades organizacionais. Neste modelo, os comportamentos do grupo social consolidam a cultura organizacional e a cultura organizacional orienta os comportamentos dos membros desse grupo, dando-lhes identidade.

Estas tipologias são abstratas e não refletem completamente a realidade das organizações (Schein, 2009). No entanto, possuem capacidades de analisar empiricamente os elementos que são congruentes numa cultura e permitem generalizar relativamente a uma determinada classe de organizações, uma vez que contribuem para explicar as diferenças entre as organizações e, ao mesmo tempo, ajudam na compreensão da cultura organizacional (Santos, 2000).

Figura 1: Modelos de Cultura Organizacional sob a forma de Tipologias

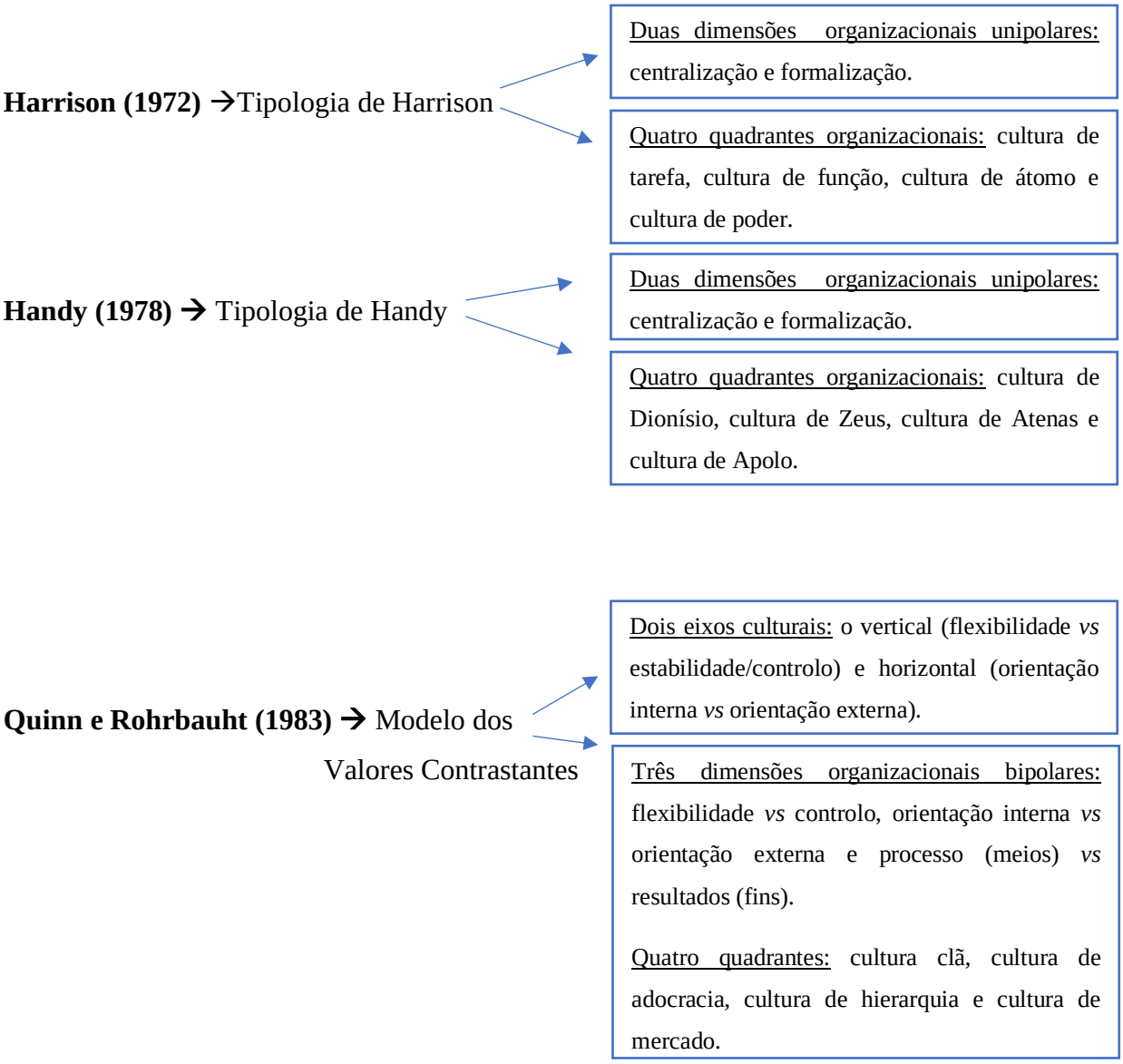


Figura 1: Modelos de Cultura Organizacional sob a forma de Tipologias *(continuação)*

De Witte e De Cock (1986) → Tipologia de De Witte e De Cock

Duas dimensões organizacionais unipolares: controlo e dinamismo.

Quatro quadrantes: cultura de regras, cultura de inovação, cultura de apoio e cultura de objetivos.

Deal e Kennedy (1988) → Tipologia de Deal e Kennedy

Duas dimensões organizacionais bipolares: velocidade e risco.

Quatro quadrantes: cultura de agressividades, cultura de risco, cultura de ação e cultura de processo.

Denison (1990) → Tipologia de Denison

Duas dimensões organizacionais bipolares: orientação interna *vs* orientação externa e abertura à flexibilidade e controlo pela estabilidade.

Quatro quadrantes organizacionais: cultura de envolvimento, cultura de consistência, cultura de missão e cultura de adaptabilidade.

Zago (2000) → Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional

Quatro dimensões organizacionais: valores, necessidades, conhecimentos e habilidades organizacionais.

Fonte: Elaboração Própria

1.2.3 Modelo dos Valores Contrastantes

O modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983), intitulado como Modelo dos Valores Contrastantes (MVC), tem como principal propósito a explicação dos perfis culturais existentes no seio organizacional e, segundo Gregory, Harris, Armenakis e Shook (2009), quando existe uma relação entre cultura e desempenho, caracterizando-se como um modelo muito utilizado na pesquisa organizacional. Este modelo permite um pensamento estratégico quanto à eficácia organizacional, em que se valoriza mais do que um conjunto de valores e critérios, sendo considerada, como a "(...) abordagem mais adequada para captar o sentido paradoxal e por vezes pouco racional e caracterizador da natureza dos fenómenos organizacionais, o que pressupõe um pensamento contrastante, capaz de pensar ideias contraditórias, como integradas e funcionalmente eficazes" (Neves, 2000, pp. 91-92). Ao considerar a cultura organizacional e os respetivos valores, a estrutura do modelo é apresentada no fim do desenvolvimento deste ponto (Figura 2).

O MVC pressupõe, segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), a existência de três dimensões contrastantes.

A primeira dimensão está relacionada com a orientação interna/ externa da organização (representada no eixo horizontal), e esta reflete uma preocupação no desenvolvimento individual, valorizando-se a estrutura do trabalho. Na orientação externa verifica-se que os objetivos organizacionais estão mais voltados para o desenvolvimento de atividades que potenciem o crescimento e a aquisição de recursos. A orientação interna está relacionada com o foco no desenvolvimento dos recursos humanos e na promoção e desenvolvimento de um ambiente organizacional estável e participante (Cameron & Quinn, 2011).

A segunda dimensão, representada no eixo vertical, está relacionada com a relação flexibilidade/controlo. Esta dimensão dá indicações sobre a forma de orientar a organização, de forma a atingir-se a estabilidade e uma estrutura burocrática (controlo) ou para uma estrutura que aposta na inovação e informalidade (flexibilidade) (*Idem*).

A terceira dimensão é carateriza-se por um eixo invisível, que representa os quatro modelos organizacionais (modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, modelo dos objetivos racionais e modelo dos processos internos) (Neves, 2000).

Os quadrantes, abaixo representados, relacionam-se com os quatro modelos de eficácia organizacional que refletem os diferentes dilemas enfrentados pelas organizações ao longo da sua existência. O *modelo das relações humanas* relaciona-se com a

flexibilidade e salienta a importância da coesão (meios), bem como o desenvolvimento dos/as colaboradores/as (fins). O *modelo dos sistemas abertos* aborda a flexibilidade numa vertente externa à organização, focando-se na rapidez (meios) e no crescimento e apoio externos (fins). O *modelo dos objetivos racionais* relaciona-se com o controlo e a vertente externa, dando primazia à eficácia, de modo a atingir determinadas metas (meios) e a produtividade (fins). O *modelo dos processos internos* aborda o controlo e a vertente interna, sendo que neste é realçada a informação (meios) e a estabilidade e controlo (fins) (Santos & Gonçalves, 2010).

Cameron e Quinn (2011) definem quatro tipos de cultura, que emergem das dimensões anteriormente referidas: a cultura de apoio, a cultura da inovação, a cultura de regras e a cultura de objetivos.

A cultura de apoio, também conhecida como cultura clã, relacionada com o Modelo das Relações Humanas, enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização, em que se dá particular destaque a determinados valores, como a confiança, participação e sentimento de pertença. Os líderes tendem a apoiar o desenvolvimento das pessoas e a incentivar a participação, promovendo o trabalho em equipa, o envolvimento dos trabalhadores e o compromisso organizacional (Barreto et al., 2013; Neves, 2000).

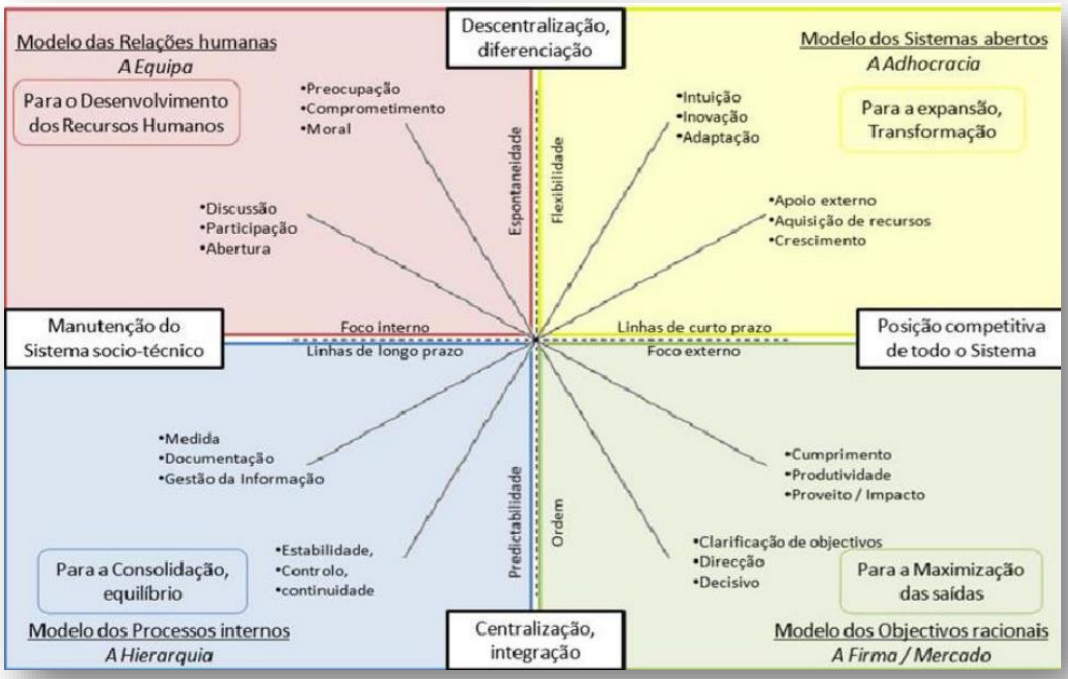
A cultura de inovação (Modelo dos Sistemas Abertos), também designada por cultura de adocracia, valoriza a flexibilidade e a adaptação à mudança externa. Este quadrante enfatiza um conjunto de valores considerados dominantes, como o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa. Os líderes apreciam correr riscos, possuem a capacidade de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica (*Idem*). Mclaughlin (2006) defende que uma das finalidades da cultura adocracia passa por promover a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade num ambiente onde a incerteza, ambiguidade e sobrecarga de informação são normais.

A cultura de objetivos (Modelo dos Objetivos Racionais), conhecida por cultura de mercado, foca-se sobre o meio ambiente externo na interseção do pólo do controlo, ou seja, a produtividade, o desempenho, e o alcance dos objetivos e a sua realização estão fortemente relacionados com este tipo de cultura. Os fatores chave para motivação incluem a competição e a consecução dos objetivos predeterminados. A liderança tende a ser orientada para a tarefa, para os objetivos, estimulando a produtividade com base no planeamento e na eficiência de funcionamento (Barreto et al., 2013; Neves, 2000).

A cultura de regras/hierarquia (Modelo dos Processos Internos) define-se como uma cultura enquadrada nas dimensões controlo e orientação interna. Nesta, valoriza-se

o respeito pelas regras organizacionais, as ordens e a hierarquia. Os conceitos de formalização, de segurança, de uniformidade e de centralização ganham relevo neste tipo de cultura, de forma a alcançar a estabilidade interna. Os trabalhadores aceitam bem a autoridade que advém de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos. A liderança tende a ser conservadora de forma a assegurar a estabilidade, segurança e o controlo (*Idem*).

Figura 2: Modelo dos Valores Contrastantes



Fonte: Quinn, 1991, p.51

1.2.4 Cultura Organizacional nas Organizações da Economia Social

A cultura organizacional tem uma importância particular nas organizações da Economia Social, uma vez que as pessoas que as integram normalmente acreditam na causa pela qual trabalham (Parente, 2011). Por isso, torna-se importante que os membros principais da organização mantenham com firmeza as crenças e valores, passando-os de forma clara a todos os que integram a organização (Orsi et al., 2005). Além disso, o sentimento que as pessoas depositam na causa mobiliza ações significativas e fundamentais para a sociedade (Prioste, 2004).

Segundo Orsi, Marino, Rossi, Bertoia e Shiniashiki (2005), para uma melhor compreensão sobre a noção de cultura organizacional na realidade das organizações de economia social, deve-se ter em conta um conjunto de caraterísticas, tais como: i) a

cultura organizacional é aprendida, ou seja, é resultado das experiências vividas pelas pessoas antes da sua entrada na organização e da própria influência da organização; ii) é definida pela história da organização, nomeadamente pelas decisões que as pessoas tiveram no passado; iii) é parcialmente subconsciente, uma vez que, à medida que o tempo passa, desenvolvem-se crenças e ideias, sendo estas uma influência no comportamento dos indivíduos; iv) é heterogénea, na medida em que diferentes partes da organização possuem culturas distintas. Assim, a cultura organizacional nas organizações da economia social é determinada, reforçada e/ou modificada por cinco fatores: história da organização, estrutura da organização, práticas administrativas, sistema de comunicação entre voluntários, administração e direção e sistema de recompensas. Desta forma, verifica-se que não existem grandes diferenças em relação ao que influencia a cultura organizacional, quer nas organizações sem fins lucrativos como as com fins lucrativos (Orsi et al., 2005).

Na mesma linha de pensamento, Prioste (2004) reforça que, tanto nas organizações do terceiro setor como nas organizações com fins lucrativos, a cultura organizacional é determinada por elementos cerimoniais, ritos, mitos, heróis, símbolos e histórias que influenciam o imaginário coletivo por meio de uma importante mobilização emocional. Nesta realidade destaca-se, também, a importância de um líder no terceiro setor na compreensão dos valores culturais da organização, transformando-os em força mobilizadora para o alcance dos objetivos, de forma a colmatar possíveis ambiguidades e diferenças do grupo. Assim, a liderança estratégica é determinada por objetivos claros e valores culturais que incentivem as pessoas a ir em direção aos objetivos partilhados (Prioste, 2004). Neste mesmo sentido, Lopes e Reto (1988) defendem que existem sempre algumas figuras que marcam a empresa e que são fundamentais na construção do sistema de valores e nos comportamentos da organização, ou seja, é o fundador ou os fundadores que vão moldar a cultura da organização e lançar os fundamentos. Assim, este líder tem um papel ativo de criar e guiar os valores da organização. No entanto, Parente (2010) refere que, uma vez que as Organizações da Economia Social são organizações de caráter coletivo com um poder partilhado, a cultura não será reproduzida pelos propósitos e personalidade de um único líder, mas sim de um conjunto de pessoas que têm um projeto coletivo. Por isso, importa salientar que devemos considerar as diferentes perspetivas teóricas sobre a cultura das organizações, para que seja possível compreender a importância da cultura organizacional num ponto de vista particular: a realidade visível para as pessoas e nas pessoas (Santos & Gonçalves, 2010).

1.3 Satisfação no Trabalho

Segundo Klijn (1998), os estudos sobre a satisfação no trabalho tiveram início na década de 30 e desde então tem despertado interesse em várias áreas. Assim, é um fenómeno amplamente estudado por profissionais da saúde e de pesquisadores das mais diversas áreas, como a Psicologia do Trabalho e Recursos Humanos, e este interesse resulta da influência que a satisfação no trabalho tem sobre o trabalhador, podendo afetar a sua saúde, quer mental quer física, as suas atitudes, o seu comportamento profissional e social, a sua vida pessoal e familiar, tendo, consequentemente, repercussões nas organizações (Cura, 1994; Locke, 1976; Pérez-Ramos, 1980).

De acordo com Yang (2016), a satisfação no trabalho é uma das dimensões mais estudadas na área do comportamento organizacional, sendo entendida como o grau em que o indivíduo avalia positivamente as suas experiências no trabalho.

Apesar de existirem estudos sobre este conceito, ainda não há um consenso sobre a sua definição nem sobre teorias ou modelos teóricos. Algumas definições apresentam-se divergentes, uma vez que uns autores consideram a satisfação no trabalho como um estado emocional, um sentimento (Locke, 1976; Fraser, 1983; Henne & Locke, 1985; Wright & Cropanzano, 2000) e outros como uma atitude (Rego, 2001; Robbins, 2002). Estas diferenças entre conceitos e definições para o mesmo constructo podem resultar em falhas metodológicas em estudos sobre o tema (Pérez-Ramos, 1980).

A satisfação no trabalho é, então, um fenómeno complexo e um conceito de difícil definição, uma vez que a satisfação no trabalho é um estado subjetivo em que a satisfação com uma determinada situação/evento pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e do tempo, estando sujeita a influências de fatores internos e externos ao ambiente de trabalho (Fraser, 1983). Assim, as definições mais recentes remotam a satisfação no trabalho como sinónimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo, sendo que alguns autores consideram a satisfação e insatisfação fenómenos distintos (Martinez & Paraguay, 2003).

A tabela seguinte apresenta as diferentes conceções sobre a satisfação no trabalho.

Tabela 2: Conceções sobre a satisfação no trabalho

Conceito	Discussão	Autores
Satifação no trabalho como sinónimo de motivação	A satisfação é diferente de motivação, uma vez que a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade; e a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade.	Steuer (1989)
Satisfação no trabalho como atitude	A atitude é considerada como a disposição para agir e assumir uma posição perante determinadas situações, decorrente de conceitos, informações e emoções. Por isso, pode-se considerar que algumas atitudes podem derivar da satisfação no trabalho, mas não a sua definição.	Pérez-Ramos (1980) Campbell (1999)

Tabela 2: Conceções sobre a satisfação no trabalho (*continuação)*

Conceito	Discussão	Autores
Satisfação no trabalho como estado emocional	Satisfação no trabalho é entendida como um estado emocional agradável, resultante da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho, sendo esta avaliação condicionada por fatores internos e externos no ambiente do ambiente organizacional e do próprio trabalho.	Locke (1976)
Satisfação *vs* insatisfação no trabalho	Locke (1969) defende que a insatisfação no trabalho nao é um fenómeno distinto da satisfação no trabalho, mas os dois extermos de um mesmo fenómeno. Herzberg (1971) considera que a satisfação e insatisfação são fenómenos distintos, sendo que a insatisfação relaciona-se com fatores que determinam o trabalho (ambiente, recompensas, chefia	Locke (1969) Hersberg (1971)

Fonte: Elaboração Própria

1.3.1 Modelos teóricos sobre a satisfação no trabalho

Esta parte apresenta um resumo das principais teorias sobre a satisfação no trabalho, onde consta em cada um as principais caraterísticas. A Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke encontra-se mais desenvolvida, uma vez que é a mais utilizada em estudos sobre o tema (Martinez, 2002) e por ser considerada a que tem mais abrangência e coerência teórica.

- **Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas**

Em 1940, Maslow criou a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, que apresenta as necessidades humanas hierarquizadas em cinco níveis ascendentes: 1) necessidades fisiológicas; 2) necessidades de segurança (física, emocional, familiar e social; 3) necessidades sociais; 4) necessidade de estima (manter a autoestima e ter a estima dos outros); 5) necessidades de autorrealização. À medida que as primeiras necessidades fossem satisfeitas, surgiriam novas necessidades, passando para os níveis seguintes até chegar às mais elevadas. No entanto, esta hierarquia não é rígida, uma vez que umas necessidades podem surgir primeiro que outras (Maslow, 1970).

Este modelo teórico é considerado importante na compreensão e explicação do comportamento dos indivíduos no local de trabalho, principalmente em termos de satisfação, tendo em conta que os indivíduos têm tendência a querer progredir e ultrapassar os níveis da escala de necessidades (Pérez-Ramos, 1980).

- **Teoria X – Teoria Y**

Em 1960, McGregor cirou a Teoria X, defendendo que a hierarquia é necessária e que a administração deve organizar e controlar os empregados e, assim, a satisfação no trabalho é considerada como resultante das recompensas financeiras. A Teoria Y surge na sequência da Teoria X, como forma de melhoramento em termos de consistência e adequação. Neste sentido, a Teoria Y tem como principal princípio a integração entre os objetivos individuais e organizacionais, sendo que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou uma fonte de castigo.

- **Teoria da Motivação-Higiene**

Herzberg, em 1959, apresentou um modelo que distinguia a satisfação e a insatisfação como fenómenos de natureza diferente. Assim, defende que a insatisfação decorre da carência/deficiência de fatores considerados de higiene, nomeadamente a remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da organização, condições de trabalho e relações interpessoais (Herzberg, 1971). Já a satisfação resulta da existência de fatores considerados motivadores, nomeadamente a realização profissional, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional, fazendo com que os indivíduos tenham um esforço e desempenho maior (*Idem*).

No entanto, esta teoria recebeu críticas, uma vez que não divide os aspetos do trabalho como intrínsecos e extrínsecos. Para além disso, alguns autores, nos seus estudos, identificam os fatores de higiene e os fatores motivadores de Herzberg como responsáveis tanto da satisfação como da insatisfação no trabalho (Locke e Whithing, 1974; Locke, 1976). Outro aspeto criticado é que Herzberg não tem em conta a existência de diferenças entre colaboradores/as ao mencionar as fontes de satisfação e insatisfação no trabalho (Locke, 1976).

- **Teoria da Expectância**

Vroom (1967) estruturou uma teoria na qual os desejos e expectativas conscientes dos indivíduos são mais importantes do que os seus impulsos ou necessidades inconscientes. Este autor defende que a valência á a perceção da satisfação antecipada por um resultado específico. Assim, a satisfação no trabalho está diretamente relacionada com a perceção do trabalho como instrumental para o alcance dos objetivos considerados importantes para os indivíduos (Vroom, 1967).

- **Teoria da Imaturidade-Maturidade**

Argyris (1969) estruturou uma teoria que considera que o desenvolvimento/crescimento dos indivíduos no trabalho depende das condições que lhes são oferecidas na organização. No entanto, a organização cria situações que mantêm a imaturidade dos trabalhadores, de forma a adaptá-los ao trabalho, o que impede o seu desenvolvimento e alcance plena da satisfação no trabalho. Desta forma, este autor propõe que as organizações devem aplicar mudanças que permitam o desenvolvimento dos seus trabalhadores, partindo da imaturidade para chegar à maturidade, de forma a que os mesmos se tornem mais participativos, independentes, com interesses mais profundos,

comportamentos mais complexos e que tenham mais consciência e controle sobre si mesmos (*Idem*).

- **Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke**

Este modelo teórico, estruturado por Locke a partir de 1970, fundamenta-se sobretudo em dois aspetos: nos valores, ou seja, a importância que o indivíduo atribui à meta que deseja alcançar; e nas metas, nomeadamente o objetivo desejado. São estes dois aspetos que impulsionam os indivíduos a agir (desempenho), o que leva à obtenção de resultados (satisfação) que, posteriormente, irão servir de *feedback* para a atribuição dos valores (Pérez-Ramos, 1990).

