



Data de submissão  
22-05-2017

Data de aceitação  
03-07-2017

\* Autor correspondente  
Cristina Sousa  
csousa@uatlantica.pt

## Cultura e Bem-Estar no trabalho: O papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental

### Culture and Well-Being at work: The role of person-organization adjustment in an experimental study

Ana Pepe <sup>a</sup>, Cristina de Sousa <sup>b,\*</sup>, Sónia P. Gonçalves <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Universidade de Évora, Portugal

<sup>b</sup> Universidade Atlântica, Facin Lab, Portugal

<sup>c</sup> Instituto Politécnico de Tomar, Portugal

#### Resumo • Abstract

Com a crescente importância da vida laboral torna-se necessário o estudo de variáveis que aprimorem o trabalho individual e a empresa. Adotando um *design* experimental, com a manipulação de quatro orientações culturais e com uma amostra de 150 trabalhadores de uma empresa multinacional, este estudo foi realizado com o objetivo de avaliar o impacto da cultura organizacional no bem-estar (afetivo e cognitivo) laboral, o impacto do ajustamento pessoa-organização no bem-estar e a forma como a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar é moderada pelo ajustamento pessoa-organização. Embora os resultados não tenham revelado efeitos de interação significativos, as culturas de apoio e inovação estão associadas a níveis superiores de conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo geral, e satisfação laboral dos indivíduos, ao contrário das culturas de regras e objetivos. Quanto ao ajustamento, os resultados mostraram que quanto mais elevados os níveis de ajustamento pessoa-organização, maior o conforto, entusiasmo, bem-estar geral e satisfação.

With the growing importance of working life it is necessary to study the variables to improve individual work and business. Adopting an experimental design, handling four cultural orientations and a sample of 150 employees of a multinational company, this study was designed in order to explore the impact of organizational culture on labor well-being (affective and cognitive), the impact of person-organization fit in the well-being and how the relationship between organizational culture and well-being is moderated by person-organization fit. Although the results did not revealed significant interaction effects, cultures of support and innovation promote comfort, enthusiasm, general emotional

well-being and job satisfaction of individuals, unlike the cultures of rules and objectives. As for the adjustment, the results showed that the higher the adjustment levels of person-organization, the greater comfort, enthusiasm, general well-being and satisfaction will be.

### **Palavras-Chave • Keywords**

Cultura organizacional, ajustamento pessoa-organização, bem-estar.

Organizational culture, person-organization fit, well-being.

## **1. Introdução**

Sendo um fator essencial no contexto empresarial, a cultura organizacional tem suscitado bastante interesse por parte dos investigadores. Assim, segundo Gonçalves (2011), fatores como o sistema de valores da empresa e do indivíduo, normas, crenças e costumes são vistos como determinantes para o sucesso não só da organização, mas também dos indivíduos. Para além disso, de acordo com De Bono, Heling e Borg (2013), o conceito de cultura organizacional suporta não apenas os pressupostos aprendidos pelos membros já dentro da organização, mas também as suas crenças pessoais, as suas perceções e as práticas internas da organização. Surge assim como essencial o papel do ajustamento entre o indivíduo e a organização onde este exerce a sua profissão. O ajustamento entre crenças e valores permite aos membros a partilha dos princípios sociais que providenciam as regras, as rotinas, as práticas e o comportamento expectável para cada organização (De Bono et al., 2013; Hogan & Coote, 2014).

Outro fator que promove a qualidade de vida no trabalho, a saúde e contentamento dos colaboradores, é o bem-estar no trabalho. Este associa-se aos sentimentos da vida em geral das pessoas, mas também se pode congrega a uma perspectiva baseada nos contextos específicos da vida do indivíduo, como o bem-estar afetivo no trabalho, estudado por autores como Gonçalves (2014). O bem-estar no trabalho associa duas dimensões, o bem-estar afetivo no trabalho (dimensão afetiva), composto pela ativação e pelo prazer, e a satisfação no trabalho (dimensão cognitiva) (Gonçalves, 2011; Gonçalves, 2014). Os estados emocionais positivos resultantes quer da activação e do prazer, quer da avaliação, concorrem para a existência de um ajustamento entre as características do indivíduo e as do seu trabalho. Assim, o ajustamento pessoa-organização é visto como um dos principais preditores da satisfação no trabalho, sendo também uma condicionante para as funções desempenhadas, já que as características individuais de cada colaborador levam a que estes apreciem ou não o cargo desempenhado (Cunha et al., 2007).

Torna-se assim importante explorar a relação existente entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho (afetivo e cognitivo), e o papel do ajustamento

pessoa-organização nessa mesma relação. Os estudos já feitos são essencialmente correlacionais ou de meta-análise, e utilizam amostras de estudantes ou de contextos profissionais com características muito específicas (Gonçalves, 2011; Verquer et al., 2003; Ahmad & Veerapandian, 2012; Conceição, 2013). A investigação aqui apresentada representa assim um novo contributo por ser um estudo experimental e utilizar participantes de vários setores de uma empresa multinacional,

## **2. A cultura organizacional, o bem-estar e o ajustamento pessoa-organização**

De acordo com Neves (2000) a essência da cultura organizacional é constituída pelos valores, crenças, atitudes e pressupostos fundamentais partilhados entre os membros da organização. Esta partilha pode indicar aspetos da natureza e funcionamento organizacional, tais como, o relacionamento interpessoal e intergrupual, as regras e normas, os objetivos, comportamentos apropriados, e formas de resolver problemas. Considera-se vantajoso analisar a cultura organizacional com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1981), pois este integra vários tipos de cultura organizacional das principais teorias organizacionais, suscitando uma estrutura teórica integrada e facilitadora de um entendimento mais aprofundado de cultura (Gonçalves, 2011; Gonçalves, 2014; Neves, 2000). Torna-se assim possível relacionar cada tipo de cultura com outros critérios, como por exemplo o desempenho, o bem-estar no trabalho e o ajustamento pessoa-organização. A cultura de *apoio*, inserida no modelo teórico das relações humanas, enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização, tendo como objetivo central a criação e manutenção da coesão e compromisso dos indivíduos. A cultura da *inovação*, inserida no modelo dos sistemas abertos, valoriza a flexibilidade e a mudança, centrando-se na adaptação da organização às exigências do ambiente externo. Sobressaem valores como o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa. A cultura de *objetivos*, integra o modelo dos objetivos racionais, enfatiza a produtividade, o desempenho, o alcance dos objetivos e a realização, orientando o seu enfoque para os resultados e para o cumprimento dos objetivos pré estabelecidos. A cultura de *regras*, contempla o modelo dos processos internos, valoriza a formalização e segurança, a uniformidade e a centralização, em prol da estabilidade interna e controlo dos processos (Gonçalves, 2011; Neves, 2000).

O bem-estar afetivo pode ser considerado como uma estimativa subjetiva do grau de agradabilidade (*pleasantness*) e ativação (*arousal*), podendo haver distinção nas emoções entre afetos positivos e negativos. De acordo com Warr (1990) o bem-estar afetivo é caracterizado por 2 eixos principais (ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo). O bem estar afectivo representa assim a dimensão afectiva

do bem estar no trabalho, sendo a satisfação no trabalho a dimensão cognitiva. O bem-estar afetivo pode ser considerado como uma estimativa das reações emocionais das pessoas face à sua vida, podendo intercalar afetos