Na perspetiva de Locke (1976), a satisfação no trabalho é um estado emocional, resultado da avaliação, quer agradável quer positiva, do indivíduo sobre as suas experiências no trabalho, sendo esta avaliação condicionada por elementos do ambiente organizacional e do próprio trabalho. A insatisfação no trabalho é um estado emocional não prazeroso, que resulta da avaliação do trabalho do indivíduo, ignorando e negando os valores do mesmo, relacionados ao trabalho. Assim, para Locke (1969, 1976) a satisfação e insatisfação não são dois fenómenos distintos, mas sim dois extremos de um mesmo fenómeno, ou seja, é um estado emocional que tanto pode ser de alegria (satisfação) ou de sofrimento (insatisfação).

Partindo desta definição, a satisfação no trabalho deve ser analisada em termos dos elementos constituintes do trabalho, e, assim, a satisfação no trabalho global é o resultado da satisfação com os vários elementos do trabalho. Desta forma, é possível identificar os fatores causais da satisfação no trabalho, que se dividem em dois grupos: i) eventos e condições, que inclui o trabalho em si, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho e ambiente de trabalho; ii) agentes, nomeadamente os colegas e subordinados, supervisores, gerência, organização (Locke, 1969, 1976).

De acordo com a perspetiva de Sánchez-Sellero, Cruz-González e Sánchez-Sellero (2014), o indivíduo desenvolve expectativas sobre o seu trabalho e ao exercê-lo compara com essas expectativas. Assim, quanto mais próximo for o trabalho realizado com as suas expectativas, maior será o nível de satisfação do indivíduo. Para além da expectativa, a satisfação inclui também uma componente afetiva ou emocional (Andrade et al., 2017; Locke, 1976; Martins & Santos 2006; Siqueira, 2008). Ou seja, a satisfação indica o nível de felicidade que o indivíduo sente em relação ao seu trabalho. Assim,

quanto maior fosse o nível de felicidade, maior seriam os níveis de desempenho, comparativamente aqueles que não estão satisfeitos no seu trabalho.

Tendo em conta os modelos teóricos apresentados anteriormente, verifica-se que alguns centram-se na experiência do indivíduo, outros na avaliação da probabilidade das consequências, outros nas caraterísticas subjetivas e necessidades individuais, outros no meio social e outros na satisfação no trabalho. Contudo, todos os modelos teóricos contribuem para uma melhor compreensão e entendimento da satisfação no trabalho (Martinez & Paraguay, 2003).

1.3.2 Determinantes da Satisfação no Trabalho

Reportando-nos à Teoria de Locke (Henne & Locke, 1985; Locke, 1969, 1976), podemos identificar, como referi anteriormente, um conjunto de fatores relacionados ao ambiente de trabalho que são determinantes na satisfação no trabalho, nomeadamente os eventos e condições e agentes.

O primeiro (eventos e condições) inclui o trabalho (diz respeito ao trabalho propriamente dito e o conteúdo do trabalho), pagamento (equidade em comparação ao que os outros estão a auferir, quantidade, forma de pagamento e benefícios), promoção (oportunidades, justiça, clareza e disponibilidade), reconhecimento (receber créditos pelo bom desempenho, elogios, entre outros) e condições e ambiente de trabalho (recursos disponíveis, nomeadamente tempo, dinheiro, equipamentos, suporte para a realização do trabalho, pausas, turnos, condições físicas – ruído, ventilação, temperatura, posto de trabalho – e segurança.

O segundo (agentes) engloba os colegas e subordinados (relações de confiança, colaboração, amizade, competência, partilha de valores), supervisão e gerência (supervisores atenciosos, justos, competentes, que respeitem, que permitam alguma participação no processo de tomada de decisões e que reconheçam e recompensem o bom desempenho) e organização (como as organizações demonstram respeito pelos seus trabalhadores e seus valores, pela política de benefícios e pagamentos e pela competência da organização).

Paul Spector (2002) refere, também, que a satisfação no trabalho reflete as atitudes dos funcionários em relação aos vários aspetos do trabalho, que incluem as recompensas (salários e benefícios), as oportunidades de crescimento (programas de desenvolvimento, oportunidades de promoção), os relacionamentos no trabalho (supervisores e colegas de

trabalho), as condições físicas do trabalho (segurança e conforto no trabalho) e a natureza do trabalho.

Tamayo (2001) também identifica um conjuntos de elementos do trabalho, nomeadamente o ambiente organizacional, que inclui a remuneração, carreira, relação com os colegas e superiores, clima organizacional, autonomia e conteúdo do trabalho, segurança em relação aos perigos durante o trabalho, justiça percebida pelo indivíduo, posição alcançada pelo trabalho realizado, conflito entre família e trabalho, clareza sobre as expectativas da organização em relação ao trabalho do trabalhador, entre outros. Por isso, pode-se concluir que a satisfação no trabalho é um constructo influenciado por diversas dimensões do trabalho (Siqueira, 2008;Warr, 2007; Sanchez-Sellero, Sánchez-Sellero, Cruz-González & Sánchez-Sellero, 2014). Também, Hauff, Richter e Tressin (2015), recorrendo ao estudo de Warr (2007) em que fez uma revisão das publicações sobre os antecedentes da satisfação e que refere que há pelo menos 12 grupos de caraterísticas que estão relacionadas de forma positiva com a satisfação no trabalho, concluíram que, apesar deste conceito ser influenciado por estes elementos do ambiente organizacional, é influenciado por diversos fatores, o que pode dificultar a sua compreensão total.

1.3.3 Consequências da Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um fator importante numa organização, porque, quando ausente, está associada a comportamentos indesejáveis no ambiente de trabalho, levando, por vezes, à rotatividade voluntária, ao absentismo e doenças profissionais. No entanto, quando está presente, está associada a comportamentos positivos, tais como o comprometimento e envolvimento afetivo, a cidadania organizacional, a realização profissional, o bom desempenho e a satisfação com a vida em geral (Barling et al., 2003; Jackson et al., 2014). Assim, a satisfação no trabalho exerce influências sobre os trabalhadores, que podem se manifestar sobre a qualidade de vida do mesmo, sobre a sua saúde (física e mental) e sobre o seu comportamento (ausências, produtividade, protestos e greves, satisfação com vida), tendo consequências tanto para os indivíduos como para as organizações.

1.3.4 Paul Spector e *Job Satisfaction Survey*

Paul Spector (1985) define a satisfação no trabalho como a representação de um conjunto de sentimentos avaliados pelo indivíduo sobre o trabalho e uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral e em outros aspetos. A partir desta definição, Spector (1985), criou o *Job Satisfaction Survey* (JSS), sendo o instrumento mais usado em termos numéricos no mundo (Hora, Júnior & Souza, 2018). É uma escala de 36 itens que avalia a partir de uma escala Likert de 6 categorias (1- Discordo fortemente, 2 – Discordo moderadamente, 3 – Discordo ligeiramente, 4 – Concordo ligeiramente, 5 – Concordo moderadamente e 6 – Concordo fortemente). Estes 36 itens são divididos em nove dimensões com quatro itens por dimensão.

As noves dimensões são o pagamento, a natureza do trabalho (refere-se ao interesse do indivíduo pela tarefa que desempenha na organização), a supervisão (representa o grau de contentamento do indivíduo com o seu superior no que se refere ao tratamento dado por este e à capacidade de realização do trabalho), a promoção (oportunidades de promoção, que significa o nível de contentamento do indivíduo com as possibilidades oferecidas pela organização para a sua progressão de carreira), os benefícios sociais, a comunicação, as recompensas contingentes, os colegas de trabalho e as condições operacionais. A partir deste instrumento é possível avaliar a satisfação do indivíduo em relação ao trabalho ou, de um modo geral, a sua satisfação global com o trabalho ou através das dimensões propostas por Spector (1985). Assim, seria possível identificar a satisfação geral e em qual das dimensões o indivíduo estaria mais ou pouco satisfeito com o trabalho (Oliveira & Costa, 2016; Tett & Meyer, 1993), permitindo à organização encontrar soluções/ações de forma a potenciar maiores níveis de satisfação naquelas dimensões em que o indivíduo revelou menos satisfação no o trabalho.

O JSS foi constituído tendo por base a Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke (1969, 1976), a abordagem mais usada dentro das teorias existentes que explicam a satisfação no trabalho (Spector, 1997). A visão de Locke, como referi anteriormente, parte da satisfação como uma atitude cujo alicerce são os aspetos positivos e negativos relacionados com o trabalho.

Segundo os resultados dos 17 estudos realizados por Hora, Júnior e Souza (2018), com uma amostra que ultrapassa os 11 mil participantes, o instrumento foi encontrado em 10 países. Neste sentido, pode-se afirmar que o JSS é extensamente estudado e permite o

desenvolvimento de um modelo teórico que ajuda na compreensão e explicação da satisfação, motivação e performance no ambiente de trabalho (Locke & Latham, 2002).

Assim, neste estudo, para avaliar a satisfação no trabalho recorreu-se ao instrumento JSS, aplicado aos/às colaboradores/as e diretores/as das IPSS, uma vez que é um modelo que procura solidez e tem por base uma das teorias mais utilizadas no estudo da satisfação no trabalho.

1.4 Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho

Estudos têm mostrado que a cultura organizacional pode influenciar a satisfação no trabalho (Andrade et al., 2013; Bigliard et al., 2012; Cameron & Quinn, 2006; Locke, 1976). Uma organização que tenha uma cultura voltada para aspetos como a valorização do indivíduo, nomeadamente o seu bem-estar, a sua autonomia e flexibilidade, pode levar ao aumento do nível de satisfação.

O estudo realizado por Silva, Castro, Santos e Neto (2018), que teve como objetivo analisar o efeito da mediação da satisfação sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento no trabalho, com uma amostra 405 funcionários de um banco público com atuação no Nordeste do Brasil, utilizou o modelo dos valores contrastantes e recorreu ao *Job Satisfaction Survey*. Este estudo revela que as caraterísticas de uma cultura de clã encontram-se associadas mais positivamente com o conceito de satisfação do que a cultura de adocracia, ainda que esta se tenha demonstrado de forma positiva relacionada com a satisfação.

O estudo realizado por Gull e Azam (2012), que teve como objetivo analisar o impacto da cultura organizacional no nível de satisfação dos trabalhadores em organizações no Paquistão, com uma amostra de 220 trabalhadores, utilizou o modelo dos valores contrastantes para analisar a cultura organizacional e recorreu ao instrumento *Mineesota Satisfaction Questionnaire*, desenvolvido por Weiss, Dawis, England e Lofquist em 1967, para analisar a satisfação no trabalho. Os resultados deste estudo, também, mostram que organizações que tenham uma cultura clã ou uma cultura de adocracia têm maior probabilidade de obter maiores níveis de satisfação no trabalho. Já organizações que tenham uma cultura de hierarquia ou uma cultura de mercado têm maior probabilidade de ter indivíduos pouco satisfeitos com o trabalho. Para além disso, estes autores concluíram ainda que:

1) Dos quatro tipos de cultura, a cultura clã é o tipo de cultura que tem uma relação mais positiva com a satisfação no trabalho. A cultura clã é caraterizada por um

ambiente participativo e amigável, foca-se no desenvolvimento individual, no compromisso e envolvimento organizacional por parte dos trabalhadores, ou seja, o foco é a nível interno.

2) A cultura de adocracia foi o segundo tipo de cultura mais dominante e associado a uma satisfação elevada com o trabalho. Este tipo de cultura é caraterizada por um ambiente de trabalho dinâmico e criativo, onde a liderança é visionária e inovadora e a orientação é, sobretudo, para a produção.
3) A cultura de mercado obteve uma relação inversa com a satisfação no trabalho, o que significa que as organizações que têm este tipo de cultura são caraterizadas por uma menor satisfação no trabalho. Este tipo de cultura é caraterizada por um local de trabalho orientado para os resultados, através da definição de critérios para obter o sucesso organizacional e ganhar competitividade no mercado onde atuam.
4) Finalmente, a cultura de hierarquia também apresentou uma relação inversa com o nível de satisfação no trabalho. Este tipo de cultura é caraterizado por procedimentos e processos bem exigentes, que orientam os trabalhadores da organização sobre o que fazer e como fazer, ou seja, as regras, as políticas formais e controlo são considerados critérios fundamentais para atingir a eficácia organizacional.

Barbosa (1999), num estudo realizado em organizações do setor financeiro, concluiu que a cultura organizacional contribui 23% para explicar o índice de satisfação geral no trabalho. Concluiu, também, que das organizações estudadas que estivessem mais orientadas para a inovação e os objetivos são as que apresentam maior contribuição na predição da satisfação geral.

Num estudo realizado por Rodrigues (2000), em 25 centros de saúde, com uma amostra de 221 enfermeiros, verificou-se que os enfermeiros encontravam-se parcialmente satisfeitos nas dimensões relativas às condições de trabalho, relação com os colegas, clima organizacional, desenvolvimento, reconhecimento e realização profissional, existindo apenas umas ausência de satisfação na dimensão condições salariais.

Em síntese, os estudos realizados não são completamente esclarecedores da relação existente entre os quatro tipos de cultura organizacional previstas no modelo dos valores contrastantes e a satisfação no trabalho.

Neste presente estudo prentedemos contribuir para mais um passo na investigação realizada entre estes dois fenómenos, onde recorremos ao modelo dos valores contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983), para a analisar a cultura organizacional, uma vez que constitui "um importante aspecto na essência do funcionamento organizacional, que se traduz no dilema permanente e por vezes paradoxal da tensão entre opostos (racionalidade *versus* complexidade, certeza *versus* incerteza) e de que as estruturas tipológicas procuram dar conta" (Neves, 2000, p.121). Para além disso, recorreu-se ao instrumento *JSS* de Spector (1985) e ao modelo da satisfação no trabalho de Locke (1969, 1976) para analisar a satisfação no trabalho dos trabalhadores.

Nesta parte apresenta-se a pergunta de partida e os objetivos que orientam esta investigação, as opções metodológicas para a recolha e análise de dados, assim como o processo de amostragem e a caraterização da amostra.

2.1. Pergunta de Partida e Objetivos de Estudo

Tendo em conta a questão de partida *Qual a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho nas organizações da economia social, especificamente nas IPSS da Área Metropolitana do Porto?*, o objetivo geral deste projeto de investigação é compreender a relação existente entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho nas IPSS. Neste sentido, definiram-se como objetivos específicos:

- Caraterizar a cultura organizacional das IPSS da Área Metropolitana do Porto;
- Caraterizar a satisfação no trabalho das IPSS da Área Metropolitana do Porto;
- Relacionar a cultura organizacional com a satisfação no trabalho em diferentes IPSS.

2.2. Método de Estudo

Tendo por base os objetivos traçados para esta investigação, o método multicasos foi o escolhido, uma vez que se recorre às metodologias quantitativas e qualitativas para investigar o fenómeno dentro da situação onde ele ocorre (Yin, 2009). Assim, com os estudos de caso múltiplos pretende-se estudar cada um dos casos e fazer a comparação entre eles. O estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, contribuindo para o conhecimento dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Desta forma, possibilita a captação de caraterísticas específicas e de acontecimentos da vida real, utilizando múltiplas fontes de evidência. Para estudos em que o autor tem pouco ou nenhum controlo sobre o fenómeno, o estudo de caso, revê-se como a estratégia de investigação mais adequada (*Idem*). O método de estudo de caso não é apenas uma forma de "pesquisa qualitativa" e, por isso, alguma pesquisa de estudo de caso recorre a uma mistura de evidência quantitativa e qualitativa, indo para além do tipo de pesquisa qualitativa (*Idem*). De forma resumida, este método, permitindo complementar a metodologia quantitativa com a qualitativa, possibilita o estudo de cada um dos casos e fazer a comparação entre eles, utilizando múltiplas fontes de evidência, de forma a captar caraterísticas que são específicas a cada IPSS e caraterísticas que são comuns entre todas.

Para esta investigação recorreu-se à metodologia quantitativa, que tem como objetivo validar os conhecimentos e a possibilidade de extrapolar resultados, a partir da transformação das opiniões e informações em números, de forma a os classificar e analisar (Reis, 2018). Assim, utilizou-se o inquérito por questionário para analisar a cultura organizacional e a satisfação no trabalho.

Para além do método quantitativo, utilizou-se o qualitativo para analisar, também, a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho através de um *focus group*, de forma a compreender, através do discurso direto dos participantes, esta relação (*Idem*). Morgan (1996, 1997) define *focus group* como uma técnica de investigação de recolha de dados através da interação do grupo sobre um tópico apresentado pelo investigador. Para além desta definição, o autor refere que este instrumento tende a ser utilizado em combinação com outros métodos de recolha de dados, podendo ocorrer em diferentes fases: fase inicial (de forma a gerar questões para um questionário); fase intermédia (de forma a ajudar a interpretar os resultados obtidos num questionário); fase final (discutir com os participantes os resultados obtidos) (Morgan, 1996, 1997; Krueger & Casey, 2009; Stewart et al., 2007). Assim e tendo em conta a definição do *focus group*, neste estudo este instrumento foi aplicado numa fase final, onde, primeiramente, divulgamos às representantes das 4 IPSS os resultados obtidos e, posteriormente, criou-se um grupo para discussão sobre os mesmos.

Segundo Bruyne et al. (1991), os estudos de caso podem ser agrupados em três modelos: de exploração, descritivos e práticos. Este estudo é, assim, de cariz exploratório, uma vez que procura renovar perspetivas existentes e visa essencialmente abrir caminhos a futuros estudos (*Idem*). Para além disso, é descritivo, na medida em que se procura descrever de forma densa e detalhada o contexto das IPSS da Área Metropolitana do Porto.

2.3. Instrumentos e Técnicas de Recolha da Informação

Para este estudo os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário e de um *focus group*.

O inquérito por questionário é constituído por três partes: a primeira parte diz respeito à caraterização sociodemográfica dos inquiridos das instituições em estudo, de forma a conseguir-se informação quanto à idade, nível de escolaridade, antiguidade na organização e a situação face às atividades da organização; a segunda parte é relativa à

cultura organizacional; e a terceira à satisfação no trabalho dos/as colaboradores/as (Anexo 1).

O *focus group* foi realizado após a divulgação parcial dos resultados sobre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho às instituições. Esta medida foi aplicada a 4 IPSS (IPSS A, D, J e M), que discutiram um conjunto de questões (Anexo 2) relativas aos resultados globais obtidos sobre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho.

2.4. Questionário de Cultura Organizacional

Relativamente às técnicas de recolha de dados que integram esta investigação, recorreu-se ao inquérito por questionário, utilizado quando o investigador pretende recolher, tratar e analisar dados de índole quantitativo. Assim, este consiste em interrogar um determinado número de indivíduos, que sejam geralmente representativos de uma população, "uma série de perguntas relativas à situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas" (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.188). Este inquérito por questionário foi aplicado no estudo da cultura organizacional, assim como na análise da Satisfação com o Trabalho e para caraterizar o perfil sociodemográfico dos inquiridos das organizações em estudo. Desta forma, para diagnosticar a cultura optou-se por utilizar o instrumento OCAI – "Organizational Culture Assessment Instrument", desenvolvido por Cameron e Quinn (2011), tendo sido traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelos investigadores Rodrigues e Caetano (2013). Este instrumento, assenta numa metodologia baseada na elaboração de questionários individuais, permite analisar e identificar a cultura atual e definir critérios futuros que incentivem a sua melhoria contínua (Cameron & Quinn, 2006).

O questionário é composto por seis questões com quatro respostas possíveis, cada uma delas corresponde a cada tipo de cultura: clã, adocracia, hierarquia e de mercado. As seis perguntas estão relacionadas com as seis dimensões da cultura organizacional: caraterísticas dominantes, liderança organizacional, gestão de empregados, coesão organizacional, ênfase estratégica e critério de sucesso. É solicitado aos inquiridos que distribuam 100 pontos pelas quatro respostas possíveis, tanto para a cultura atual como para a cultura desejada. Desta forma, devem atribuir maior pontuação à hipótese que se encontra mais enquadrada à realidade da organização, distribuindo os restantes pontos pelas três questões restantes, tendo em conta o grau de semelhança. O total deve sempre dar os 100 pontos por pergunta. Para a identificação da cultura organizacional deve-se

fazer a média de cada uma das quatro possíveis respostas, contabilizando os pontos de cada dimensão da cultura. De forma a facilitar a resposta dos inquiridos, a pontuação máxima foi alterada de 100 pontos para 10 pontos para distribuir pelas quatro hipóteses de resposta.

Este questionário já foi realizado em dois estudos anteriores sobre as OES: *Cultura e desempenho nas organizações de economia social: um estudo em cooperativas* de Cristina Marques (2015) e *Relação entre a Cultura e o Desempenho nas Organizações da Economia Social que prestam serviços na área da Deficiência Mental: um estudo em CERCIs* de Joana Costa (2016). Por isso, não foi necessário a realização de um pré-teste e qualquer adaptação adicional.

Na Tabela seguinte apresentam-se as dimensões e as afirmações que devem ser ponderadas pelo respondente, com o objetivo de diagnosticar a cultura organizacional (tabela 3). Ver o questionário utilizado no anexo 1.

Tabela 3: Dimensões e hipóteses de resposta para diagnosticar a cultura organizacional

Dimensões	Hipóteses de resposta
Caraterísticas Dominantes	- A organização é um local muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas tendem a partilhar muito de si próprios. - A organização é um local muito empreendedor e dinâmico. As pessoas estão dispostas a arriscar e colocar a sua "mão no fogo" pela organização. - A organização é muito orientada para resultados. Há uma grande preocupação em cumprir o que há para fazer. - A organização é um local muito estruturado e controlado. Os procedimentos formais, geralmente, dirigem o que as pessoas fazem.
Liderança Organizacional	- A liderança da organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica a tutoria, a facilitação ou o desenvolvimento. - A liderança na organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica o empreendedorismo, a inovação ou a assunção de risco. - A liderança na rganização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica o foco na racionalidade, agressividade e orientação para resultados. - A liderança na organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica a coordenação, um bom funcionamento interno ou a eficiência.

Tabela 3: Dimensões e hipóteses de resposta para diagnosticar a cultura organizacional *(continuação)*

Dimensões	Hipóteses de resposta
Gestão de Empregados	- O estilo de gestão na organização é caraterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação. - O estilo de gestão na organização é caraterizado pela assunção de riscos individualmente, inovação, liberdade e singularidade. - O estilo de gestão na organização é caraterizado por orientação para a competitividade, elevadas exigências e produção. - O estilo de gestão na organização é caraterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.
"Cola" da Organização	- A "cola" que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. Há um grande compromisso para a organização, no geral. - A "cola" que mantém a organização unida é o empenho na inovação e desenvolvimento. - A "cola" que mantém a organização unida é a ênfase na produção e na realização dos objetivos. - A "cola" que mantém a organização unida são as regras e políticas formais. É importante manter um bom funcionamento interno.

Tabela 3: Dimensões e hipóteses de resposta para diagnosticar a cultura organizacional *(continuação)*

Dimensões	Hipóteses de resposta
Ênfase Estratégica	- A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Persistem a elevada confiança, a abertura e a participação. - A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. É valorizado tentar "coisas novas" e a procura de novas oportunidades. - A organização enfatiza ações competitivas e produção. Alcançar metas difíceis e ganhar cota de mercado é a ênfase dominante. - A organização enfatiza permanência e estabilidade. É importante a eficiência, controlo e bom funcionamento das operações.
Critério de Sucesso	- A organização define sucesso como "o desenvolvimento dos recursos humanos, trabalho em equipa, empenhamento dos colaboradores e preocupação com as pessoas". - A organização define sucesso como "ter os produtos/serviços mais inovadores". É um líder do produto/serviço e um inovador. - A organização define sucesso como "ganhar no mercado e de ultrapassar a concorrência". A chave é a liderança do mercado competitivo. - A organização define sucesso como "eficiência". São críticas a entrega confiável, o bom planeamento e o baixo custo de produção.

Fonte: Elaboração Própria

2.5. Satisfação no Trabalho

Para avaliar a satisfação no trabalho foi aplicado um inquérito por questionário, tendo em conta o Modelo da Satisfação no Trabalho de Locke (1969, 1976). Recorreu-se a este modelo, uma vez que é o modelo mais desenvolvido e utilizado em estudos sobre o tema (Martinez, 2002), sendo considerada a mais abrangente e com mais coerência teórica.

Neste sentido, utilizou-se a parte do inquérito relativa à Satisfação no Trabalho, adaptado por João Malheiro (2009) e criado por Paul Spector (1994), na versão portuguesa do *Job Satisfaction Survey*©. Esta parte do inquérito por questionário é constituída por 36 itens no total, avaliados numa escala de tipo Likert de seis pontos: 1) Discordo fortemente; 2) Discordo moderadamente; 3) Discordo ligeiramente; 4) Concordo ligeiramente; 5) Concordo moderadamente; 6) Concordo fortemente. Os 36 itens estão agrupados em nove subescalas, de forma equitativa, tendo cada subescala 4 itens: Pagamento, Promoções, Supervisão, Benefícios Sociais, Condições Operacionais, Colegas de Trabalho, Natureza do Trabalho, Recompensas Contingentes e Comunicação (Malheiro, 2009). Estas subescalas e os respetivos itens encontram-se apresentados na tabela seguinte (tabela 4).

Tabela 4: Subescalas e itens para avaliação da satisfação com o trabalho

Subescalas	Itens
Pagamento	1 – Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço. 10 – Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si. 19 – Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização. 28 – Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.
Promoção	36 – No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções. 11 – Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos. 20 – As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais. 33 – Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.

Tabela 4: Subescalas e itens para avaliação da satisfação com o trabalho *(continuação)*

Subescalas	Itens
Supervisão	36 – O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho. 12 – O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo. 21 – O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados. 33 – Gosto do/a meu/minha supervisor/a.
Benefícios Sociais	4 – Não estou satisfeito com os benefícios que recebo. 13 – Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece. 22 – O pacote de benefícios que temos é justo. 29 – Há benefícios que não temos e devíamos ter.
Condições Operacionais	6 – Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho. 15 – Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias. 24 – Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho. 31 – Tenho demasiado trabalho burocrático.
Colegas de Trabalho	7 – Gosto das pessoas com quem trabalho. 16 – Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho. 25 – Gosto dos colaboradores desta organização. 34 – Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.

Tabela 4: Subescalas e itens para avaliação da satisfação com o trabalho *(continuação)*

Subescalas	Itens
Natureza do trabalho	8 – Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido. 17 – Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho. 27 – Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho. 35 – O meu trabalho é agradável.
Recompensas Contingentes	5 – Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento. 14 – Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado. 23 – Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui. 32 – Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.
Comunicação	9 – As comunicações dentro desta organização parecem boas. 18 – Os objetivos desta organização não são claros para mim. 26 – Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização. 36 – As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.

Fonte: Elaboração Própria

2.6. Técnica de amostragem, procedimentos de recolha e tratamento dos dados

Neste estudo, o tipo de amostragem adotada foi por conveniência, não probabilística, uma vez que são o local e o momento que determinam a escolha dos indivíduos aos quais se tem acesso imediato e direto, dependendo da participação voluntária dos mesmos. Neste sentido, este projeto de investigação incidiu na realização de 15 estudos de caso correspondentes a 15 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) da Área Metropolitana do Porto.

O inquérito por questionário foi aplicado às IPSS entre outubro de 2017 e janeiro de 2018 pelos estudantes do 3º ano da Licenciatura em Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), tendo, posteriormente, sido, por mim, feito o *focus group*.

A amostra das OES foi de conveniência, tendo a sua seleção observado os seguintes critérios: a) pertencer à Área Metropolitana do Porto; b) empregar entre 20 a 100 colaboradores/as a tempo inteiro; c) possuir o estatuto de IPSS. Tendo por base estes

critérios, consultou-se a base de dados existente no site da Segurança Social de forma a identificar as organizações com o estatuto de IPSS, focando a pesquisa na AMP. Em seguida, foram realizados contactos telefónicos a várias instituições para averiguar se o número de colaboradores/as cumpria os requisitos e apurar o interesse e disponibilidade das mesmas em colaborar no estudo. Posteriormente, agendou-se uma reunião nas instalações das organizações que cumpriam os requisitos, onde foram entregues os inquéritos por questionário em formato papel, juntamente com uma caixa fechada onde, mais tarde, seriam colocados para posterior recolha.

A população inquirida é composta por um total de 809 colaboradores/as, incluindo diretores/as, das 15 IPSS em estudo. No entanto, destes 809 colaboradores/as obteve-se 269 inquéritos válidos. Assim, a amostra deste estudo é composta por um total de 269 colaboradores/as, tendo uma percentagem de 33,25% face ao número total, de 15 IPSS da Área Metropolitana do Porto. A tabela seguinte apresenta o número total de colaboradores/as, o número de inquéritos respondidos, a localização de cada IPSS, o ano de fundação e as áreas de atividade (Tabela 5). A IPSS mais antiga foi fundada em 1891 e a mais recente em 2012 e situam-se todas no Distrito do Porto.

Após a aplicação dos inquéritos por questionário, os dados foram tratados através do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e do Microsoft Excel, para a construção de gráficos e radares utilizados na análise da cultura organizacional.

O *focus group* foi realizado no mês de Junho de 2019, onde estiveram presentes 4 IPSS (IPSS A, D, J e M). As 4 IPSS foram as que aceitaram o convite para participar na apresentação (e posterior discussão em sede de *focus group*) dos resultados preliminares do estudo, que decorreu no 3º Fórum de Economia Social, onde também foram entregues relatórios individuais a cada instituição (Ver exemplo de um relatório individual no anexo 3, que diz respeito à IPSS A). Após esta apresentação, os dados foram discutidos num *focus group*, onde foram tratadas as questões relativas aos resultados sobre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho.

A informação obtida através do *focus group* foi, primeiramente, transcrita e, posteriormente, analisou-se os dados recolhidos a partida da análise de conteúdo que, enquanto método, é "um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens" (Bardin, 2004, p.33). O critérito de categorização utilizado foi o critério semântico, ou seja, categorias temáticas (Bardin, 2004). Neste sentido, categorizou-se a informação

mediante os conceitos principais deste projeto de investigação, nomeadamente a cultura organizacional, a satisfação no trabalho e a relação entre estes dois conceitos.

Tabela 5: Composição da População Inquirida

IPSS	Nº Total de Colaboradores	Nº Total de Inquéritos válidos	Localização	Ano de Fundação	Áreas de Atividade
A	35	15	Porto	1991	Luta contra a pobreza.
B	70	20	Matosinhos	1987	Respostas múltiplas às necessidades sociais dos escalões infantil e sénior.
C	72	26	Vila do Conde	1977	Apoio a pessoas com deficiência mental.
D	25	14	Maia	1998	Reabilitação dos jovens a partir dos 16 anos portadores de deficiência.
E	35	18	Porto	1991	Promoção da qualidade de vida da pessoa infetada e contribuir para a erradicação do VIH/SIDA.
F	33	10	Porto	1914	Apoio a jovens do sexo feminino em risco social.
G	41	15	Porto	1891	Acolhimento, educação e formação crianças e jovens em risco, de grupos sociais excluídos ou vulneráveis em famílias desestruturadas.
H	80	38	Vila Nova de Gaia	2006	Respostas múltiplas às necessidades da população da freguesia.
I	77	36	Vila Nova de Gaia	1976	Apoio a pessoas portadoras de deficiência.
J	98	10	Porto	1986	Serviços comunitários de apoio à criança, ao jovem e à sociedade familiar em perigo.
K	37	7	São Mamede Infesta	2012	Serviços de apoio moral e material a pais e familiares com vivências em Cuidados Intensivos Neonatais e Pediátricos.
L	49	4	São Mamede Infesta	1986	Serviço à comunidade numa lógica solidária, contribuindo para o desenvolvimento global das crianças.
M	77	13	Matosinhos	1982	Assistência aos idosos e às crianças através de vários serviços.
N	30	11	São Mamede Infesta	2004	Apoio a crianças, jovens e suas famílias, promovendo a sua integração social e comunitária, promover a saúde, a educação e a formação profissional.
O	50	32	Santo Tirso	1992	Apoio, promoção e contributo para a proteção de pessoas, famílias e comunidades mais carenciadas e desfavorecidas, sobretudo crianças e jovens.
Total	809	269			

Fonte: Site das Organizações

2.7. Caracterização geral dos Casos de estudo

O Anexo 4 apresenta uma caraterização geral das IPSS estudadas na presente investigação, nomeadamente a história de cada uma, áreas de atividade, número de colaboradores/as e ano de fundação. Nota-se que no conjunto das 15 IPSS, a IPSS mais antiga foi fundada em 1891 e a mais recente em 2012 e situam-se todas no Distrito do Porto, tendo cada uma diferentes áreas de atuação e respostas sociais.

Todas participantes do *focus group* são mulheres, essencialmente Diretoras Executivas (IPSS A, D e M) das IPSS e num dos casos (IPSS J) a participante é Assistente Social.

2.8. Caraterização Sociodemográfica da População Inquirida

Para a caraterização sociodemográfica da população inquirida utilizaram-se os seguintes dados: nível etário, nível de escolaridade, antiguidade na organização e a situação face às atividades na organização (Figura 3).

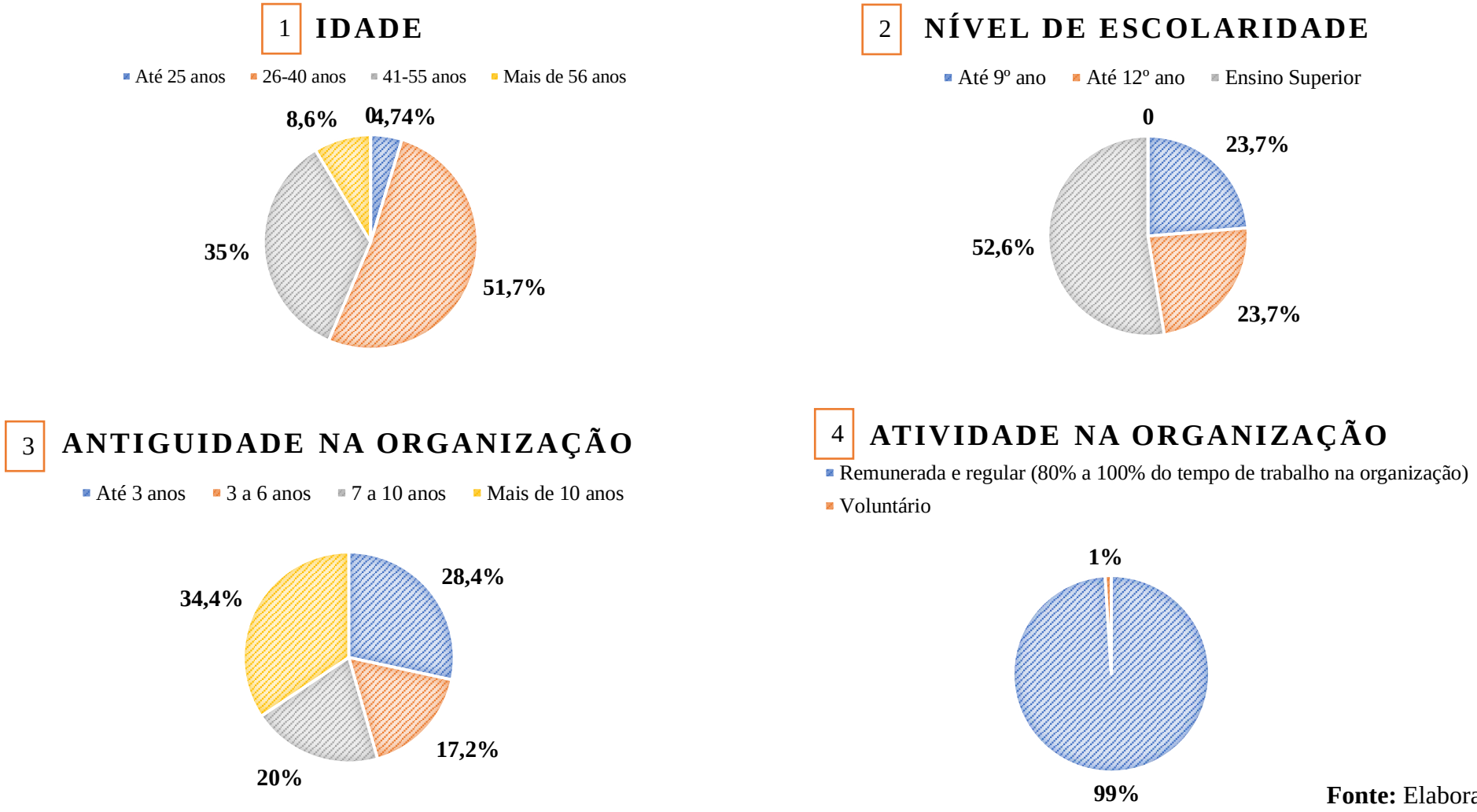
A faixa etária da população inquirida situa-se essencialmente entre 26 e 40 anos de idade (51,7%) é a que predomina em todas as instituições. Os grupos etários até 25 anos ou mais de 56 anos representam a percentagem mais baixa nas instituições.

A maior parte dos sujeitos que responderam ao inquérito têm o Ensino Superior (52,6%), os restantes participantes distribuem-se de forma igual (23,7%) com escolaridade até ao 9º ano e 12º ano.

No que diz respeito à antiguidade dos sujeitos na organização, verifica-se que a maior parte dos sujeitos encontram-se há mais de 10 anos na organização (34,4%) e o grupo de colaboradores/as mais recentes na instituição corresponde a cerca de um terço (28,4%).

A maioria dos colaboradores/as (99%) encontram-se a desenvolver atividade remunerada e regular (80% a 100% do tempo de trabalho na organização), sendo que apenas 1% é voluntário.

Figura 3: Caraterização sociodemográfica dos/as colaboradores/as inquiridos/as das IPSS



Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo visa a apresentação e análise dos resultados com base na recolha dados realizada durante esta investigação, tendo em conta as opções metodológicas delineadas no capítulo anterior. Tendo em consideração os objetivos deste estudo, este capítulo apresenta a caraterização da cultura organizacional de acordo com as instruções dos autores (Cameron & Quinn, 2011), a caracterização da satisfação no trabalho com base no Modelo da Satisfação no Trabalho de Locke (1969, 1976) e a análise da relação entre a cultura e a satisfação no trabalho.

3.1. Caraterização da Cultura Organizacional

A cultura organizacional foi analisada com base no Modelo dos Valores Contrastantes e os dados recolhidos através do instrumento OCAI – *"Organizational Culture Assessment Instrument"*, desenvolvido por Cameron e Quinn (2011), tendo já sido validado. Segundo Cameron e Quinn (2011), na análise dos dados deve-se ter em consideração os seguintes aspetos: i) o tipo de cultura dominante, ou seja, o quadrante com maior quantidade de pontos; ii) as discrepâncias entre o tipo de cultura atual e o tipo de cultura desejada (este ponto não será tratado neste estudo); iii) a força de um tipo de cultura, tendo em conta o número de pontos sobre os outros tipos, comparando os outros quadrantes; iv) a congruência dos perfis culturais obtidos nos diferentes indivíduos na organização; v) a comparação do perfil cultural da organização com outras organizações; vi) as várias tendências referidas pelos autores.

O perfil cultural médio é apresentado na Figura 4, tendo em conta a perspetiva dos/as colaboradores/as e dos diretores/as relativamente à cultura atual.

Figura 4: Perfil da Cultura Organizacional da média das IPSS

Fonte: Elaboração Própria

Diretores/as:	Colaboradores/as:
Cultura de Adocracia – 2,42	Cultura de Adocracia – 2,31
Cultura de Mercado – 1,98	Cultura de Mercado – 2,39
Cultura de Hierarquia – 2,52	Cultura de Hierarquia – 2,62
Cultura Clã – 3,09	Cultura Clã – 2,73

Perante os resultados das 15 IPSS, pode-se concluir que, na ótica dos/as colaboradores/as inquiridos, estas organizações apresentam um perfil cultural equilibrado, ou seja, não há um tipo de cultura que predomina sobre outro, uma vez que todos os perfis se encontram no intervalo de 1 ponto. No entanto, a cultura que apresenta mais pontos é a cultura clã (2.73 pontos), e, pelo contrário, a cultura de adocracia é a que apresenta menos pontos (2.31 pontos). Apesar da diferença não ser significativa, a análise das respostas dos/as colaboradores/as indicam que parece haver uma tendência para as organizações valorizarem menos uma cultura onde há sugestões inovadoras e atitude empreendedora como forma de contornar as dificuldades, designadamente com propostas de novas atividades a bem dos utentes/clientes/comunidade que servem. A tendência das organizações é de orientação para os/as trabalhadores/as e o seu trabalho, havendo maior foco em ter um ambiente de trabalho e funcionamento mais participativo, com maior

abertura e confiança entre os/as colaboradores/as e entre o/a diretor/a e os/as colaboradores/as; assim como na estruturação do trabalho interno através de regras e procedimentos.

Relativamente à perspetiva dos/as colaboradores/as do conjunto das 15 IPSS, 10 apresentam um perfil cultural equilibrado, o que significa que nenhuma das organizações tem uma cultura forte que predomina dentro da organização, ou seja, nenhum dos quatro tipos de cultura sobressai em relação aos outros tipos de cultura. Por isso, nenhum tipo de cultura pode ser predominante nestas 10 IPSS. Nas restantes, o perfil da organização não é equilibrado, sendo que a cultura de mercado é a que predomina numa IPSS, a cultura de clã em 3 e a cultura de hierarquia numa. Apesar destes resultados, a cultura clã é a cultura mais presente em 7 organizações, a cultura de hierarquia em 5, a cultura de mercado em 3 e a cultura de adocracia em nenhuma.

No que diz respeito à perceção dos/as colaboradores/as quanto ao tipo de cultura menos presente, em 7 IPSS estes percecionam a cultura de adocracia como a menos presente na organização e em 6 IPSS a cultura de mercado.

Das 15 IPSS estudadas apenas 9 têm resultados relativos à perspetiva dos/as diretores/as. Assim, pode-se constatar que, nestas 9 IPSS, na ótica dos diretores/as, nenhuma organização apresenta um perfil equilibrado, ou seja, todas as IPSS têm uma cultura dominante. A cultura clã é o principal tipo de cultura em 5 IPSS, a cultura de hierarquia é considerada o principal tipo de cultura em 3 IPSS e a cultura de mercado é predominante apenas numa organização. Relativamente à cultura menos presente, em 5 IPSS é a cultura de mercado, em 2 IPSS é a cultura de clã e a cultura de adocracia e numa IPSS é a cultura de hierarquia.

Na perspetiva dos/as diretores/as, há diferenças significativas na cultura (diferença de 1.11 pontos): a cultura de mercado é a que apresenta menos pontos (1.98), distinguindo-se da cultura clã, quadrante que apresenta mais pontos (3.09). O que se significa que, na perspetiva dos/as diretores/as a organização não apresenta um perfil cultural equilibrado, uma vez que a cultura clã tem uma diferença superior a 1 ponto da cultura de mercado. Tal como refere a Diretora da IPSS A

"(...) a participação é estruturada na nossa organização. (...) entendo que nós temos processos participativos, entendo que há espaços de abertura e que as pessoas podem apresentar sempre contributos para as dinâmicas da organização".

A Assistente Social da IPSS J é da mesma opinião, referindo que

“Em termos de cultura, acho que as coisas estão mais ou menos equilibradas (...) porque de facto este tipo de trabalho tem que ser um trabalho em equipa.”.

Por outras palavras, os/as diretores/as do conjunto das 15 IPSS dão maior ênfase a uma cultura com participação, trabalho em equipa, abertura, compromisso e desenvolvimento dos seus recursos humanos, tendo menos foco a nível externo no que diz respeito à orientação para os objetivos para atingir maiores níveis de produtividade.

Um aspeto interessante que emergiu do *focus group* foi a indicação por parte das representantes das IPSS que a figura que mais influencia a cultura é o/a Diretor/a Técnico/a. Apenas a representante da IPSS M, é que indica que a Direção é a figura que mais influencia a cultura.

Outro aspeto que importa salientar e que emergiu também do *focus group* foi o significado da cultura de mercado para as 4 representantes das IPSS. Face às respostas das quatro representantes das IPSS, os objetivos estipulados para cada colaborador/a são relacionados com os utentes e são definidos de acordo com o plano anual de atividades e com o plano de desenvolvimento individual.

Na IPSS A, os objetivos são sempre definidos em consenso entre o/a colaborador/a e o/a Diretor/a Técnico/a e são orientados pelo plano de ação da instituição e pelos planos de desenvolvimento individual (Ea: “Muito orientados dentro daquilo é o plano de ação e esses são sempre consensualizados. Os objetivos são traçados entre mim e com o colaborador.(...) Pronto, acabam por ser objetivos também um bocadinho partilhados...é um objetivo que é sempre consensualizado.”).

Na IPSS D, os objetivos são orientados pelo plano anual de atividades e pelos planos de desenvolvimento individual. No entanto, são objetivos relacionados com os utentes e, por isso, o único objetivo do/a colaborador/a é trabalhar para que os utentes consigam cumprir com os objetivos que lhes são estipulados (Ed: “Nós também temos o plano anual de atividades, temos os PDI’S, que são os planos de desenvolvimento individual, mas são mais objetivos relacionados com os utentes e não com os/as colaboradores/as. Os objetivos deles são realmente trabalhar e cumprir os objetivos estipulados para os utentes.”).

Na IPSS J, os objetivos são, também, definidos de acordo com o plano anual de atividades nas várias áreas de intervenção da instituição e são objetivos relacionados com os utentes (Ej: “Fazemos um plano de atividades anual nas várias áreas de intervenção da casa e, sobretudo, depois no trabalho direto com as crianças, nós temos uma definição de objetivos mensal das áreas a trabalhar, a estimular.”).

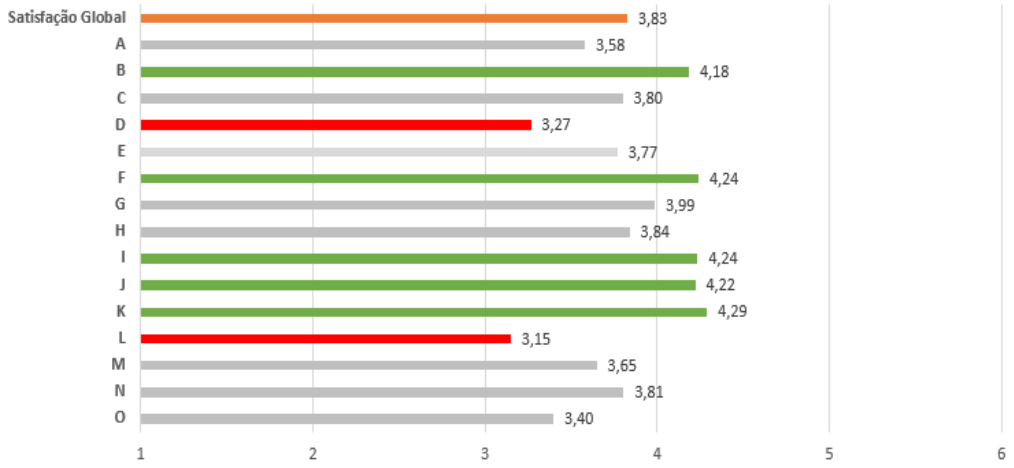
Na IPSS M, os objetivos vão de encontro a cada resposta social da instituição e são, também, orientados para os utentes (Em: "A nossa organização já tem os seus objetivos definidos e traçados para as crianças, têm para a creche, os PDI'S, têm para o jardim, temos para a Terceira Idade...temos objetivos para cada resposta.").

3.2. Caraterização da Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho das IPSS foi analisada através do Modelo da Satisfação no Trabalho de Locke (1969, 1976), tendo em conta os elementos-chave do trabalho identificados por Paul Spector (1994): Pagamento, Promoção, Supervisão, Benefícios Sociais, Condições Operacionais (regras para executar o trabalho, procedimentos, burocracia), Colegas de Trabalho, Natureza do Trabalho, Recompensas Contingentes (reconhecimento pelo trabalho, ser recompensado por um bom desempenho) e Comunicação. Estas dimensões foram avaliadas numa escala de 1 a 6. A classificação do total dos pontos médios por subescala da satisfação do trabalho é constituída por três níveis: 1) menor ou igual a 3 pontos médios por subescala, significa insatisfação; 2) entre 3 a 4 pontos médios por subescala, representa ambivalência; 3) maior ou igual a 4 pontos médios por subescala, representa satisfação (Spector, 1994).

Os resultados relativos à satisfação de todas as IPSS encontram-se apresentados na figura 5.

Figura 5: Caraterização da Satisfação Global Média das IPSS e Satisfação Global em cada IPSS



<u>Avaliação das respostas</u> (Spector, 1994):
≤ 3 => insatisfação
3-4 => ambivalência
≥ 4 => satisfação

Fonte: Elaboração Própria

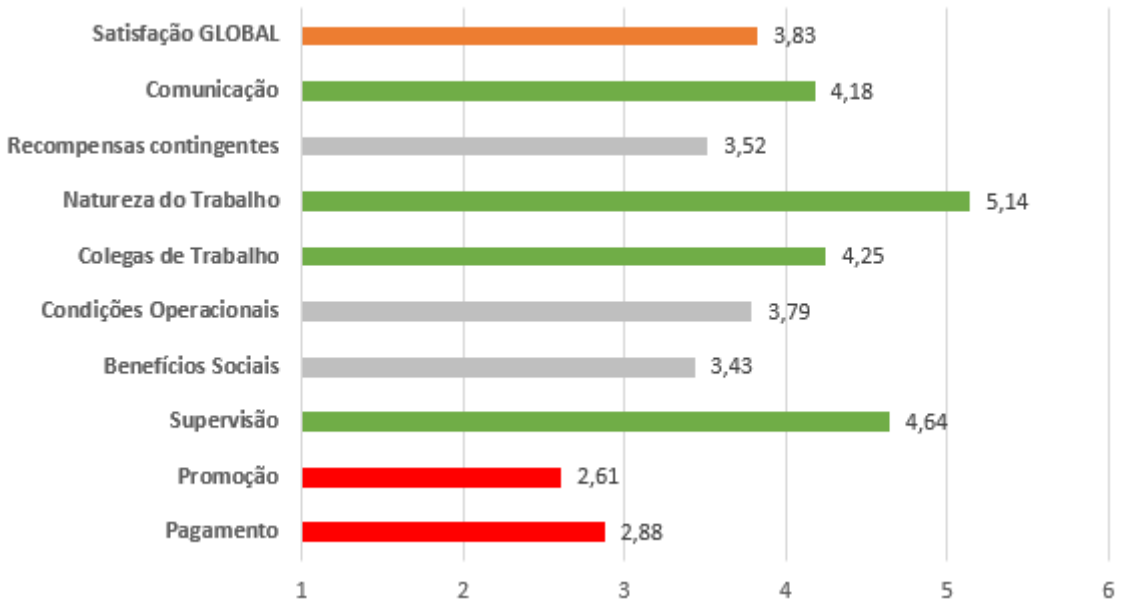
Locke (1976) define a satisfação no trabalho como resultado da avaliação, quer agradável quer positiva, do indivíduo sobre as suas experiências no trabalho, sendo esta avaliação condicionada por elementos do ambiente organizacional e do próprio trabalho.

A média da satisfação global (3.83) revela um nível moderado de satisfação em relação ao trabalho. Os resultados apresentados na Figura 4 indicam-nos que as IPSS apresentam valores médios numa escala que varia de 1 a 6.

As IPSS B, F, G, H, I, J e K apresentam satisfação superior à satisfação global média das IPSS estudadas (ou seja, superior a 3.83) e também média superior a 4 pontos, o que significa um nível de satisfação elevado quanto às nove dimensões do trabalho. As restantes IPSS encontram-se entre 3 a 4 pontos médios, o que significa um nível de satisfação moderado. As únicas que têm um nível de satisfação inferior à satisfação global são a L e a D.

Relativamente à análise da satisfação do trabalho, segundo as nove dimensões, os resultados da figura 6 revelam que as dimensões "natureza do trabalho", com 5.14 pontos e "supervisão" com 4.64 pontos são as que apresentam as médias mais altas. O que significa que os/as colaboradores/as do conjunto das 15 IPSS demonstram satisfação elevada com a natureza do trabalho que desenvolvem dentro das organizações, assim como com o seu supervisor no local de trabalho. Com efeito, nas dimensões "natureza do trabalho" e "supervisão", a maior parte dos/as colaboradores/as do conjunto das 15 IPSS concentram-se no valor máximo (moda = 6), numa escala de 1 (discordo fortemente) a 6 (concordo fortemente). Neste caso, podemos inferir que os/as colaboradores/as encontram-se bastante satisfeitos com estas duas dimensões, ou seja, gostam e sentem orgulho no trabalho e nas tarefas que desempenham, bem como concordam que o/a supervisor/a é competente, justo/a e interessado/a pelos sentimentos dos/as seus/suas subordinados/as (Tabela 6).

Figura 6: Caracterização da Satisfação no Trabalho das IPSS: Global e nas 9 dimensões



Avaliação das respostas (Spector, 1994):
≤ 3 => insatisfação
3-4 => ambivalência
≥ 4 => satisfação

Fonte: Elaboração Própria

Podemos verificar também que as dimensões "comunicação" e "colegas de trabalho" registam uma média superior a 4 pontos, o que significa que, em média, os/as colaboradores/as de todas as IPSS demonstram satisfação pela relação com os seus colegas de trabalho e com a comunicação que existe na organização, ou seja, com o *feedback* e com o aconselhamento que é dado. Tal como refere a Diretora Técnica da IPSS A, a dimensão relativa aos colegas de trabalho é importante numa organização: "(...) para mim satisfaz-me saber que eles valorizam, pontuam com 6, que é a pontuação máxima, a relação entre colaboradores, entre colegas. Portanto, que a relação é saudável. Isso pra mim também foi uma questão muito importante, porque eu acho que quando existem relações interpessoais saudáveis é bom para uma organização".

No conjunto das 15 IPSS, apenas duas dimensões têm um valor abaixo da média da satisfação, que são a "promoção" e o "pagamento". Isto significa que os/as colaboradores/as das IPSS não se sentem satisfeitos com as possibilidades oferecidas pela organização para a progressão de carreira e com o pagamento. Estas dimensões apresentam também uma moda inferior a 3, o que significa que a maior parte dos/as

colaboradores/as das IPSS estão pouco satisfeitos com estas duas dimensões. No entanto, houve colaboradores/as que avaliaram estas dimensões em 6 (valor máximo), mas também houve quem avaliasse com 1 (valor mínimo). Os/as colaboradores/as que avaliaram com 1 ponto, acham que estão a ser pagos de forma injusta pelo trabalho que fazem, que os aumentos são poucos e que não se sentem satisfeitos com as oportunidades de aumento salariais e de promoção (Tabela 6). De facto, as quatro representantes que participaram no *focus group* concordam com este resultado. A título de exemplo:

- "(...) dimensões da questão da promoção e do pagamento, que são as questões mais críticas (...) contribuem para uma insatisfação perante o trabalho. A maior das pessoas já têm quase 15 anos de serviço na casa e, portanto, quando entram, entram para um determinado nível remuneratório, que ficam toda a vida, não há progressão, não há gestão de carreiras, não há promoções." (Diretora Técnica da IPSS A);
- "Eu também sou da opinião que, para o trabalho que desenvolvemos, para o tipo de população que trabalhamos, que não é assim tão bem pago, como deveria ser. E daí aqui a parte da insatisfação com a parte do pagamento" (Diretora Técnica da IPSS J).

Partindo para uma análise individual da satisfação no trabalho em cada IPSS, é possível verificar que, das 15 IPSS, 6 têm uma satisfação superior à satisfação global do conjunto de todas as IPSS, sendo que 5 possuem uma média superior a 4, o que significa que estas organizações revelam um nível elevado de satisfação em relação ao trabalho. As restantes IPSS têm uma média inferior à satisfação global, mas possuem um nível moderado de satisfação no trabalho.

No que diz respeito ao conjunto das dimensões associadas à satisfação no trabalho, todas as IPSS estudadas apresentam uma média superior a 4 na dimensão "natureza do trabalho", o que significa que todos/as os/as colaboradores/as das organizações estão bastante satisfeitos com a função que desempenham na organização. A dimensão "supervisão" revela uma média superior a 4 em 14 IPSS, o que indica que os recursos humanos estão satisfeitos com o seu superior tanto no que se refere ao tratamento dado por este como na sua capacidade de realização do trabalho (Spector, 1994). A "comunicação" e os "colegas de trabalho" são dimensões que revelam, também, uma média superior a 4 em 12 IPSS.

Relativamente às dimensões que possuem uma média inferior a 3, os/as colaboradores/as de 11 IPSS encontram-se pouco satisfeitos com a "promoção", ou seja, com as oportunidades de progressão de carreira existentes na organização. A dimensão "pagamento" apresenta, também, um nível de satisfação baixo em 6 IPSS.

É possível verificar ainda que apenas 5 IPSS têm mais que três dimensões com uma média inferior 3 e que 3 IPSS não possuem nenhuma dimensão com a qual estão pouco satisfeitos.

Tabela 6: Moda, Mínimo e Máximo das Dimensões da Satisfação no Trabalho de Todas as IPSS

Dimensões	Moda	Mínimo	Máximo
Comunicação	4,25	1,00	6,00
Recompensas Contingentes	3,50	1,00	6,00
Natureza do Trabalho	6,00	2,25	6,00
Colegas de Trabalho	5,00	1,00	6,00
Condições Operacionais	3,50	1,00	6,00
Benefícios Sociais	3,50	1,00	5,75
Supervisão	6,00	1,00	6,00
Promoção	2,50	1,00	5,50
Pagamento	2,25	1,00	6,00

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Relação entre a Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Para verificar se a cultura organizacional influencia a satisfação no trabalho dos/as colaboradores/as das 15 IPSS em estudo, tornou-se relevante realizar, em primeiro lugar, uma análise da fiabilidade das 9 dimensões e da satisfação global, através do Alfa de Cronbach (Tabela 7). A Satifação Global apresentou um Alfa de Cronbach de .915, com 36 itens. Cada dimensão da satisfação no trabalho tem 4 itens. Segundo Aiken (2000) e Gregory (2000), um alfa superior a .60 é considerado um nível de fiabilidade aceitável e superior a .70 é bom. Assim, só analisámos as dimensões que respeitam estes valores, o que significa que excluímos as dimensões "colegas de trabalho" e "condições operacionais" na análise da regressão múltipla entre os quatro tipos de cultura e as dimensões.

Tabela 7: Fiabilidade das 9 dimensões da satisfação no trabalho

Dimensões	Alfa de Cronbach
Pagamento	**.751**
Promoção	**.654**
Supervisão	**.824**
Colegas de Trabalho	.595
Benefícios Sociais	**.734**
Condições Operacionais	.469
Natureza do Trabalho	**.649**
Recompensas Contingentes	**.765**
Comunicação	**.648**

Fonte: Elaboração Própria

Posteriormente, realizou-se uma regressão múltipla, com o método hierárquico entres os quatro tipos de cultura (clã, adocracia, mercado e hierarquia) com a satisfação global do conjunto de todas as IPSS e entre as nove dimensões da satisfação no trabalho com os quatros tipos de cultura. Na tabela 8 e 9 estão assinaladas as regressões e na tabela 10 estão apresentadas as correlações estatisticamente significativas.

Tabela 8: Regressão Múltipla entre os quatros tipos de cultura e a Satisfação Global

Modelos		B	Erro Padrão B	β (padronizado)
1	(Constante)	4.70	0.08	
	Cultura de Mercado	-0.36	0.03	-0.56*
2	(Constante)	5.32	0.17	
	Cultura de Mercado	-0.38	0.03	-0.58*
	Cultura de Hierarquia	-0.23	0.05	-0.20*
Modelo 1: R^2 = .31; Modelo 2: R^2 = .34 ($p < .001$). *$p < .001$				

Fonte: Elaboração Própria

O valor do R^2 dá-nos a variância explicada por cada modelo. Assim e relativamente ao modelo 1, verifica-se que a cultura de mercado explica 31% da satisfação global. No modelo 2, tanto a cultura de mercado como a cultura de hierarquia explicam 34% da satisfação global.

Após análise da variância explicada pelo modelo 1 e 2 e tendo em conta que a cultura de mercado e a cultura de hierarquia explicam entre 31-34% da satisfação global, torna-se relevante interpretar os resultados da regressão.

Os resultados revelam uma relação causal e significativa entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, mais especificamente, entre a cultura de mercado e de hierarquia nas IPSS e a baixa satisfação dos/as colaboradores/as no trabalho (tabela 8 e 9).

Perante os resultados da regressão, verifica-se que:

i) por cada 0,58 pontos indicados como perceção de cultura "Mercado" diminui a Satisfação Global em 0,40 pontos (-.58 x 0.698[1]);

ii) por cada 0,20 pontos indicados como perceção de cultura "Hierarquia" diminui a Satisfação Global em 0,14 pontos (-.20 x 0.698).

Tabela 9: Regressão Múltipla entre os quatros tipos de cultura e as sete dimensões da Satisfação no Trabalho

Dimensões	Modelos		B	Erro Padrão B	β (padronizado)
Pagamento	1	(Constante)	3.65	.160	
		Cultura de Mercado	-.282	.061	-.264*
	2	(Constante)	4.35	.335	
		Cultura de Mercado	-.299	.061	-.280*
		Cultura de Hierarquia	-.256	.108	-.135**
	Modelo 1: R^2 = .070; Modelo 2: R^2 = .088 (p < .001). *p < .001; ** p > .001				

[1] Desvio Padrão da Satisfação Global = 0,698

Tabela 9: Regressão Múltipla entre os quatros tipos de cultura e as sete dimensões da Satisfação no Trabalho (*continuação*)

Dimensões	Modelos		B	Erro Padrão B	β (padronizado)
Promoção	1	(Constante)	3.60	.142	
		Cultura de Mercado	-.349	.054	-.359*
	2	(Constante)	4.38	.294	
		Cultura de Mercado	-.368	.054	-.378*
		Cultura de Hierarquia	-.285	.095	-.166**
	Modelo 1: R^2 = .125; Modelo 2: R^2 = .156 (p < .001). *p < .001; ** p > .001				
Supervisão	1	(Constante)	6.18	.141	
		Cultura de Mercado	-.576	.054	-.536*
	Modelo 1: R^2 = .288; (p < .001). *p < .001				
Benefícios Sociais	1	(Constante)	1.72	.190	
		Cultura Clã	.499	.065	.416*
	Modelo 1: R^2 = .173; (p < .001). *p < .001				
Natureza do Trabalho	1	(Constante)	5.59	.107	
		Cultura de Mercado	-.202	.041	-.282*
	Modelo 1: R^2 = .080; (p < .001). *p < .001				
Recompensas Contingentes	1	(Constante)	4.76	.145	
		Cultura de Mercado	-.486	.055	-.463*
	2	(Constante)	5.83	.297	
		Cultura de Mercado	-.512	.054	-.487*
		Cultura de Hierarquia	-.393	.096	-.211*
	Modelo 1: R^2 = .214; Modelo 2: R^2 = .258 (p < .001). *p < .001;				

Tabela 9: Regressão Múltipla entre os quatros tipos de cultura e as sete dimensões da Satisfação no Trabalho (*continuação*)

Dimensões	Modelos		B	Erro Padrão B	β (padronizado)
Comunicação	1	(Constante)	5.39	.125	
		Cultura de Mercado	-.471	.048	-.506*
	2	(Constante)	4.23	.387	
		Cultura de Mercado	-.299	.072	-.321*
		Cultura Clã	.272	.086	.245**
	Modelo 1: R^2 = .256; Modelo 2: R^2 = .282 (p < .001). *p < .001; ** p > .001				

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta os resultados do R^2, verifica-se que:

i) A cultura de mercado explica 7% da satisfação com o pagamento; a cultura de mercado e a cultura de hierarquia explicam 8,8%;

ii) A cultura de mercado explica 12,5% da satisfação com a promoação; a cultura de mercado e a cultura de hierarquia explicam 15,6%;

iii) A cultura de mercado explica 28,8% da satisfação com a supervisão;

iv) A cultura clã explica 17,3% da satisfação com os benefícios sociais;

v) A cultura de mercado explica 8% da satisfação com a natureza do trabalho;

vi) A cultura de mercado explica 21,4% da satisfação com as recompensas contingentes; a cultura de mercado e a cultura de hierarquia explicam 25,8%;

vii) A cultura de mercado explica 25,6% da satisfação com a comunicação; a cultura de mercado e a cultura cã explicam 28,2%.

Pela análise dos resultados da regressão percebe-se que em todas as dimensões da satisfação no trabalho, exceto Benefícios Sociais, estão negativamente relacionados com a cultura de mercado. Em particular, as dimensões que são mais afetadas negativamente pela cultura de mercado são a supervisão (β padronizado = -0.536) e as recompensas contingentes (β padronizado= -0.487). O que significa que, sendo os/as supervisores/as quem direciona os/as colaboradores/as no sentido da cultura de orientação para resultados, a satisfação com a relação com eles/as é negativamente afetada; assim como,

quando há recompensas que são dependentes do cumprimento de objetivos, a satisfação é também menor.

Nas dimensões de satisfação com o Pagamanto (β padronizado= -0.135), Promoção (β padronizado= -0.166) e Recompensas Contingentes (β padronizado= -0.211) a relação com a Cultura de Hierarquia é também negativa.

As dimensões Benefícios Sociais e Comunicação são significativa e positivamente influenciadas pela cultura clã. Salienta-se a elevada relação positiva dos Benefícios Sociais na satisfação (β padronizado= 0.416). Por outro lado, a dimensão comunicação, é percecionada positivamente quando há cultura clã (β padronizado= 0.245) e negativamente quando associada à cultura de mercado (β padronizado= -0.321).

Apesar de haver correlação positiva e significativa entre a cultura clã e a satisfação no trabalho (r=.529, p>.001) (Tabela 10), não há uma relação causal entre elas, pelo que não podemos afirmar que uma determina a outra (Tabela 8). O mesmo acontece com a cultura de adocracia (r=.318, p>.001) que, apesar de um pouco melhor, apresenta também uma correlação positiva com a satisfação no trabalho. As correlações entre cultura de mercado e de hierarquia e a satisfação no trabalho são negativas (Tabela 10) e essa é que é a relação causal: a cultura de mercado e de hierarquia provocam baixa satisfação no trabalho (Tabela 8).

Tabela 10: Correlações de Pearson

Correlações		**Satisfação Global**	**Cultura Clã**	**Cultura de Adocracia**	**Cultura de Mercado**	**Cultura de Hierarquia**
Satisfação TOTAL	Correlação de Pearson	1	.529*	.318*	-.561*	-.130*
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,028
	N	286	284	284	284	284
	* p< .000					

Fonte: Elaboração Própria

As quatro representantes das IPSS do estudo que participaram no *focus group* concordam que a cultura de mercado está relacionada com a baixa satisfação dos/as colaboradores/as, associando a cultura clã com níveis mais elevados de satisfação. Por exemplo, a Diretora técnica da IPSS A refere que "(...) o outro modelo em que as pessoas participam mais, acho que aumenta efetivamente os níveis de satisfação. E se definem-se objetivos e esses objetivos não são consensualizados, às vezes são muitas vezes impostos e isto dá cabo de qualquer motivação.". Já a Diretora Técnica da IPSS J só se refere à importância da cultura clã: "Nesta área tem mesmo que ser assim. Valorizar a equipa, valorizar a participação...").

O objetivo deste estudo é compreender a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho nas OES, nomeadamente nas IPSS. O que incentivou este estudo foi, (i) o facto da cultura organizacional ser um dos conceitos mais estudados na área da gestão no decorrer dos últimos 30 anos como uma variável importante para o desempenho organizacional (Lopes, 2010); (ii) o facto da satisfação no trabalho ser um dos temas mais estudados no âmbito da Psicologia do Trabalho e Recursos Humanos, como uma variável importante para o desempenho organizacional e qualidade de vida dos colaboradores (Martinez e Paraguay, 2003); (iii) por existirem evidências empíricas que comprovam a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho (por exemplo, Silva, Castro, Santos & Neto, 2018; Gull & Azam, 2012); e, (iv) por não existirem estudos que relacionem estas duas variáveis de estudo nas OES, nomeadamente, utilizando o Modelo dos Valores Contrastantes.

De forma a responder ao objetivo geral deste estudo, foi necessário começar por responder aos objetivos específicos de: caraterizar a cultura e a satisfação nas IPSS; e de relacionar a cultura e a satisfação no trabalho nas IPSS, para assim se obterem os elementos para a caraterização da relação entre as duas variáveis organizacionais.

A caraterização dos perfis culturais e da satisfação no trabalho foi efetuada em 15 IPSS de diversas áreas de atuação. Relativamente à cultura organizacional, pode-se concluir que, na ótica dos/as colaboradores/as do conjunto das 15 IPSS, estas organizações apresentam um perfil cultural equilibrado, ou seja, não há um tipo de cultura que predomina sobre outro, uma vez que todos os perfis se encontram no intervalo de 1 ponto. De acordo com Cameron & Quinn (2011), são organizações em que o foco de atenção e de importância é semelhante entre os quatro tipos de cultura. Apesar das diferenças não serem significativas entre tipos de cultura, a cultura que percecionam como a mais presente é a cultura clã e como a menos presente é a cultura de adocracia (inovação).

Na perspetiva dos/as diretores/as, o cenário é outro, uma vez que há diferenças significativas entre os quatro tipos de cultura. Assim, os/as mesmos/as percecionam a cultura clã como a mais dominante na organização e a cultura de mercado como a menos presente, ou seja, os/as diretores/as consideram que existe uma cultura que predomina face às outras, ao contrário dos/as colaboradores/as. A cultura de mercado, percecionada pelos/as diretores/as como o tipo de cultura menos presente nas organizações, tem como objetivo controlar os/as colaboradores/as, atribuindo ênfase à produtividade e ao desempenho. Esta cultura carateriza-se, também, por uma forte orientação para os

resultados e para a superação de objetivos ambiciosos, através da definição de critérios de eficácia (meios) e de produtividade (fins) (Cameron & Quinn, 2011).

Segundo as duas Diretoras Técnicas da IPSS A e D e a Assistente Social da IPSS J, a figura que mais influencia a cultura na organização é o/a Diretor/a Técnico/a. Um exemplo disto é quando a Diretora Técnica da IPSS A refere que "Nós (...) temos uma Direção, um presidente, que é muito carismático. (...) Não está na instituição e, portanto, a única pessoa que está lá todos os dias, sou eu, quer na sede quer nos núcleos. Portanto, posso dizer que se calhar sou eu, efetivamente a pessoa que mais influencia a cultura.". Apenas a Diretora Técnica da IPSS M é que refere que, embora o presidente não seja muito presente, a Direção é a figura que mais influencia a cultura, uma vez que é muito presente no dia a dia da instituição: "Em: (...) o Presidente não é tão presente. É padre e tem duas IPSS, uma em Lavra outra em Perafita. Não é uma pessoa muito presente, mas a Direção sim, tem sido uma Direção muito presente na instituição." (ver grelha de análise do *focus group* no anexo 5). Neste sentido, o que mais influencia a cultura não parece ser determinado pelo cargo ocupado, mas sim pela proximidade/presença da pessoa na instituição.

Cameron & Quinn (2011) referem um conjunto de tendências. Uma das tendências é que a cultura de adocracia tende, geralmente, a ter a pontuação mais baixa. Os dados relativos à perspetiva dos/as colaboradores/as mostram que a cultura de adocracia é o quadrante com a pontuação mais baixa em 7 IPSS. Em contrapartida, esta tendência não acontece na perspetiva dos/as diretores/as. Por outras palavras, os dados permitem perceber que a cultura de adocracia é o tipo de cultura menos reconhecida pelos recursos humanos, o que demonstra que não consideram muito relevante a adaptabilidade, flexibilidade, criatividade e um ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e inovador.

Cameron & Quinn (2011) indicam, ainda, outra tendência, onde referem que a média do perfil cultural se tem tornado, nos últimos anos, mais orientado para o quadrante da hierarquia, bem como para o seu oposto, o quadrante da adocracia. Isto só acontece numa IPSS na perspetiva do/a diretor/a e em 4 IPSS na perspetiva dos/as colaboradores/as, o que demonstra que nestas organizações dá-se mais importância ao controlo, estabilidade, previsibilidade e eficiência, materializados nos processos de uniformização de processos e procedimentos, como a certificação de qualidade. Por outro lado, é dada menor importância às sugestões inovadoras, à criatividade e ao empreendedorismo para adaptar-se às mudanças internas e externas, de forma a conseguir o crescimento e apoio externo (*Idem*); o foco tem sido na estruturação interna.

Os colaboradores das IPSS estudadas parecem estar, de forma geral, moderadamente satisfeitos com o trabalho, nomeadamente nas 9 dimensões consideradas (Pagamento, Promoções, Supervisão, Benefícios Sociais, Condições Operacionais, Colegas de Trabalho, Natureza do Trabalho, Recompensas Contingentes e Comunicação).

Nas dimensões "natureza do trabalho" e "supervisão", os/as colaboradores/as registam um nível elevado de satisfação global, o que significa que os/as colaboradores/as das 15 IPSS demonstram satisfação pelo trabalho que desenvolvem e pelo seu supervisor. De acordo com Robbins e Judge (2013), há uma forte relação entre o quanto os trabalhadores apreciam as condições do ambiente de trabalho e o quanto estão satisfeitas no geral. Para além disso, a supervisão é vista como um dos fatores que mais influencia a satisfação (Neves, 2013). Para além destas dimensões, as dimensões relativas à "comunicação" e "colegas de trabalho" apresentam, também, um nível de satisfação elevado, o que demonstra que os/as colaboradores/as estão satisfeitos com a comunicação que existe na organização e com a relação que têm com os seus colegas de trabalho. Assim, pode-se concluir que a relação e interação com os colegas de trabalho, tanto fora do local de trabalho como dentro, está fortemente relacionado com a satisfação no trabalho, sendo esta dimensão um dos fatores determinantes da satisfação do colaborador no local de trabalho (Robbins & Judge, 2013; Coda, 1996).

As únicas dimensões que apresentam um nível de satisfação baixo são as relativas ao "pagamento" e à "promoção". Este nível baixo de satisfação é justificado pelas representantes das 4 IPSS, que participaram no *focus group*, pelo facto de não haver progressão, gestão de carreira e promoção no setor social. Por isso, consideram que as condições salariais são, efetivamente, baixas face ao trabalho que têm e face ao tipo de utentes com que trabalham. Também, de acordo com as normas do *Job Satisfaction Survey* de Paul Spector para o setor sem fins lucrativos, as dimensões relativas ao pagamento e à promoção são as que apresentam a média mais baixa e as dimensões relativas à supervisão, colegas de trabalho e natureza do trabalho são as que apresentam a média mais alta (Spector, 2011).

Através da informação obtida pelo *focus group*, foi possível recolher algumas evidências da preocupação com a satisfação dos/as colaboradores/as. Apresentam-se atividades que são desenvolvidas por todas as IPSS: o Jantar de Natal com a equipa e direção, a Comemoração do Aniversário, S. João, Magusto e outros dias festivos; algumas dão o direito ao dia de aniversário aos/às colaboradores/as; para mais detalhes, ver o

anexo 5. No entanto, apesar das várias atividades e esforço realizados pelas IPSS, as 4 IPSS, exceto a IPSS J, apresentam um nível de satisfação moderado, tendo uma média inferior à média da satisfação global. Tendo em conta que a cultura clã é considerada a cultura predominante na organização para os/as diretores/as destas 4 IPSS, estes desenvolvem estas atividades como forma de promover o bom ambiente de trabalho, um envolvimento e compromisso organizacional por parte dos/as colaboradores/as, com o objetivo de estabelecer boas relações entre a organização e os/as colaboradores/as.

O terceiro objetivo específico deste trabalho trata de relacionar a cultura e a satisfação no trabalho em diferentes IPSS. Neste sentido, conseguimos constatar que organizações que indicam a cultura de mercado ou a cultura de hierarquia como predominante têm maior probabilidade de ter colaboradores/as com níveis de satisfação baixos em relação ao trabalho, tendo em conta que estes dois tipos de cultura, em conjunto, explicam 34% da satisfação. Segundo Silva, Castro, Santos e Neto (2018), as organizações que têm uma cultura de hierarquia ou uma cultura de mercado têm maior probabilidade de ter indivíduos pouco satisfeitos com o trabalho, uma vez que no estudo que realizaram a cultura de hierarquia e a cultura de mercado obtiveram uma relação inversa com a satisfação no trabalho, o que significa que as organizações que têm estes tipos de culturas são caraterizadas por uma menor satisfação no trabalho. Assim, comparativamente à cultura de hierarquia, verificou-se que cultura de mercado encontra-se significativamente mais relacionada com a baixa satisfação dos/as colaboradores/as. Ou seja, organizações que valorizem a orientação para objetivos ambiciosos, o seu cumprimento como forma de estar no trabalho, o cumprimento de prazos e controlo para atingir eficácia organizacional têm maior probabilidade de ter colaboradores/as com um nível de satisfação baixo.

Os dados deste estudo mostram, também, a existência de uma correlação positiva forte entre a cultura clã e a satisfação no trabalho. Por um lado, uma organização que valorize a integração, o espírito de equipa, a comunicação, a participação e a coesão como meios para alcançar o desenvolvimento, envolvimento e compromisso dos/as seus/suas colaboradores/as (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Hartnell et al., 2011), está positivamente relacionado com a elevada satisfação dos/as colaboradores/as no local de trabalho. Por outro lado, colaboradores/as mais satisfeitos/as no trabalho, desenvolvem a cultura onde é privilegiado o espírito de equipa, a comunicação, a participação e a coesão entre todos/as.

Tal como indicado na literatura (Silva, Castro, Santos & Neto, 2018; Gull & Azam, 2012), as representantes das IPSS, que participaram no *focus group*, referem que a cultura clã é o tipo de abordagem que aumenta, efetivamente, os níveis de satisfação e que o estabelecimento de objetivos, quando não são negociados, leva a uma perda de motivação que, posteriormente, levará a uma baixa satisfação em relação ao trabalho. Segundo estas representantes, os objetivos que são estipulados aos colaboradores/as são relacionados com os utentes e são definidos de acordo com o plano anual de atividades e com o plano de desenvolvimento individual, sendo estes flexíveis e consensualizados (Ea: "Os objetivos são traçados entre mim e o colaborador. Depois definíamos um objeto e uma meta, qualquer coisa que permita ao colaborador desenvolver-se, crescer, aumentar competências. (...) Pronto, acabam por ser objetivos também um bocadinho partilhados...é um objetivo que é sempre consensualizado."; Ed: "Nós também temos o plano anual de atividades, temos os PDI'S, que são os planos de desenvolvimento individual, mas são mais objetivos relacionados com os utentes e não com os colaboradores. Os objetivos deles são realmente trabalhar e cumprir os objetivos estipulados para os utentes."); Em: "A nossa organização já tem os seus objetivos definidos e traçados para as crianças, têm para a creche, os PDI'S, têm para o jardim, temos para a Terceira Idade...temos objetivos para cada resposta.".

Nas IPSS estudadas a cultura de adocracia também apresenta uma correlação positiva com a satisfação no trabalho. Isto significa que uma organização que se foque na flexibilidade, na adaptabilidade ao ambiente externo, nas sugestões inovadoras, no empreendedorismo, de forma a contornar as dificuldades, propondo novas atividades a bem dos utentes/clientes/comunidade que servem, obterá também colaboradores/as mais satisfeitos/as no trabalho. Ou, pelo contrário, colaboradores/as mais satisfeitos/as, promovem uma cultura onde há inovação, proposta de novas formas de solucionar situações inesperadas e proposta de novas atividades.

O estudo realizado por Silva, Castro, Santos e Neto (2018) revela que as caraterísticas de uma cultura de clã encontram-se associadas mais positivamente com o conceito de satisfação do que a cultura de adocracia, ainda que esta se tenha demonstrado de forma positiva relacionada com a satisfação. Os resultados do estudo realizado por Gull e Azam (2012) também mostram que organizações que tenham uma cultura clã ou uma cultura de adocracia têm maior probabilidade de obter maiores níveis de satisfação no trabalho.

Face aos resultados obtidos para responder ao terceiro objetivo específico, concluímos que o que determina, efetivamente, a satisfação é a cultura de mercado e de hierarquia, mas de forma negativa. Apesar de existir uma correlação positiva com a cultura clã e a adocracia, a relação causal é pela negativa.

Relativamente aos resultados obtidos com as regressões entre os quatro tipos de cultura e as sete dimensões, verificou-se que a variância (R^2) da satisfação no trabalho é sobretudo causada pela cultura de mercado e de hierarquia. As dimensões da satisfação que apresentam um R^2 mais elevado, nomeadamente a supervisão, as recompensas contingentes e a comunicação, são afetadas negativamente pela cultura de mercado. Importa salientar a dimensão da comunicação, uma vez que esta dimensão é das poucas que é explicada positivamente pela cultura clã. No entanto, no modelo que inclui a cultura clã, dos 28,2% explicados pela cultura, 25,6% correspondem à cultura de mercado, que influencia negativamente a comunicação. Assim, apesar da cultura de clã ter uma influência positiva na satisfação com a comunicação, é muito pouco expressiva, quando comparada com o peso explicativo da cultura de mercado.

Tendo em conta os resultados da regressão múltipla entre os quatro tipos de cultura e as sete dimensões, verificou-se que organizações que tenham uma cultura de hierarquia ou uma cultura de mercado têm maior probabilidade de ter os seus recursos humanos pouco satisfeitos com as dimensões "pagamento", "promoção" e "recompensas contingentes". O mesmo acontece nas dimensões "supervisão", "colegas de trabalho" e "natureza do trabalho" quando as organizações são caraterizadas por uma cultura de mercado.

No que diz respeito à dimensão "benefícios sociais", esta está positivamente relacionada com a cultura clã, ou seja, a cultura clã determina esta dimensão, o que significa que uma organização que tenha maior foco nos valores que integram este tipo de cultura, como o trabalho em equipa, a participação na tomada de decisões, abertura, o bom ambiente de trabalho têm maior probabilidade de ter colaboradores/as satisfeitos com os benefícios sociais.

Se no passado as Organizações da Economia Social eram consideradas "parentes pobres da economia, sendo o estereótipo destas organizações composto, entre outros, por traços como: pouco profissionalismo da gestão, reduzido rigor das suas estruturas e processos, fraca autonomia financeira resultante da ausência de orientação para os resultados em virtude de a sua missão ser, ela própria, uma justificação suficiente para a sua existência" (Nunes, Reto & Carneiro, 2001, p. 99), nos dias de hoje já não é assim. Com este trabalho foi possível perceber a notoriedade que as Organizações da Economia Social têm vindo a ganhar na sociedade em geral, pelas suas atividades e trabalho desenvolvido. Assim, este estudo ao ter como temática a Economia Social contribui, efetivamente, para o seu desenvolvimento científico, para um maior conhecimento destas organizações no que diz respeito à sua cultura e satisfação, bem como para o crescimento e reconhecimento das mesmas.

A relação da satisfação no trabalho com a cultura tem sido um tema estudado por alguns autores (por exemplo, Gull & Azam, 2012; Santos & Sustelo, 2009; Silva, Castro, Santos & Neto, 2018), procurando analisar em que medida determinado tipo de cultura pode influenciar o nível de satisfação dos/as colaboradores/as. É importante estudar esta relação, uma vez que influencia não só o desempenho das organizações, mas também exerce influências sobre o/a colaborador/a, tanto ao nível da sua saúde, qualidade de vida como no seu comportamento (ausências, produtividade, satisfação com a vida) (Martinez & Paraguay, 2003).

O desafio deste estudo foi compreender a relação existente entre a cultura organizacional e a satisfação nas OES, em particular nas IPSS da Área Metropolitana do Porto. Para a concretização deste objetivo geral foi necessário caraterizar a cultura organizacional e a satisfação no trabalho nas IPSS, para depois identificar qual o tipo de cultura que conduz ao maior e ao menor nível de satisfação dos/as colaboradores/as.

A parte empírica foi desenvolvida através da aplicação de inquéritos por questionário a colaboradores/as e diretores/as de 15 IPSS da Área Metropolitana do Porto e de um *focus group* com representantes de algumas dessas IPSS. Para diagnosticar a cultura organizacional foi usado o Modelo dos Valores Constrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983) e para medir a satisfação no trabalho utilizou-se o questionário de Spector (1994), tendo em conta o Modelo de Satisfação no Trabalho de Locke (1969, 1976).

Do estudo desenvolvido percebemos que a cultura percebida por parte dos/as colaboradores/as é equilibrada, isto é, nenhum tipo de cultura sobressai sobre outro

(Cameron & Quinn, 2011). No entanto, a perspetiva dos/as diretores/as, é de que a cultura clã é a dominante nas organizações e a cultura de mercado a menos presente. Ou seja, os/as diretores/as consideram que a sua organização é caraterizada por um ambiente participativo, pela coesão e trabalho em equipa, havendo um envolvimento e um compromisso organizacional por parte dos/as colaboradores/as.

Os/as colaboradores/as, em geral, indicam que não estão nem satisfeitos/as, nem insatisfeitos/as com o trabalho (ambivalência), ainda que com níveis próximos da satisfação. Os/as colaboradores/as apresentam um nível de satisfação elevado nas dimensões "natureza do trabalho", "supervisão", "comunicação" e "colegas de trabalho" e um nível de satisfação baixo nas dimensões "pagamento" e "promoção". Tendo em conta os resultados do *Job Satisfaction Survey* de Paul Spector aplicado noutras amostras do setor sem fins lucrativos, as dimensões relativas ao pagamento e à promoção são as que apresentam a média mais baixa e as dimensões relativas à supervisão, colegas de trabalho e natureza do trabalho são as que apresentam a média mais alta (Spector, 2011). As representantes das IPSS estudadas justificam que o nível baixo de satisfação nas dimensões "pagamento" e "promoção" se deve ao facto de não haver progressão, gestão de carreira e promoção no setor social (Diretora Técnica da IPSS A, D e M, e Assistente Social da IPSS J).

Para além disso, apesar das várias atividades e preocupação com a satisfação por parte das IPSS, nota-se que o nível de satisfação não é muito elevado, não correspondendo ao nível de esforço que as organizações fazem nesse sentido, ficando os seus valores de satisfação abaixo da média da satisfação global (Por exemplo, a IPSS A, D e M). Isto permite-nos perceber que não é a mera existência de atividades que é valorizado e percecionado como bom, não se repercutindo no nível de satisfação, e que a perspetiva da gestão é diferente dos/as colaboradores/as. Este aspeto é também corroborado pela perceção diferente de cultura entre colaboradores/as e dirigentes.

Face à relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, conseguimos constatar que estes dois conceitos estão significativamente relacionados, de forma inversa ao que a literatura indica: a cultura de mercado e hierarquia estão relacionadas com a baixa satisfação no trabalho. A generalidade da literatura, e os dados recolhidos no *focus group* remetem para a ligação positiva entre a cultura clã e a satisfação no trabalho. No entanto, provamos que nestas 15 IPSS, apesar dessa correlação ser positiva, a relação causal não se verificou: o que acontece é que a cultura de mercado e de hierarquia causam baixa satisfação.

Este trabalho apresenta um contributo teórico para o campo de estudo das OES e da gestão de pessoas neste campo, e, em particular, estende as conclusões sobre a relação entre a cultura e a satisfação no trabalho para novos limites, sugerindo novos estudos.

Do ponto de vista empírico, este trabalho fornece um referencial às IPSS para poderem orientar as suas práticas, assim como a disponibilização destes instrumentos válidos permite às organizações disporem de meios de recolha de dados para reflexão e melhoria contínua.

Esta investigação pode servir como informação de base e orientadora para estudos futuros. Um dos resultados deste estudo indica que a seleção do interlocutor representante dirigente da IPSS deve ser aquele que mais tempo passa na organização, independentemente do cargo que ocupa. No que concerne às limitações, destaca-se por um lado a impossibilidade de generalização e apenas de se poder constituir apenas como um referencial de orientação, pelo facto da população inquirida ser de apenas 15 IPSS, não tendo a totalidade, ou sequer a maioria dos/as colaboradores/as participado no estudo. O estudo poderá ser alargado a um maior número de IPSS, procurando obter uma amostra mais representativa. Dando resposta a uma limitação de análise, seria interessante referenciar na caracterização demográfica a valência em que trabalha o participante, de forma a poder, por um lado, analisar as sub-culturas internas (Cameron & Quinn, 2011) e por outro, comparar as culturas das valências equivalentes nas várias IPSS. Esse estudo de IPSS que atuam no mesmo setor, de forma a obter um conhecimento mais preciso. As participantes do *focus group* revelaram bastante interesse na temática, mostrando-se recetivas a um estudo longitudinal, que pudesse repetir a recolha e análise da informação.

Aiken, L.R. (2000). *Psychological testing and assessment* (10ª Edição). Boston: Allyn & Bacon.

Andrade, T., Costa, V.F., Estivalete, V. de F.B. & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 19*, 236-262.

Andrade, A. & Franco, R. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.

Andrade, T., Limana, S., Estivalete, V. de F.B., & Tanscheit, F. (2013). Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. *Revista Administração e Diálogo, 15*(2), 52-78.

Argyris, C. (1969). A atitude da direção e seu impacto sobre os empregados. In *Personalidade e organização: O conflito entre o sistema e o indivíduo* (pp. 121-157). Rio de Janeiro: Renes.

Barbosa, E.N. (1999). *Influência da cultura organizacional sobre a satisfação e as respostas comportamentais.* Dissertação de Mestrado. Lisboa: Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barling, J., Kelloway, E.K. & Iverson, R.D. (2003). High-quality work, job satisfaction and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology, 88*, 276-283.

Barreto, L.M.T. da S., Kishore, A., Reis, G.G., Baptista, L.L. & Medeiros, C.A.F. (2013). Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? *Revista de Administração, 48*, 34-52.

Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE, 42*, 36-51.

Bruyne, P., Herman, J., Schoutheete, M. (1991). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

Caeiro, J.M.C. (2008). Economia social: Conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katál. Florianópolis, 11*, 61-72.

Camara, P.B.; Guerra, P.B & Rodrigues, J.V. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (2ª Edicão). Lisboa: Dom Quixote.

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture – Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture – Based on the competing values framework* (3ª Edição). New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Campbell, K.N. (1999). Adult education: Helping adults begin the process of learning. *AAOHN Journal, 41*, 31-40.

Campos, F.P., Rédua, T.S. & Alvareli, L.V.G. (2011). A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações. *Janus, Lorena, 8*, 21-31.

Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas – Aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Coda, R. (1996). Sentido do trabalho: Motivação e satisfação nas organizações. *Revista Profissionalização*, nov/.96.

Comité Económico e Social Europeu (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Bruxelas: CESE, Unidade de Publicações.

Costa, J.P.F. (2016). *Relação entre a cultura e o desempenho nas organizações da eocnomia social que prestam serviços na área da deficiência mental: Um estudo em CERCIs*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – IPP, Vila do Conde.

Cura, M.L.A.D. (1994). *Satisfação profissional do enfermeiro.* Dissertação de Mestrado. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

Decreto Lei nº 30/2013 de 8 de Maio. Diário da República nº 88/2013 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro. Diário da República nº 46/1983 – I Série. Ministério dos Assuntos Sociais – Secretaria de Estado da Segurança Social. Lisboa.

Ferreira, C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Fraser, T.M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: A critical approach*. German: International Labour Office.

Gregory, R.J. (2000). *Psychological testing: History, principles and applications* (3ª Edição). Boston: Allyn & Bacon.

Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A. & Shook, C.L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of attitudes and organizational outcomes. *Journal of Business Research, 62*, 673-676.

Guerra, I. & Ferreiro, M.F. (2014). Organizações de economia social: Coexistência, exemplo ou alternativa [Working Paper Nº2014/10]. *ISCTE-IUL, Escola de Ciências Sociais e Humanas*, Lisboa.

Gull, S. & Azam, F. (2012). Impact of organizational culture type on job satisfaction level of employees in different organizations of Lahore. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2*, 97-112.

Hartnell, C.A; OU, Amy Yi & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*, 677-694.

Hauff, S., Richter, N.F. & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review, 24*, 710-723.

Henne, D. & Locke, E.A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences?. *International Journal of Psychology, 20*, 221-240.

Herzberg, F. (1971). The motivation-hygiene theory. In *Work and the nature of man* (4ª Edição) (pp. 71-91). Cleveland: World Publishing.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Editora: Sílabo.

Hora, G.P.R., Júnior, R.R. & Souza, M.A. (2018). Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: Uma revisão sistemática. *Trends in Psychology, 26*, 971-986.

INE & CASES (2016). *Conta Satélite da Economia Social* 2013 (Edicão 2016). Lisboa: INE & CASES.

Jackson, A.R., Alberti, J.L. & Snipes, R.L. (2014). An examination on the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 18*, 141-153.

Klijn, T.M.P. (1998). *Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción, Chile*. Tese de Doutoramento. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

Lei nº 101/97 de 13 de Setembro. Diário da República nº 212/1997 – I Série A. Assembleia da República. Lisboa.

Leite, J.S. (2014). *Textos da Economia Social*. Lisboa: CASES. Disponível em: https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Textos_de_economia_social.pdf.

Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior Human Performance, 4*, 309-336.

Locke, E.A. (1976). The nature causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*, 705-717.

Lopes, A. (2010). A cultura organizacional em Portugal: De dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, Nº 17-18, 3-26.

Lopes, A. & Reto, L. (1988). Cultura de empresa – Moda, metáfora ou paradigma?. *Revista de Gestão, Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE, Nº 2-3*, 25-37.

Locke, E.A. & Whiting, R.L. (1974). Sources of satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employees. *Journal of Applied Psychology, 59*, 145-156.

Malheiro, J. (2009). *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de tecnologias da informação: Um estudo exploratório*. (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho, Portugal.

Marques, C. (2015). *Cultura de desempenho nas organizações de economia social: Um estudo em cooperativas*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – IPP, Vila do Conde.

Martinez, A.P. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, *14*, 183-194.

Martinez, M.C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador.* Dissertação de Mestrado. Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo.

Martinez, M.C. & Paraguay, A.I.B.B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – Aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 6*, 59-78.

Martins, M.C.F. & Santos, G.E. (2006). Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. *Psicologia – USF, 11*, 195-205.

Maslow, A.H. (1970). A theory of human motivation. In *Motivation and personality* (2ª Edição) (pp. 35-58). New York: Harper & Row.

McGregor, D. (1962). *Os aspectos humanos da empresa* (2ª Edição). Lisboa: Livraria Clássica.

McLaughlin, P. (2006). *Exploring aspects of organizational culture that facilitate radical product innovation in a small mature company*. Thesis or dissertation. Granfield University, School of Management, Bedford, United Kingdom.

Monzón, J. L. & Chaves, R. (2012). *A Economia Social na União Europeia*. Disponível em: https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_pt.pdf.

Namorado, R. (2004). *A economia social – Uma constelação de esperanças*. Coimbra: CES-FEUC. Disponível em: http://hdl.handle.net/10316/11064.

Namorado, R. (2017). O que é a Economia Social? *Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social*, *1*, 1-36.

Neves, D.S. (2013). *Liderança e satisfação dos enfermeiros com a supervisão.* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.

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

Neves, J. & Jesuíno, J. (1994). Cultura organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Psicologia, 9*, 327-346.

Nunes, F., Recto, L. & Carneiro, M. (2001). *O terceiro sector em Portugal: Delimitação, caracterização e potencialidades.* Lisboa: Instituto António Ségio do Sector Cooperativo.

Oliveira, I. (2012). *Economia social de um novo modelo de desenvolvimento económico sustentável*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Oliveira, L.B. & Costa, F.P.C. (2016). Motivação, satisfação e comprometimento: Um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. *Revista Economia & Gestão, 16*, 89-115.

Orsi, A., Marino, E., Rossi, L., Bertoia, N. & Shiniashiki, R. (2005). Cultura organizacional e terceiro setor. *Revista Gestão e Conhecimento, 3,* 34-55.

Parente, C. (2010). Gestão de pessoas nas OSFL. In Azevedo, C., Franco, R.C. & Meneses, J.W. (Eds.). *Gestão das organizações sem fins lucrativos*. Porto: Imoedições.

Parente, C. (2011). *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição.* Actas do XVI Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho. Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização, 268-282.

Parente, C. (2014). *Empreendedorismo social em Portugal*. Porto: Edições Cristina Parente, Universidade do Porto, Faculdade de Letras.

Pérez-Ramos, J. (1980). *Satisfação no trabalho: metas e tendências*. Tese de Livre-docência. Instituto de Psicologia de Assis, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. *Psicologia-USP, 1*, 127-140.

Prioste, C. (2004). *Liderança estratégica e gestão de conflitos no terceiro setor*. Disponível em: http://eduardobarbosa.com/institucional/sitedata/filesdt/textos_tecnicos/8/lideranca.pdf.

Quinn, R. (1991). *Beyond rational management: Mattering the paradoxes and competing demands of high performance*. S. Francisco: Published by Jossey-Bass.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*, 363-377.

Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector: Elementos para referenciação teórica e conceptual.* Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Disponível em: https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR4628da65d6dd3_1.pdf.

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais* (3ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17*, 119-131.

Robbins, S.P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª Edição). São Paulo: Prentice Hall.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson: Boston.

Rodrigues, V. (2000). Satisfação profissional dos enfermeiros dos centros de saúde da sub-região de Viseu. *Nursing, 141*, 32-36.

Rodrigues, A. & Caetano, A. (2013). A competing values framework approach on growth and performance in micro firms. In *Proceedings of the entrepreneurship summer university at ISCTE-IUL*. (pp.94-106). Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL.

Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da empresa: Organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Coleção Sociedade e Organizações.

Salamon, L. & Anheier, H. (1997). *Defining the nonprofit sector – A cross-national analysis*. New York: Johns Hopkins Nonprofit Sector Series Manchester University Press.

Sánchez-Sellero, M.C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M.M., & Sánchez-Sellero, F.J.R. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administração de Empresas, 54*, 537-547.

Santos, J.V. & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico, 41*, 393-398.

Santos, J.V. & Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: Estudo desenvolvido num hospital privado. *Revista Psicologia Organização e Trabalho, 40*, 467-472.

Santos, N.M.B. (1998). Cultura e desempenho organizacional: Um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea, 2*, 47-66.

Santos, N.M.B. (2000). *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.* Lorena: Stiliano.

Schein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

Schulz, J.W. (2001). Tapping the best that is within: why corporate culture matters. *Management quarterly, Washington, 42*, 29-35.

Shein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2ª Edição). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Silva, L.P., Castro, M.A.R., Dos-Santos, M.G. & Neto, P.J.L. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 20*, 401-420.

Siqueira, M.M.M. (2008). Satisfação no trabalho. In Siqueira, M.M.M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.

Social Economy and Sustainability Research Network. (s.d.). *Social economy research*. [Consult. 10 fev. 2019]. Disponível em: http://www.msvu.ca/socialeconomyatlantic/English/whatisE.asp#research.

Sorensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly, 47*, 70-91.

Soria, R. (Eds.), *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México* (pp. 36-65). España: Red Académica Iberoamericana Local – Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga.

Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology, 13*, 693-713.

Spector, P.E. (1994). Using Self-Report Questionnaires in OB Research: A comment on the use of controversial method. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 385-392.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Spector, P.E. (2002). *Psciologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Spector, P.E. (2011). *Job Satisfaction Survey Page*. Disponível em: http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html.

Steuer, R.S. (1989). *Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: Estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo.

Tamayo, A. (2001). Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea, 5*, 127-147.

Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic finds. *Personnel Psychology, 46*, 259-293.

Vroom, V.H. (1967). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5,* 84-94.

Yánez, B.E.C. & Morán, F.C. (2008). La cultura organizacional como factor determinante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco. In

Yang, Y.F. (2016). Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. *Psychological Reports*, *119*, 154-173.

Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4ª Edição). London: Sage.

Anexo I – Inquérito por Questionário Aplicado às IPSS

Questionário

O presente questionário enquadra-se no projeto de investigação "**Cultura e Satisfação no Trabalho nas Organizações da Economia Social".**

O seu principal objetivo é analisar o impacto da cultura organizacional na satisfação dos/as colaboradores/as das organizações de economia social.

Gostaríamos de solicitar a sua colaboração, no preenchimento deste questionário, sendo que os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. A divulgação das conclusões do nosso estudo garantirá, sempre, o anonimato das instituições e das pessoas que colaboraram connosco.

A sua opinião é muito importante para nós. Não existem respostas certas ou erradas.

Agradecemos muito a sua colaboração!

Caracterização Sociodemográfica

Assinale com uma cruz o número correspondente à sua escolha:

1.1. **Idade:**

☐ Até 25 anos ☐ 26-40 anos ☐ 41-55 anos ☐ Mais de 56 anos

1.2. **Nível de escolaridade:**

☐ Até 9º ano ☐ Até 12º ano ☐ Ensino Superior

1.3. **Antiguidade na organização:**

☐ Até 3 anos ☐ 3 a 6 anos ☐ 7 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos

1.4. **Atividade na organização:**

☐ Remunerada e regular (80% a 100% do tempo de trabalho na organização)
☐ Voluntário

1.5. Função desempenhada: _____

Cultura Organizacional

Pedimos que pontue a organização em que trabalha nas 6 questões que apresentamos a seguir.

Pedimos que nos diga quais as características atuais e, na outra coluna, o que desejaria que acontecesse.

Cada questão tem 4 alternativas.

Na coluna "Atualmente", divida 10 pontos entre essas 4 alternativas, atribuindo um maior número de pontos na alternativa que mais caracteriza atualmente a organização em que trabalha.

Na coluna "Desejado", divida 10 pontos entre essas 4 alternativas, atribuindo um maior número de pontos na alternativa que mais desejaria que acontecesse no futuro na organização em que trabalha

Verifique se as suas pontuações totalizam 10 pontos, para cada coluna, em cada uma das 6 questões.

1. Características Dominantes	Atualmente	Desejado
1.1. A organização é um local muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas tendem a partilhar muito de si próprios.		
1.2. A organização é um local muito empreendedor e dinâmico. As pessoas estão dispostas a arriscar e colocar a sua "mão no fogo" pela organização.		
1.3. A organização é muito orientada para resultados. Há uma grande preocupação em cumprir o que há para fazer.		
1.4. A organização é um local muito estruturado e controlado. Os procedimentos formais, geralmente, dirigem o que as pessoas fazem.		
TOTAL	10	10

2. Liderança Organizacional	Atualmente	Desejado
2.1. A liderança da organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica a tutoria, a facilitação ou o desenvolvimento.		
2.2. A liderança na organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica o empreendedorismo, a inovação ou a assunção de risco.		
2.3. A liderança na organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica o foco na racionalidade, agressividade e orientação para resultados.		
2.4. A liderança na organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica a coordenação, um bom funcionamento interno ou a eficiência.		
TOTAL	10	10

3. Gestão de Empregados	Atualmente	Desejado
3.1. O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.		
3.2. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela assunção de riscos individualmente, inovação, liberdade e singularidade.		
3.3. O estilo de gestão na organização é caracterizado por orientação para a competitividade, elevadas exigências e produção.		
3.4. O estilo de gestão na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.		
TOTAL	10	10

4. "Cola" da Organização	Atualmente	Desejado
4.1. A "cola" que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. Há um grande compromisso para com a organização, no geral.		
4.2. A "cola" que mantém a organização unida é o empenho na inovação e desenvolvimento.		
4.3. A "cola" que mantém a organização unida é a ênfase na produção e na realização dos objetivos.		
4.4. A "cola" que mantém a organização unida são as regras e políticas formais. É importante manter um bom funcionamento interno.		
TOTAL	10	10

5. Ênfase estratégica	Atualmente	Desejado
5.1. A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Persistem a elevada confiança, a abertura e a participação.		
5.2. A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. É valorizado tentar "coisas novas" e a procura de novas oportunidades.		
5.3. A organização enfatiza ações competitivas e produção. Alcançar metas difíceis e ganhar cota de mercado é a ênfase dominante.		
5.4. A organização enfatiza permanência e estabilidade. É importante a eficiência, controlo e bom funcionamento das operações.		
TOTAL	10	10

6. Critério de sucesso	Atualmente	Desejado
6.1. A organização define sucesso como "o desenvolvimento dos recursos humanos, trabalho em equipa, empenhamento dos colaboradores e preocupação com as pessoas".		
6.2. A organização define sucesso como "ter os produtos/serviços mais inovadores". É um líder do produto/serviço e um inovador.		
6.3. A organização define sucesso como "ganhar no mercado e de ultrapassar a concorrência". A chave é a liderança do mercado competitivo.		
6.4. A organização define sucesso como "eficiência". São críticas a entrega confiável, o bom planeamento e o baixo custo de produção.		
TOTAL	10	10

Satisfação no Trabalho

	Para cada questão, desenhe um círculo no número que mais aproximadamente reflete a sua opinião	Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6
2	No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	1	2	3	4	5	6
3	O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5	6
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6
5	Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	1	2	3	4	5	6
6	Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6
8	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido	1	2	3	4	5	6
9	As comunicações dentro desta organização parecem boas.	1	2	3	4	5	6
10	Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.	1	2	3	4	5	6
11	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5	6
12	O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.	1	2	3	4	5	6
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	1	2	3	4	5	6
14	Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.	1	2	3	4	5	6
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	1	2	3	4	5	6
16	Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	1	2	3	4	5	6
17	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
18	Os objetivos desta organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5	6
19	Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização	1	2	3	4	5	6
20	As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.	1	2	3	4	5	6

	Para cada questão, desenhe um círculo no número que mais aproximadamente reflete a sua opinião (continuação)	Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
21	O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5	6
22	O pacote de benefícios que temos é justo.	1	2	3	4	5	6
23	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6
24	Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
25	Gosto dos colaboradores desta organização.	1	2	3	4	5	6
26	Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	1	2	3	4	5	6
27	Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	1	2	3	4	5	6
29	Há benefícios que não temos e devíamos ter.	1	2	3	4	5	6
30	Gosto do/a meu/minha supervisor/a.	1	2	3	4	5	6
31	Tenho demasiado trabalho burocrático.	1	2	3	4	5	6
32	Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	1	2	3	4	5	6
33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6
34	Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho	1	2	3	4	5	6
35	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
36	As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	1	2	3	4	5	6

Agradecemos muito a sua participação!

Anexo II– Tópicos das questões do *focus group*

- Comentários globais sobre os resultados que constam no relatório individual.

Cultura Organizacional:

- Comentários sobre os dados da cultura organizacional que foram apresentados no seu relatório;
- Figura que mais influencia a cultura na vossa IPSS: Diretor/aTécnico/a ou Presidente?
- Comentários sobre os resultados relativos aos:
    - Colaboradores/as
    - Diretor/a
    - Colaboradores/as *vs* Diretor/a
- Significado da cultura de mercado para a vossa IPSS.

Satisfação no Trabalho:

- Comentários face aos resultados de satisfação dos/as colaboradores/as;
- Evidências da preocupação com a satisfação dos/as colaboradores/as na sua IPSS.

Relação entre Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho

- Os resultados deste estudo indicam que a cultura de mercado está relacionada com a baixa satisfação dos/as colaboradores/as. Quais os seus comentários?
- Pode dar evidências / exemplos de situações em que haja manifestação dessa baixa satisfação com orientação para resultados e para a estruturação dos processos de trabalho?

Anexo III - Caracterização geral dos casos de estudo

IPSS A	Foi fundada em Bruxelas, na década de 90, por iniciativa da Comissão Europeia em estudar e compreender os crescentes fenómenos de pobreza e exclusão social, e está presente em Portugal desde 1991. Trata-se de uma organização que trabalha em rede, tanto ao nível nacional, como europeu. Neste seguimento, o objetivo desta organização não passa pela resposta direta aos públicos, estando vocacionada para estudar, analisar, interpretar, fazer leituras e relatórios em torno do fenómeno da pobreza e exclusão social e formação e capacitação dos atores sociais. Esta organização está sediada no Porto e, conta, atualmente, com 18 núcleos distritais, em em cada distrito de Portugal Continental. A nível internacional, a rede é constituída por 30 redes nacionais em quase todos os estados-membros da União Europeia. Atualmente, a instituição é constituída por 35 colaboradores.
IPSS B	Foi fundada em janeiro de 1987 e apresenta várias respostas sociais, nomeadamente o serviço de creche, jardim de infância, centro de dia, centro de convívio e ERPI (Estrutura Residencial para Pessoas Idosas), acolhendo, no total, cerca de 260 utentes. Tem como missão acompanhar os utentes, disponibilizando para o efeito infraestruturas, materiais e serviços de apoio nas áreas da educação, de desenvolvimento e dos cuidados de vida. Atualmente, a instituição tem cerca de 72 colaboradores (70 a tempo inteiro e 2 a tempo parcial).
IPSS C	Nasceu em 1977 em termos estatutários e está localizada em Vila do Conde. Tem como objetivo dar apoio social a pessoas com deficiência, sem alojamento. Presta vários tipos de serviços, tais como o centro educacional, onde se atendem crianças e jovens portadoras de deficiência mental grave e profunda; o centro de recursos para a inclusão, apoiando crianças e jovens com necessidades educativas especiais; o centro de atividades ocupacionais; lar residencial; e formação profissional. Atualmente, a instituição tem cerca de 72 colaboradores,

IPSS D	Foi fundada em Maio de 1998, com o objetivo de promover a autonomia pessoal, o bem-estar e a plena integração na sociedade das pessoas com deficiência. Assim, tem como missão dar apoio às necessidades das pessoas com deficiências que terminam a sua escolaridade obrigatória e que não têm ao seu alcance nenhuma oferta de formação para o mundo de trabalho. Esta instituição alberga deficiência ligeira, moderada e profunda, tendo em funcionamento dois Centros de Atividades Ocupacionais e um Lar Residencial direcionados para integrar jovens/adultos com deficiência. Atualmente, tem cerca de 25 colaboradores.
IPSS E	Nasceu em 1991 através de um trabalho desenvolvido por um grupo de voluntários com o objetivo de promover e melhorar as condições hospitalares e apoiar, tanto a nível psicológico como a nível social e material, pessoas afetadas pelo VIH/SIDA e os seus familiares. Em 1992 fundou-se como IPSS com Fins de Saúde. Desenvolvem, também, ações de prevenção para a redução do número de novos casos de infeção pelo VIH. Atualmente, é constituída por cerca de 35 colaboradores na delegação do Porto.
IPSS F	Foi fundada em 1897 por iniciativa de duas associações localizadas na Alemanha e na Suíça. Foi implantada em Portugal em 1914 e no Porto em 1915. Tem como objetivo a promoção integral de jovens do sexo feminino em risco social e mães solteiras e/ou famílias monoparentais, que estão privadas do seu meio familiar, vítimas de maus tratos físicos e psicológicos, com dificuldades a nível socioeconómico e de inserção profissional. Presta vários tipos de serviços: comunidade de inserção; lar de infância e juventude; apartamento de autonomização; refeitório/cantina social. Atualmente é constituída por um total de 33 colaboradores.

IPSS G	Fundada em 1891 com o objetivo de acolher, educar e formar crianças e jovens em risco, de grupos sociais excluídos ou vulneráveis em famílias desestruturadas, com comportamentos de delinquência e/ou marginalidade. Localizada no Porto, oferece serviços que apostam na educação e formação com afetividade, na autonomização dos jovens e a sua participação para a cidadania. Têm um lar de infância e juventude; apartamento de autonomização; residência partilhada; creche; campos de férias; e salas de estudo. Atualmente é constituída por 41 colaboradores.
IPSS H	Fundada em 2006, tem como objetivo criar respostas sociais que supram as necessidades da população da freguesia. Esta instituição presta serviços na área da educação, apoio à terceira idade, apoio a famílias carenciadas, intervenção social e comunitária, formação profissional, cultura, desporto e lazer. O nascimento desta instituição surgiu da vontade de um grupo motivado a criar algo para a sua freguesia, que permitisse o seu desenvolvimento e colmatasse as carências sociais existentes. Tem cerca de 80 colaboradores.
IPSS I	Surgiu em 1976 por iniciativa de um grupo de pais de crianças deficientes mentais que não encontravam resposta para os seus filhos quer em creches, em infantários ou escolas. Esta instituição conta com 3 Centros de Atividades Ocupacionais, 1 Centro Sócio Educativo, Intervenção Precoce, 1 Centro de Recursos para a Inclusão, 1 Lar Residencial e 1 Creche. O seu principal objetivo é a autonomia e a socialização do deficiente mental e a promoção do bem-estar individual, respeitando a diversidade e as necessidades especiais, tendo como finalidade uma melhor integração sociofamiliar comunitária, favorecendo a sua inserção nos diferentes ambientes em que qualquer cidadão se movimenta. Conta com 77 colaboradores.

IPSS J	Foi criada em 1986 por um grupo de magistrados, com o objetivo de promover, divulgar os direitos da Criança e Jovens e, neste sentido, acolher crianças vítimas de maus-tratos e perspetivar com elas e com a sua família o seu projeto de vida e a sua autonomia. Neste momento, têm 7 casas: Casa do Parque (Carnaxide), Casa da Encosta (Carcavelos), Casa do Infantado (Loures), Casa de Cedofeita (Porto), Casa do Vale (Porto), Casa da Ameixoeira (Lisboa) e a Casa do Canto (Ansião). Atualmente conta com 98 colaboradores.
IPSS K	Foi fundada em 2012, com o objetivo de prestar serviços de apoio de natureza moral e material a pessoas e grupos que deles careçam, nomeadamente aos pais e familiares com vivências em Cuidados Intensivos Neonatais e Pediátricos, promovendo o bem estar destes através da solidariedade e ajuda que a associação desenvolve. Assim disponibiliza apoio de natureza psicológica aos país/família, facilita o processo de comunicação entre os pais e profissionais, articula os apoios sociais locais, disponibiliza os recursos necessários aos processos de adaptação dos pais/criança e apoia o luto. Atualmente tem cerca de 37 colaboradores.
IPSS L	Nasceu em 1986, com o objetivo de responder às necessidades e expectativas das famílias, contribuindo para o desenvolvimento global das crianças num espirito solidário e humanizado. Assim, prestam serviços no âmbito da creche e do jardim-de-infância. Está localizada em Matosinhos. Atualmente tem 49 colaboradores.

IPSS M	Foi fundada por um padre juntamente com um grupo de amigos em 1981, em homenagem ao anterior sacerdote da freguesia. No entanto, só no ano seguinte é que a instituição viu os seus estatutos aprovados oficialmente. Esta instituição surgiu com o intuito de dar assistência aos idosos e, posteriormente, às crianças, com a criação da creche e jardim de infância em 1993. É composta por três edifícios, sendo dois deles dedicados à infância e à terceira idade e o outro dedicado à cultura, com um auditório, escola de música, biblioteca, salão de banquetes e salão nobre para associações, cursos, palestras e catequese. Esta OES tem como missão a implementação de fins sociais e socioculturais em prol das populações, criando lares, infantários, bibliotecas, escolas de música, teatro, etc. Atualmente, conta com 2 creches, 1 ATL, 1 jardim de infância e uma enorme ampliação do lar da terceira idade. Assim, a nível de apoio aos idosos, a associação detém o lar, o centro de dia, o apoio domiciliário e o centro de convívio. A instituição é composta por 77 colaboradores.
IPSS N	Foi fundada em 2004, em S. Mamede Infesta, com o objetivo de apoiar as crianças, os jovens e as suas famílias, promovendo a sua integração social e comunitária, protegendo os cidadãos na velhice, invalidez e na deficiência e promovendo a saúde, educação e formação profissional. Neste momento, têm duas principais valências: a creche e a pré-escola. Atualmente tem 30 colaboradores.
IPSS O	Foi constituída em 1992. Em 1994 iniciou a sua atividade na área da Infância e Juventude, com o Centro de Acolhimento Temporário para Crianças em Perigo. Em 1995 começou a intervir na área da Família e Comunidade. Assim, a sua missão é capacitar os cidadãos autónomos de pleno direito, protegendo os grupos mais vulneráveis da comunidade, principalmente as crianças e os jovens, priorizando uma cultura de prevenção dos maus tratos, prestando serviços nas suas diferentes valências e desenvolvendo programas integrados de intervenção. Atualmente, conta com cerca de 50 colaboradores.

Fontes: Site das Organizações

Anexo IV– Relatório Individual da IPSS A

PROJETO
Cultura e Satisfação nas Organizações da Economia Social

RELATÓRIO DA IPSS
IPSS A

Equipa de Investigação

Diana Queirós (mestranda)

Ana Cláudia Rodrigues & Ana Luísa Martinho (orientadoras)

Porto, 30 de maio de 2019

Agradecemos a vossa colaboração neste Projeto e mantemo-nos à vossa disposição

Ana Cláudia Rodrigues anarodrigues@iscap.ipp.pt

Ana Luisa Martinho anamartinho@iscap.ipp.pt

Diana Queirós diana.g.zarco@gmail.com

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO GERAL DO ESTUDO *105*

1 - CULTURA ORGANIZACIONAL NAS IPSS *106*

1.1. Perspetiva do/a Diretor/a da IPSS A e restantes IPSS 106

1.2. Perspetiva dos/as colaboradores/as da IPSS A e restantes IPSS 107

1.3. Diretor/a versus Colaboradores/as da IPSS A 107

1.4. Colaboradores/as das Restantes IPSS 107

2 - CARATERIZAÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS/AS COLABORADORES/AS DA IPSS A E RESTANTES IPSS *108*

3 - RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO *110*

RESUMO *111*

ANEXOS *112*

Anexo 1 - Caraterização da Amostra 113

Anexo 2 – Caraterísticas de cada tipo de cultura 114

Anexo 3 – Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho: Regressões e Correlações 115

APRESENTAÇÃO GERAL DO ESTUDO

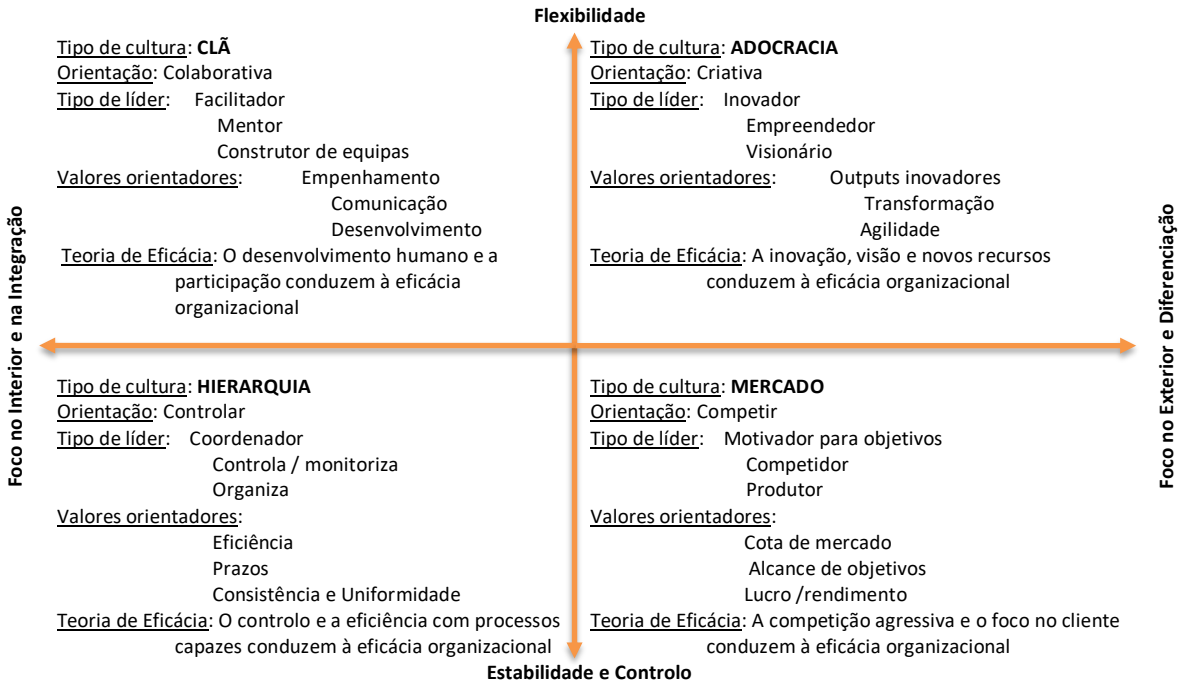
Os dados apresentados neste documento enquadram-se no estudo *Cultura e Satisfação no Trabalho nas Organizações da Economia Social*, que tem por objetivo analisar a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) da Área Metropolitana do Porto. Os dados foram recolhidos entre outubro e dezembro de 2017, através da aplicação de um questionário anónimo sobre a cultura (OCAI, Cameron and Quinn, 2011, adaptado por Rodrigues e Caetano, 2013) e satisfação organizacional (Paul Spector©, 1994, adaptado por Malheiro, 2019) aos colaboradores de 15 IPSS.

Este estudo divide-se em duas fases, sendo que a 1ª fase diz respeito à análise da cultura organizacional e a 2ª fase à relação entre a cultura e a satisfação no trabalho. Já foi entregue à instituição um relatório com a caraterização da cultura organizacional atual e desejada. O presente documento corresponde à 2ª fase do projeto.

A 2ª fase deste projeto foi baseada nas respostas válidas de 280 colaboradores, o que corresponde a 35% da população de colaboradores/as das 15 IPSS em estudo (ver anexo 1, tabela 1).

Apresenta-se na Figura 1 o modelo usado para analisar a cultura neste projeto - o Modelo dos Valores Contrastantes. Este modelo apresenta 4 tipos de cultura formados pela interceção de dois eixos: foco no interior/exterior da instituição; e Flexibilidade / Estabilidade e Controlo: Clã, Adocracia, Mercado e Hierarquia. No anexo 2 encontram-se apresentadas, de forma mais detalhada, as caraterísticas de cada tipo de cultura.

Figura 1 | Modelo dos Valores Contrastantes



Fonte: Cameron & Quinn, 2011, p.53

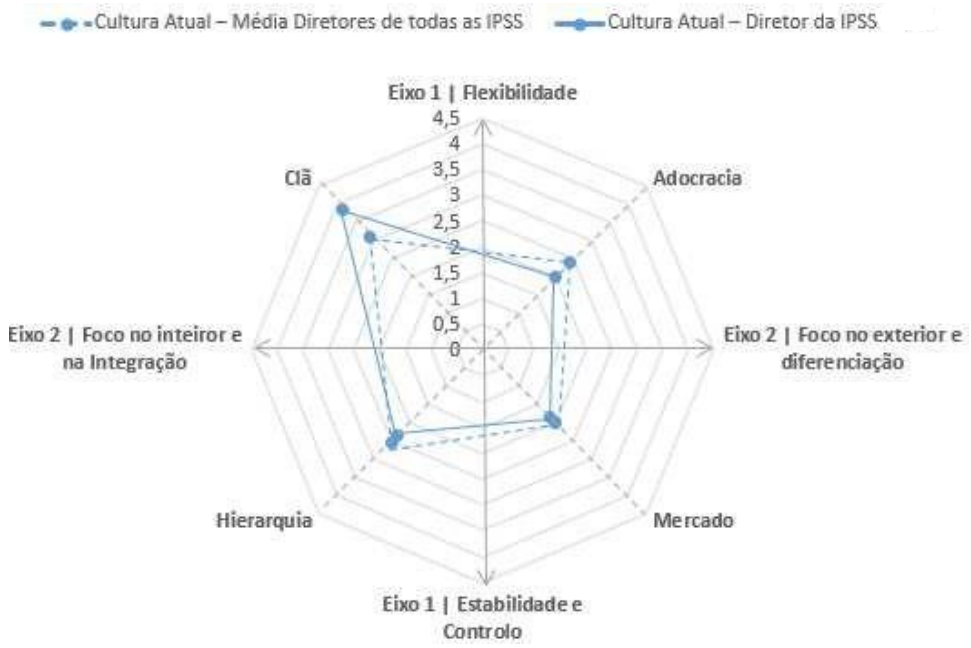
1 - CULTURA ORGANIZACIONAL NAS IPSS

1.1. Perspetiva do/a Diretor/a da IPSS A e restantes IPSS

Na perspetiva do/a Diretor/a da IPSS A (ou da pessoa que respondeu pela Direção, a partir deste ponto, cada vez que se lê "Diretor/a" deve ser entendido como a pessoa que respondeu em nome da Direção), a cultura clã é o principal tipo de cultura organizacional, ou seja, há um tipo de cultura que predomina sobre outro, uma vez que a cultura clã tem mais de 1 ponto de diferença (3.83) sobre a cultura de mercado (1.83) (Figura 2). Isto significa que o/a diretor/a considera que a organização é caraterizada por um ambiente participativo, pela coesão e pelo trabalho em equipa, havendo um envolvimento e um compromisso organizacional por parte dos trabalhadores, ou seja, o foco é a nível interno. O/A Diretor/a considera que a orientação para a produtividade e para o cumprimento de objetivos não são os critérios prioritários de sucesso que procura incutir na cultura da organização (cultura de mercado).

O mesmo acontece na perspetiva dos/as diretores/as de todas das 15 IPSS, em que a cultura clã é o quadrante que apresenta mais pontos (3.09), e a cultura de mercado a que apresenta menos pontos (1.98). O/A Diretor/a da IPSS A vai de encontro à tendência dos/as Diretores/as do conjunto das 15 IPSS, dando maior ênfase à cultura de clã, ênfase interno e nas pessoas que colaboram na IPSS e menos foco no exterior da organização e na orientação para o seu mercado (cultura de mercado).

Figura 2 | Cultura Atual da IPSS A– Diretor/a da IPSS A *vs* Diretores/as de todas as IPSS



Diretores de Todas as IPSS:
Cultura de Adocracia – 2,42
Cultura de Mercado – 1,98
Cultura de Hierarquia – 2,52
Cultura Clã – 3,09

Diretor/a:
Cultura de Adocracia – 2,00
Cultura de Mercado – 1,83
Cultura de Hierarquia – 2,33
Cultura Clã – 3,83

1.2. Perspetiva dos/as colaboradores/as da IPSS A e restantes IPSS

A IPSS A, na perspetiva dos/as colaboradores/as, apresenta um perfil cultural equilibrado, ou seja, não há um tipo de cultura que predomina sobre outro, uma vez que todos os perfis se encontram no intervalo de 1 ponto. A cultura clã é a que apresenta o valor menor entre o tipo de culturas (2.15 pontos) e a cultura de mercado apresenta o valor máximo (3.02 pontos) (Figura 3).

Apesar da cultura de mercado não ser significativamente mais caracterizadora da cultura, é a mais pontuada. Este tipo de cultura situa-se no quadrante da estabilidade e controlo e é orientada para o exterior, tem como objetivos (a) atribuir ênfase ao desempenho e à produtividade dos/as colaboradores/as, (b) controlar o desempenho dos/as colaboradores/as através da definição de objetivos ambiciosos; c) ter objetivos orientados para o cliente; d) ser medido através da definição de indicadores (quantitativos e/ou qualitativos) de eficácia e/ou eficiência/qualidade dos serviços que prestam, havendo uma grande preocupação em cumprir o que há para fazer e um grande foco no alcance de metas mais difíceis que anteriormente.

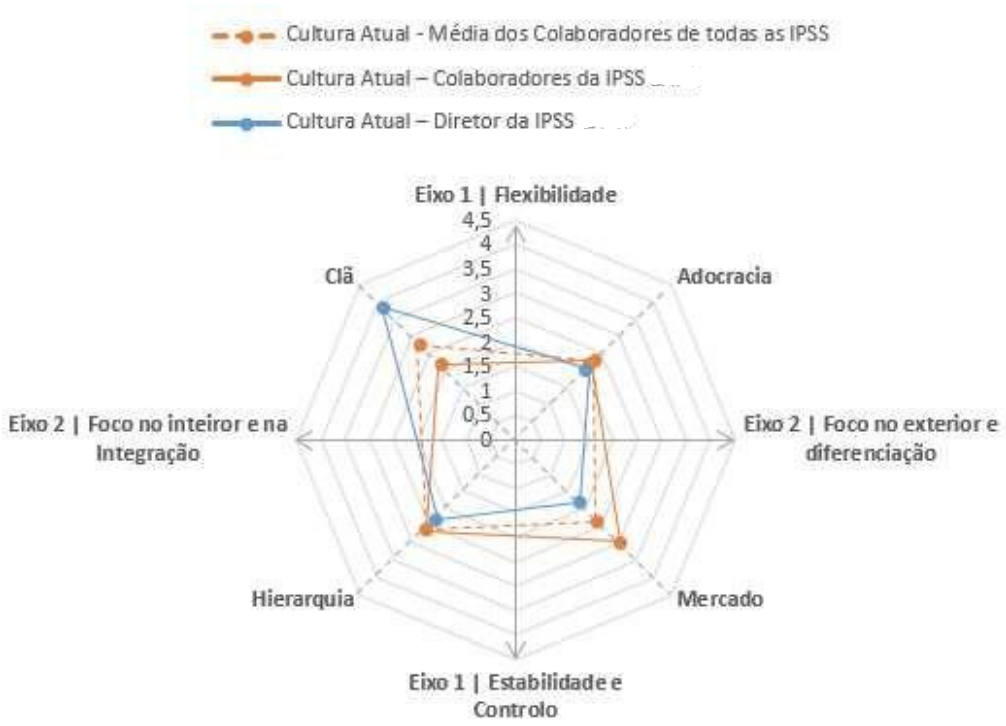
1.3. Diretor/a versus Colaboradores/as da IPSS A

Este cenário é oposto ao que é percecionado pelo/a Diretor/a, já que é precisamente e apenas na cultura de mercado que ele/a se distingue das restantes, como sendo a menos evidente na organização. Distingue-se nomeadamente, da cultura de clã, o tipo de cultura que considera mais presente na organização.

1.4. Colaboradores/as das Restantes IPSS

Na ótica dos/as colaboradores/as, as 15 IPSS apresentam um perfil cultural equilibrado. No entanto, a cultura que apresenta mais pontos é a cultura clã (2.73 pontos), e, pelo contrário a cultura de adocracia apresenta o valor mínimo de 2.31 pontos. Apesar de não ser significativa a diferença, os/as colaboradores/as indicam que parece haver uma tendência para as organizações não valorizarem uma cultura onde há sugestões inovadoras, empreendedorismo, de forma a contornar as dificuldades, propondo novas atividades a bem dos clientes/comunidade que servem. A tendência das organizações é de orientação para os trabalhadores e o seu trabalho, havendo maior foco em ter um ambiente de trabalho e funcionamento mais participativo, com maior abertura e confiança entre os/as colaboradores/as e entre o/a diretor/a e os/as colaboradores/as; assim como na estruturação do trabalho interno através de regras e procedimentos.

Figura 3 | Colaboradores/as e Diretor/a da IPSS A *vs* Média dos/as Colaboradores/as de todas as IPSS



Colaboradores:	Diretor/a:	Colaboradores de todas as IPSS:
Cultura de Adocracia – 2,17	Cultura de Adocracia – 2,00	Cultura de Adocracia – 2,31
Cultura de Mercado – 3,02	Cultura de Mercado – 1,83	Cultura de Mercado – 2,39
Cultura de Hierarquia – 2,60	Cultura de Hierarquia – 2,33	Cultura de Hierarquia – 2,62
Cultura Clã – 2,15	Cultura Clã – 3,83	Cultura Clã – 2,73

2 - Caraterização da Satisfação no Trabalho dos/as Colaboradores/as da IPSS A e restantes IPSS

Os resultados da satisfação global dos/as colaboradores/a da IPSS A revelam um nível moderado de satisfação em relação ao trabalho (Figura 4). No entanto, a satisfação global dos/as colaboradores/as da IPSS A têm média de 3.40 pontos (num máximo de 6), inferior à média de satisfação global das 15 IPSS do estudo (3.83 pontos).

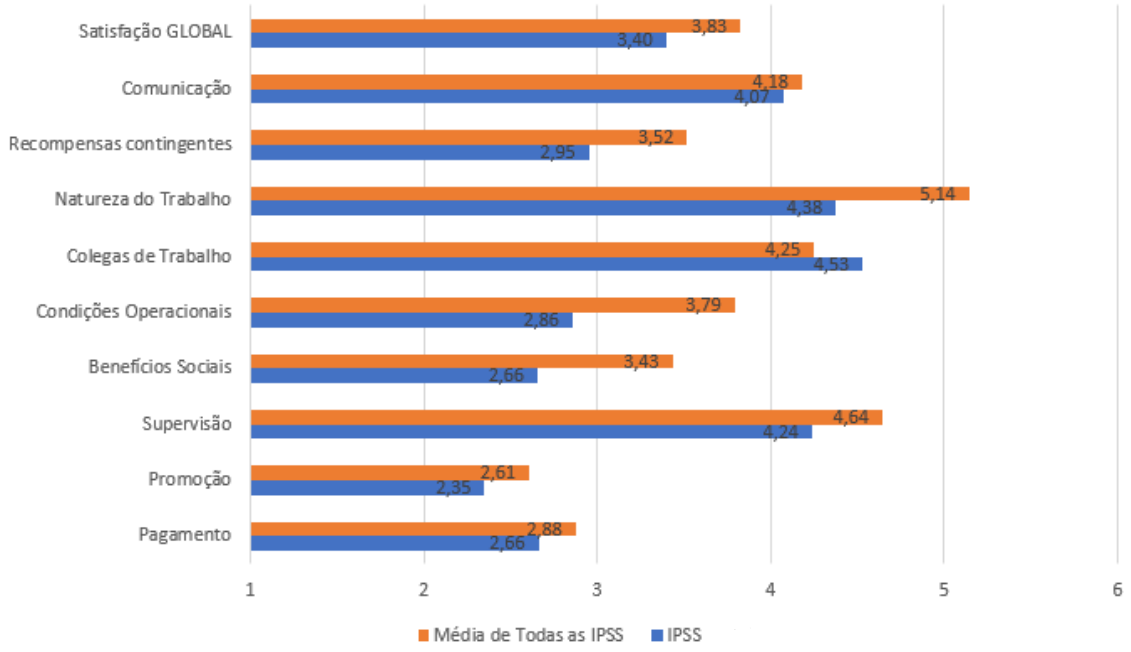
Na IPSS A, os/as colaboradores/as demonstram satisfação elevada pela relação que têm com os seus colegas de trabalho (4.53 pontos) mais do que média dos/as colaboradores/as das 15 IPSS na dimensão "colegas de trabalho".

Apesar de nas restantes dimensões de satisfação do trabalho os recursos humanos da IPSS A ser inferior à média dos/as colaboradores/as das 15 IPSS, as dimensões "comunicação", "natureza do trabalho", "colegas de trabalho" e "supervisão" têm uma média superior a 4 pontos (Figura 4) e também uma moda[2] superior a 4 (Tabela 2), o que significa que os/as colaboradores/as têm um bom nível de satisfação com estes aspetos organizacionais.

[2] "Moda" é uma medida de tendência central de análise de dados e corresponde ao valor que ocorre com maior frequência.

Em particular nas dimensões "natureza do trabalho" e "supervisão", a maior parte dos/as colaboradores/as do conjunto das 15 IPSS concentram-se no valor máximo (moda = 6), numa escala de 1 (discordo fortemente) a 6 (concordo fortemente). Isto comprova que os/as colaboradores/as encontram-se bastante satisfeitos com estas duas dimensões, ou seja, gostam e sentem orgulho no trabalho e nas tarefas que desempenham, bem como concordam que o (a) supervisor (a) é competente, justo e interessado pelos sentimentos dos seus subordinados.

Figura 4| Satisfação da IPSS A *vs* Média de Todas as IPSS



Avaliação das respostas (Spector, 1994):
≤ 3 => insatisfação 3-4 => ambivalência ≥ 4 => satisfação

Tabela 2 | Moda, Mínimo e Máximo das Dimensões da Satisfação no Trabalho de Todas as IPSS e da IPSS A

Dimensões	Moda de Todas as IPSS	Moda da IPSS A	Mínimo de Todas as IPSS	Mínimo da IPSS A	Máximo de Todas as IPSS	Máximo da IPSS A
Comunicação	4,25	3,00/3,50/5,25	1,00	3,00	6,00	5,50
Recompensas contingentes	3,50	3,00	1,00	1,50	6,00	4,75
Natureza do Trabalho	6,00	4,50	2,25	2,25	6,00	5,50
Colegas de Trabalho	5,00	4,50	1,00	3,50	6,00	6,00
Condições Operacionais	3,50	2,75/3,00	1,00	2,50	6,00	3,50
Benefícios Sociais	3,50	1,50/2,75/3,00	1,00	1,50	5,75	3,75
Supervisão	6,00	4,00/4,50	1,00	1,67	6,00	5,67
Promoção	2,50	3,00	1,00	1,25	5,50	3,00
Pagamento	2,25	2,00	1,00	1,00	6,00	4,00

As dimensões que apresentam um valor médio e de moda inferior a 3 são as "condições operacionais" (regras para executar o trabalho, procedimentos, burocracias), "benefícios sociais", "promoção" e "pagamento" (Figura 4;

Tabela 2). Apesar de a generalidade dos colaboradores das 15 IPSS terem satisfação baixa relativamente às dimensões "promoção" e "pagamento", os/as colaboradores/as da IPSS A têm um valor médio ainda inferior à média das restantes IPSS.

3 - Relação entre a Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Para verificar se a cultura organizacional influencia a satisfação no trabalho dos/as colaboradores/as das 15 IPSS em estudo, tornou-se relevante realizar uma regressão múltipla, com o método hierárquico entres os quatro tipos de cultura (clã, adocracia, mercado e hierarquia) com a satisfação global do conjunto de todas as IPSS.

Os resultados revelam uma relação causal e significativa entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, mais especificamente, entre a cultura de mercado e de hierarquia na IPSS e a baixa satisfação dos/as colaboradores/as no trabalho (Anexo 3, tabela 3 e 4).

Verifica-se que a orientação para objetivos ambiciosos e para o seu cumprimento como forma de estar no trabalho (cultura de mercado) e que, em simultâneo, uma organização onde dão muita importância às regras, procedimentos, cumprimento de prazos e controlo para atingir eficácia organizacional, está significativamente relacionado com a baixa satisfação dos/as colaboradores/as.

Perante os resultados da regressão, verifica-se que:

i) por cada 0,58 pontos indicados como perceção de cultura "Mercado" diminui a Satisfação Global em 0,40 pontos.

ii) por cada 0,58 pontos indicados como perceção de cultura "Hierarquia" diminui a Satisfação Global em 0,14 pontos.

É notório ainda uma relação significativa entre a cultura clã e a satisfação no trabalho, mas não há uma relação causal entre elas, pelo que não podemos afirmar que uma determina a outra. Só sabemos que estão positivamente relacionadas (r=.529, p>.001)

Verifica-se, também, a existência de uma correlação positiva forte entre a cultura clã e a satisfação no trabalho. Uma organização que valorize a integração, o espírito de equipa, a comunicação, participação e coesão como meios para alcançar o desenvolvimento, envolvimento e compromisso dos seus colaboradores, está positivamente relacionado colaboradores mais satisfeitos no local de trabalho. Ou, colaboradores/as mais satisfeitos/as no trabalho, desenvolvem a cultura onde é privilegiado o espírito de equipa, a comunicação, a participação e a coesão entre os colaboradores. Não se sabe a direção da relação, só se sabe que é estatisticamente significativa, positiva e forte (r=.529, p>.001).

O mesmo acontece com a cultura de adocracia, que apresenta uma correlação positiva com a satisfação no trabalho. Isto significa que uma organização que se foque na flexibilidade, na adaptabilidade ao ambiente externo, nas sugestões inovadoras, no empreendedorismo, de forma a contornar as dificuldades, propondo novas atividades a bem dos clientes/comunidade que servem, obterá também colaboradores/as mais satisfeitos/as no trabalho. Ou, pelo contrário, colaboradores/as mais satisfeitos/as, promovem uma cultura onde a inovação, a proposta de novas formas de solucionar situações inesperadas e a proposta de novas atividades.

RESUMO

Face à cultura organizacional

O/A Diretor/a da IPSS A tem uma perceção semelhante às dos seus pares, um pouco mais agudizada, de que existe uma cultura de clã na sua organização (privilegia-se a integração, o espírito de equipa, a comunicação, participação e coesão dos colaboradores) e que a forma de estar na organização que menos a caracteriza é a definição e orientação para objetivos ambiciosos e para o seu cumprimento e para um posicionamento distintivo no panorama das IPSS que atuam na mesma região/áreas de intervenção.

Os/As colaboradores/as da IPSS A têm uma perspetiva de que a cultura que se vive na organização, o mesmo é dizer que a forma como se trabalha na organização, é inversa à perspetiva do/a seu/sua Diretor/a (ainda que as diferenças de valores entre culturas não seja tão acentuada): consideram que a forma de estar na organização que mais a caracteriza é a definição e orientação para objetivos ambiciosos e para o seu cumprimento e para um posicionamento distintivo no panorama das IPSS que atuam na mesma região/áreas de intervenção; pelo contrário, a que menos a caracteriza é a orientação para o espírito de equipa, para a comunicação, a participação e a coesão dos colaboradores. Os/As colaboradores/as desta IPSS também consideram, quase ao mesmo nível de pouco relevante, a cultura de orientação para a inovação e flexibilidade face ao ambiente externo.

Face às restantes IPSS do estudo, os/as colaboradores/as da IPSS A têm uma perspetiva diferente: o tipo de cultura que indicam como a forma menos característica de estar na IPSS A é a que a generalidade dos/das colaboradores/as das outras IPSS indicam como a mais característica. Quer os recursos humanos da IPSS A, quer as das restantes IPSS concordam que a cultura de inovação de forma a contornar as dificuldades, proposta de novas atividade, de flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo são a forma de estar que menos as caracterizam.

Face à Satisfação no Trabalho

Podemos dizer que os/as colaboradores/a da IPSS A revelam um nível moderado de satisfação em relação ao trabalho, no entanto, genericamente inferior à média de satisfação das 15 IPSS do estudo.

Na IPSS A, os/as colaboradores/as demonstram satisfação pela relação que têm com os seus colegas de trabalho mais elevada do que média dos/as colaboradores/as das 15 IPSS nesta dimensão.

Nas dimensões "promoção" e "pagamento" apresentam os menores índices de satisfação, tal como os/as colaboradores/as das restantes IPSS.

Relação entre Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho

Há uma relação causal e significativa entre a cultura organizacional de tipo mercado e de hierarquia na IPSS e a baixa satisfação dos/as colaboradores/as no trabalho.

Verifica-se, também, a existência de uma correlação estatisticamente significativa, positiva e forte entre a cultura clã e a satisfação no trabalho, mas não se consegue estabelecer a direção da relação, provavelmente é mutuamente reforçadora.

O mesmo acontece com a cultura de adocracia, há também uma correlação estatisticamente significativa e positiva, não tão forte como a anterior, com a satisfação no trabalho. Sendo que na correlação não se identifica a direção da relação, constata-se que ocorre.

ANEXOS

Anexo 1 - Caraterização da Amostra

Tabela 1 | Caracterização da amostra por número total de colaboradores das IPSS, o número de inquéritos recolhidos, a sua localização, ano de fundação e a áreas de atividade

IPSS	Nº Total de Colaboradores	Nº Total de Inquéritos Respondidos válidos	Localização	Ano de Fundação	Áreas de Atividade
A	35	15	Porto	1991	Luta contra a pobreza
B	70	21	Matosinhos	1987	Respostas múltiplas às necessidades sociais dos escalões infantil e sénior
C	72	26	Vila do Conde	1977	Apoio a pessoas com deficiência mental
D	25	14	Maia	1998	Reabilitação dos jovens a partir dos 16 anos portadores de deficiência
E	35	18	Porto	1991	Promoção da qualidade de vida da pessoa infetada e contribuir para a erradicação do VIH/SIDA
F	33	10	Porto	1914	Apoio a jovens do sexo feminino em risco social
G	41	15	Porto	1891	Acolhimento, educação e formação crianças e jovens em risco, de grupos sociais excluídos ou vulneráveis em famílias desestruturadas
H	80	37	Vila Nova de Gaia	2006	Respostas múltiplas às necessidades da população da freguesia
I	77	46	Vila Nova de Gaia	1976	Apoio a pessoas portadoras de deficiência
J	98	10	Porto	1986	Serviços comunitários de apoio à criança, ao jovem e à sociedade familiar em perigo
K	37	7	São Mamede Infesta	2012	Serviços de apoio moral e material a pais e familiares com vivências em Cuidados Intensivos Neonatais e Pediátricos
L	49	4	São Mamede Infesta	1986	Serviço à comunidade numa lógica solidária, contribuindo para o desenvolvimento global das crianças
M	77	13	Matosinhos	1982	Assistência aos idosos e às crianças através de vários serviços
N	30	11	São Mamede Infesta	2004	Apoio a crianças, jovens e suas famílias, promovendo a sua integração social e comunitária, promover a saúde, a educação e a formação profissional
O	50	33	Santo Tirso	1992	Apoio, promoção e contributo para a proteção de pessoas, famílias e comunidades mais carenciadas e desfavorecidas, sobretudo crianças e jovens
Total	809	280			

Fonte: Site das Organizações

Anexo 2 – Caraterísticas de cada tipo de cultura

A **Cultura de Clã** é caracterizada pela de flexibilidade e pela orientação para o interior da empresa, para as pessoas. Os valores da abertura, confiança e do grupo são muito valorizados. A tomada de decisão é participada, há coesão e grande apoio entre colegas. As práticas de gestão que reforçam estes comportamentos são o *empowerment*, o mentoring e a valorização do trabalho de grupo. Esta tipologia assenta no Modelo das Relações Humanas que enfatiza a coesão (meios), bem como o desenvolvimento dos colaboradores (fins).

A **Cultura de Adocracia** é caracterizada pela ênfase na flexibilidade e foco no exterior. Este quadrante é caracterizado pela adaptação às mudanças internas e externas, às sugestões inovadoras, à competitividade, como forma de garantir a competitividade organizacional. A gestão inspira a criatividade e apoia o empreendedorismo, com o objetivo de adquirir novos recursos para a organização. Este quadrante reflete o Modelo dos Sistemas Abertos destacando a adaptabilidade e rapidez na resposta ao ambiente (meios), para conseguir o crescimento e apoio externo (fins).

A **Cultura de Mercado** situa-se no quadrante de estabilidade/controlo e foco no exterior/mercado. Neste contexto, os objetivos permitem controlar os colaboradores, nomeadamente, direcionando os comportamentos deles para o mercado. Atribui ênfase à produtividade, ao desempenho e competição, no sentido de critérios definidos. Este tipo de cultura valoriza a definição dos critérios de eficácia (meios) e a produtividade (fins).

A **Cultura de Hierarquia** é por se focar na dimensão estabilidade/controlo do eixo da estrutura e na dimensão orientação para o interior da empresa (pessoas e processos). A preocupação desta empresa é na uniformização e eficiência internas. Tende a haver regras que definem o comportamento. Os gestores elaboram, coordenam em fazem cumprir as regras. Destaca-se a importância da informação e comunicação organizacionais (meios) e a estabilidade e controlo dos processos e procedimentos (fins), pois são considerados o critério de sucesso da empresa.

Anexo 3 – Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho: Regressões e Correlações

Tabela 3 | Regressão múltipla

Modelos		B	Erro Padrão B	β (padronizado)	r2	F
1	(Constante)	4,70	0,08			
	Cultura de Mercado	-0,36	0,03	-.56*	.31	129.38
2	(Constante)	5,32	0,17			
	Cultura de Mercado	-0,38	0,03	-0.58*		
	Cultura de Hierarquia	-0,23	0,05	-0.20*	.35	76.82

Tabela 4 | Correlações de Pearson

Correlações		Satisfação Global	Cultura Clã	Cultura de Adocracia	Cultura de Mercado	Cultura de Hierarquia
Satisfação TOTAL	Correlação de Pearson	1	,529**	,318**	-,561**	-,130*
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,028
	N	286	284	284	284	284

Anexo V – Grelha de análise de conteúdo do *focus group*

Perfil sociodemográfico das entrevistadas:

IPSS A:

- Representante: Diretora Executiva
- Ano de fundação: 1991
- Área de atuação: Luta contra a pobreza

IPSS D:

- Representante: Diretora Executiva
- Ano de fundação: 1998
- Área de atuação: Reabilitação dos jovens a partir dos 16 anos portadores de deficiência

IPSS J:

- Representante: Assitente Social
- Ano de fundação: 1986
- Área de atuação: Serviços comunitários de apoio à criança, ao jovem e à sociedade familiar em perigo

IPSS M:

- Representante: Diretora Executiva
- Ano de fundação: 1982
- Área de atuação: Assistência aos idosos e às crianças através de vários serviço

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
1. Cultura Organizacional	Figura que mais influencia a cultura	A	**<u>Diretora Técnica da IPSS A:</u>** e - Nós (...) temos uma Direção, um presidente, que é muito carismático. A Direção também são 5 pessoas, (...) mas reúne uma vez por mês. Não está na instituição e, portanto, a única pessoa que está lá todos os dias, sou eu, quer na sede quer nos núcleos. Nós não temos diretores de unidade. Temos coordenadores de departamento, que normalmente reportam sempre a mim. Portanto, posso dizer que se calhar sou eu, efetivamente a pessoa que mais influencia a cultura.	Segundo as duas Diretoras Técnicas da IPSS A, D e a Assistente Social da IPSS J, a figura que mais influencia a cultura na organização é o/a Diretor/a Técnico/a. Apenas a Diretora Técnica da IPSS M é que refere que, embora o presidente não seja muito presente, a Direção é a figura que mais influencia a cultura, uma vez que é muito presente no dia a dia da instituição.
		D	**<u>Diretora Técnica da IPSS D:</u>** e - eu também concordo que seja o Diretor Técnico. Embora, que esta nova Direção tem uma Presidente muito presente (...) mas as questões também são colocadas à Diretora Técnica, que depois é transmitido à Direção.	
		J	**<u>Assistente Social da IPSS J:</u>** e - No dia a dia, na nossa casa, é claramente o Diretor Técnico, que é a pessoa que está mais presente.	

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
1. Cultura Organizacional	Figura que mais influencia a cultura	M	**<u>Diretora Técnica da IPSS M:</u>** e – (...) o Presidente não é tão presente. É padre e tem duas IPSS, uma em Lavra outra em Perafita. Não é uma pessoa muito presente, mas a Direção sim, tem sido uma Direção muito presente na instituição.	
	Resultados relativos à perspetiva dos/as colaboradores/as *vs* diretores/as	A	**<u>Diretora Técnica da IPSS A:</u>** e – (...) eu valorizei ou entendi que a cultura organizacional predominante seria a clã e inversamente os colaboradores da minha organização têm uma perspetiva diferente da minha. (...) eles valorizaram ou, em média, os que responderam entendem que a cultura predominante é aquela que é de facto a tal cultura de orientação para objetivos. Eu entendia ou entendo, continuo a entender que (...) a participação é estruturada na nossa organização, princípio ético, um valor da nossa organização, entendo que nós temos processos participativos, entendo que há espaços de abertura e que as pessoas podem apresentar sempre contributos para as dinâmicas da organização, mas, se calhar, entendo que há um nível bastante elevado, mas eles não entendem assim.	Apenas três representantes comentaram os resultados sobre a cultura organizacional. Relativamente à IPSS A, a perspetiva do/a Diretor/a não é semelhante à dos/as colaboradores/as: para o/a Diretor/a a cultura clã é a mais presente e para os/as colaboradores/as é a cultura de mercado. A Diretora Técnica ficou surpreendida, uma vez que entende que na instituição a participação é um princípio muito valorizado e que existe abertura para os/as colaboradores/as darem os seus contributos.

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
1. Cultura Organizacional	Resultados relativos à perspetiva dos/as colaboradores/as *vs* diretores/as	D	**<u>Diretora Técnica da IPSS D:</u>** e - O que está aqui no resumo é que os colaboradores percepcionam a cultura de mercado como a cultura mais presente na organização. Se calhar se fosse no centro de atividades ocupacionais isto não seria a realidade. E - É importante referir que estes dados foram recolhidos em Dezembro de 2017. e - (...) nós estávamos em mudança de presidência. Estava a terminar um mandato e entrou uma nova direção. Não foi uma transição muito fácil. Portanto, acredito que eles aqui não tivessem muito contentes.	Na IPSS D, os/as colaboradores/as percecionam a cultura de mercado com a cultura mais presente na orgaização. No entanto, a Diretora Técnica não concorda, uma vez que na altura em que os inquéritos foram aplicados a presdiência estava a mudar e os/as colaboradores/as não se sentiam satisfeitos/as. Em relação à IPSS J, a Assistente Social reforça o facto da perspetiva do/a Diretor/a e dos/as colaboradores/as ser semelhante, ou seja, ambos consideram que a cultura clã é que está mais presente na organização. A Diretora Ténica da IPSS M, referiu apenas que os resultados surpreenderam-na.
		J	**<u>Assistente Social da IPSS J:</u>** e - Em termos de cultura, acho que as coisas estão mais ou menos equilibradas (...) porque de facto este tipo de trabalho tem que ser um trabalho em equipa (...) os objetivos são comuns. E portanto, acho que não há aqui dissonâncias entre o diretor técnico e a equipa. (...) fiquei com a ideia que coisas estariam mais ou menos equilibradas.	

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
1. Cultura Organizacional	Significado da Cultura de Mercado para uma IPSS	A	**<u>Diretora Técnica da IPSS A:</u>** e - Aqui, no setor social, pelo menos na nossa organização é assim, nós tentamos perceber se o objetivo foi bem traçado, porquê que houve desvios, se houve variáveis internas ou externas...Portanto, há aqui uma maior compreensão e eu acho que é uma visão muito mais holística. Pelo menos, temos sempre essa preocupação do que propriamente o outro setor, em que há metas muito precisas, atingiu ou não atingiu. **E - Que tipo de objetivos individuais vocês definem?** e - Muito orientados dentro daquilo é o plano de ação e esses são sempre consensualizados. Os objetivos são traçados entre mim e com o colaborador. Depois definíamos um objeto e uma meta, qualquer coisa que permita ao colaborador desenvolver-se, crescer, aumentar competências. No final do ano, voltamos a perceber onde é que estamos: se conseguimos, se não conseguimos, porquê que não conseguimos. Pronto, acabam por ser objetivos também um bocadinho partilhados...é um objetivo que é sempre consensualizado.	Face às respostas das quatro representantes das IPSS, os objetivos estipulados para cada colaborador/a são relacionados com os utentes e são definidos de acordo com o plano anual de atividades e com o plano de desenvolvimento individual. Na IPSS A, os objetivos são sempre definidos em consenso entre o/a colaborador/a e o/a Diretor/a Técnico/a e são orientados pelo plano de ação da instituição e pelos planos de desenvolvimento individual.

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
1. Cultura Organizacional	Significado da Cultura de Mercado para uma IPSS	D	**<u>Diretora Técnica da IPSS D:</u>** e - Nós também temos o plano anual de atividades, temos os PDI'S, que são os planos de desenvolvimento individual, mas são mais objetivos relacionados com os utentes e não com os colaboradores. Os objetivos deles são realmente trabalhar e cumprir os objetivos estipulados para os utentes. (...) No centro de atividades ocupacionais, os objetivos passam pela parte da estimulação cognitiva, a parte da memória, atenção, terapias ocupacionais. Embora, também trabalhamos...eles têm que fazer as camas, eles têm que ajudar os colaboradores a limpar, têm que perceber e ter responsabilidade naquilo que é deles e conservar. Mas, no fundo, não temos um plano específico.	Na IPSS D, os objetivos são orientados pelo plano anual de atividades e pelos planos de desenvolvimento individual. No entanto, são objetivos relacionados com os utentes e, por isso, o único objetivo do/a colaborador/a é trabalhar para que os utentes consigam cumprir com o objetivos que lhes são estipulados.

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
1. Cultura Organizacional	Significado da Cultura de Mercado para uma IPSS	J	**<u>Assistente Social da IPSS J:</u>** e - Quando fala em cultura de mercado, eu associo sempre a empresas ou ao privado ou ao lucro. Se calhar erradamente, mas, em termos de dinâmica de casa, eu não me revejo nessa cultura. Agora, em termos de objetivos sim, nós também temos que ter aqui guias orientadores. Fazemos um plano de atividades anual nas várias áreas de intervenção da casa e, sobretudo, depois no trabalho direto com as crianças, nós temos uma definição de objetivos mensal das áreas a trabalhar, a estimular. Na casa dos meninos, os objetivos...digamos que é uma orientação para toda a equipa saber o que é que tamos a trabalhar e não são sempre os mesmos objetivos, são coisas pequeninas...por exemplo, vamos ver se o menino este mês vai conseguir contar até 20.	Na IPSS J, os objetivos são, também, definidos de acordo com o plano anual de atividades nas várias áreas de intervenção da instituição e são objetivos relacionados com os utentes.

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
1. Cultura Organizacional	Significado da Cultura de Mercado para uma IPSS	M	**<u>Diretora Técnica da IPSS M:</u>** e – A nossa organização já tem os seus objetivos definidos e traçados para as crianças, têm para a creche, os PDI'S, têm para o jardim, temos para a Terceira Idade...temos objetivos para cada resposta. O objetivo da direção, que vê a organização como um todo, vem dar cumprimento à sua missão é à sua visão, que é ser uma instituição de referência perante a paróquia, a freguesia e arredores. Vocacionado para os colaboradores, como é que nós conseguimos demonstrar? Que a nossa população, os nossos clientes estão satisfeitos com os nossos colaboradores. Os nossos clientes/utentes não estão só satisfeitos com o nosso espaço estão também satisfeitos com os nossos colaboradores, com a imagem que eles passam.	Na IPSS M, os objetivos vão de encontro a cada resposta social da instituição e são, também, orientados para os utentes.

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
2. Satisfação no Trabalho	Resultados da satisfação dos/as colaboradores/as no trabalho	A	**<u>Diretora Técnica da IPSS A:</u>** e – A questão da satisfação no trabalho e, quando comparado, parece-me que há um nível de satisfação no trabalho moderado, até ligeiramente inferior quando comparado às restantes IPSS do estudo. Dimensões da questão da promoção e do pagamento, que são as questões mais críticas (...) contribuem para uma insatisfação perante o trabalho. A maior das pessoas já têm quase 15 anos de serviço na casa e, portanto, quando entram, entram pa um determinado nível remuneratório, que ficam pa toda a vida, não há progressão, não há gestão de carreiras, não há promoções, pronto. Pra mim satisfaz-me saber que eles valorizam, pontuam com 6, que é a pontuação máxima, a relação entre colaboradores, entre colegas. Portanto, que a relação é saudável. Isso pra mim também foi uma questão muito importante, porque eu acho que quando existem relações interpessoais saudáveis é bom para uma organização".	Relativamente às dimensões da satisfação no trabalho, a promoção e o pagamento são as que têm um nível de satisfação baixo. Estas são mencionadas por todas as representantes das IPSS, uma vez que contribuem para uma insatisfação perante o trabalho. Este nível baixo de satisfação é justificado pelo facto de não haver progressão, gestão de carreiras e promoção nestas IPSS. Por isso, consideram que as condições salariais são, efetivamente, baixas face ao trabalho que têm e face ao tipo de utentes com que trabalham.

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
2. Satisfação no Trabalho	Resultados da satisfação dos/as colaboradores/as no trabalho	D	**<u>Diretora Técnica da IPSS D:</u>** e – (...) a parte da insatisfação no trabalho, como se falou aqui, mais pelo pagamento, embora nós somos pagos de acordo com a QNIS e de acordo com o que está estipulado. Pronto, eu também sou da opinião que, para o trabalho que desenvolvemos, para o tipo de população que trabalhamos, que não é assim tão bem pago, como deveria ser. E daí aqui a parte da insatisfação com a parte do pagamento.	Relativamente à IPSS A, a Diretora Técnica mostrou satisfação nos resultados relativos à dimensão "relação com os colegas de trabalho", uma vez que os/as colaboradores/as avaliaram esta dimensão com a pontuação máxima. No que diz respeito à IPSS J, a representante destaca o nível de satisfação da sua organização, uma vez que tem uma média superior à média das restantes IPSS, e associa este resultado à motivação, gosto e orgulho pelo trabalho que desempenham e pelos utentes que ajudam, contribuindo para uma melhor qualidade de vida dos mesmos.

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
2. Satisfação no Trabalho	Resultados da satisfação dos/as colaboradores/as no trabalho	J	**<u>Assistente Social da IPPS J:</u>** e – (...) o aspeto mais negativo, que penso ser comum em todas as IPSS, é o pagamento e, de facto, em termos de pagamentos não há assim ninguém muito satisfeito. Em termos de promoção, aqui também não há assim possibilidades. De facto, nós entramos e durante...a expectativa não é alterar muito. Não há assim muita expectativa de ter um cargo diferente (...). Assim que eu destacaria como mais positivo é que em termos de satisfação estamos um bocadinho acima da média das IPSS. Eu penso que terá a ver com a motivação do trabalho que temos. Eu acho que é uma motivação acrescida trabalharmos nos projetos de vida destes meninos e, de alguma forma, acharmos que podemos contribuir pra que a vida deles seja diferente. Acho que é uma motivação, independentemente da função, é assim que me leva a pensar e as pessoas gostam realmente do que fazem, porque também é um tipo de trabalho que se não se gostar também não vale a pena.	

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
2. Satisfação no Trabalho	Resultados da satisfação dos/as colaboradores/as no trabalho	M	**<u>Diretora Técnica da IPSS M:</u>** e - Verifica-se que um dos pontos mais baixos da satisfação é a promoção, mas como todas já disseram, a progressão na carreira está limitada, não temos mais do que isso. A parte dos relacionamentos com os colegas, que está tão mal, os relacionamentos internos e interpessoais está baixo. Aqui está satisfatório, não é? Surpreendeu-me.	
	Evidências da preocupação com a satisfação dos/as colaboradores/as	A	**<u>Diretora Técnica da IPSS A:</u>** e – (...) eu faço 4 reuniões gerais por ano com toda a equipa. Quando digo toda equipa, inclusivamente a Direção também está muitas vezes nestas reuniões. Estamos pelo menos a tentar numa lógica de aproximar a Direção também à equipa. Queríamos criar um certo equilíbrio nestas reuniões. Tinham que ter momentos de relaxe, de convívio...utilizamos uma metodologia engraçada, eu não conhecia, que é o "Go Deep", que tem a ver com um Jogo que se chama "Go Deep", vai fundo e que é uma metodologia muito participativa e é uma metodologia de desenvolvimento comunitário.	

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
2. Satisfação no Trabalho	Evidências da preocupação com a satisfação dos/as colaboradores/as	A	**<u>Diretora Técnica da IPSS A (continuação):</u>** e - Verifica-se que um dos pontos mais baixos da satisfação é a promoção, mas como todas já disseram, a progressão na carreira está limitada, não temos mais do que isso. A parte dos relacionamentos com os colegas, que está tão mal, os relacionamentos internos e interpessoais está baixo. Aqui está satisfatório, não é? Surpreendeu-me. Nós, neste momento, quer a Direção quer eu, estamos conscientes que temos que promover mais momentos dessa natureza para aumentar, também, o nível de satisfação da equipa. E, para além disso, a Direção também começou a fazer (...) entrevistas individuais com cada colaborador para os ouvir. As pessoas perceberam que é um momento importantíssimo, até porque o vice-presidente está no cargo há 1 ano e quer conhecer bem a equipa...há quanto tempo as pessoas lá estão, como é que se sentem dentro da equipa, se se viam a fazer outra coisa, se gostam, se têm contributos válidos para dar relativamente à forma como está organizado o seu trabalho.	Na IPSS A fazem 4 reuniões gerais durante o ano, com toda a equipa e a Direção, aplicando a metodologia "Go Deep", que é uma metodologia muito participativa e dinâmica, para "entrar mais fundo" nos temas mais vivos da organização; fazem entrevistas individuais para ouvir os/as colaboradores/as; comemoram o S. João, o Magusto, e o Aniversário; fazem, também, o Jantar de Natal, tendo a Direção presente.

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
2. Satisfação no Trabalho	Evidências da preocupação com a satisfação dos/as colaboradores/as	A	**<u>Diretora Técnica da IPSS A (continuação):</u>** Da preocupação com com a satisfação dos colaboradores temos, para além das reuniões gerais...por exemplo, vem aí o S. João, assamos umas sardinhas, depois vem o Magusto, assamos umas castanhas. Temos a cultura das festas dos aniversários, compramos uma prendinha de aniversário para quem faz anos e a pessoa leva o bolo. Pronto, tem que ser. Nós, também, temos um jantar de natal com a Direção, que coincide com a reunião geral em Dezembro.	Na IPSS D, os/as colaboradores/as têm direito ao dia de aniversário; os residentes oferecem um miminho quando um/a colaborador/a faz anos; há a cultura de levar o bolo de aniversário; fazem a Festa de Natal, com a Direção presente; comemoram, ainda, o S. João e outros dias festivos.
		D	**<u>Diretora Técnida da IPSS D:</u>** e - No Lar Residencial, sempre que uma colaboradora faz anos, nesse dia ela está de folga. O que nós fazemos e também fazemos com os residentes, que eles gostam, é escolher algo que eles façam para oferecer ao colaborador, um miminho. No Centro de Atividades Ocupacionais, no dia do aniversário, há a cultura de levar o bolo.	

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
2. Satisfação no Trabalho	Evidências da preocupação com a satisfação dos/as colaboradores/as	D	**<u>Diretora Técnica da IPSS D (continuação):</u>** Também, por norma, fazem sempre um cartão para oferecer, um postal de aniversário. Também, temos, não é todos os anos, mas já houve alturas em que também tínhamos a festa do natal com a presença da Direção. Em 2017 e no ano passado já não houve, este ano não sei como irá correr. Relativamente ao S. João e a tudo, há sempre, mas com os utentes, até porque faz tudo parte das atividades. É comemorado, mas não é miminho, porque no fundo eles estão a trabalhar. Há estas festas que eles participam, mas a trabalho.	Na IPSS J, os/as colaboradores/as têm direito ao dia de aniversário; fazem festas cíclicas, festas de aniversário, Jantar de Natal, Jantar de Primavera; fazem, também, o amigo secreto no Jantar de Natal.
		J	**<u>Assistente Social da IPSS J:</u>** e - Nós temos direito ao nosso dia de aniversário, que a associação dá. Depois, festas fazemos muitas...tem a ver com a época, também por causa dos miúdos. Temos festas cíclicas, festas de aniversário. Em termos de equipa, habitualmente, há o jantar de natal, só para a equipa e que é fora da casa. (...) fazemos o amigo secreto, mas cada um tem que fazer a prenda para o outro e não comprar. Depois, pontualmente, tenta-se fazer um jantar da primavera, mas isto nem sempre dá. Mas o Natal sim, o Natal é habitual.	

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
2. Satisfação no Trabalho	Evidências da preocupação com a satisfação dos/as colaboradores/as	M	**<u>Diretora Técnica da IPSS M:</u>** e – (...) há um jantar de natal com a Direção e temos um dia comemorativo, que é o dia da instituição. Assinalamos em julho. Também está aberto a todos os colaboradores e familiares. Fazemos tipo um arraial com os nossos utentes, idosos e crianças, mas não assinalamos o aniversário. No entanto, neste jantar de natal, houve uma colega que se lembrou de fazer uma brincadeira, em que cada colaborador elaborou uma bola de natal e colocamos no wall de entrada e, depois, cada uma fez a votação de qual era a bola mais bonita, que depois os resultados eram divulgados no jantar de natal. No jantar de natal a Direção ofereceu o dia de férias no dia de aniversário a quem ganhou.	Na IPSS M fazem o Jantar de Natal, com um desafio, em que cada colaborador/a elabora uma bola de natal, havendo depois uma votação para a melhor bola e o vencedor tem direito a um prémio atribuído pela Direção; comemoram, ainda, o dia da instituição.

Categoria	Subcategoria	IPSS	Unidade de Contexto	Síntese
3. Relação entre a Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho	Os resultados indicam que a cultura de mercado está relacionada com a baixa satisfação dos/as colaboradores/as	A	**<u>Diretora Técnica da IPSS A:</u>** e - Concordo completamente. Acho que sim, até porque acho que os outros modelos, o outro modelo em que as pessoas participam mais, acho que aumenta efetivamente os níveis de satisfação. E se definem-se objetivos e esses objetivos não são consensualizados, às vezes são muitas vezes impostos e isto dá cabo de qualquer motivação. Portanto, acho que identifico-me completamente com esta leitura.	As 4 representantes concordam que a cultura de mercado está relacionada com a baixa satifação dos/as colaboradores/as, associando a cultura clã com níveis mais elevados de satisfação. Referem, ainda, que o estabelecimento de objetivos, que não são consensualizados, leva a uma perda de motivação. Por isso, as instituições do setor social devem valorizar a equipa e a participação, de forma a aumentar a motivação e satisfação dos seus recursos humanos.
		J	**<u>Assistente Social da IPSS J:</u>** e - Nesta área tem mesmo que ser assim. Valorizar a equipa, valorizar a participação... **E - Então estão mais de acordo com a cultura clã, que a cultura clã leva a uma maior satisfação dos colaboradores?** Todas responderam que sim.	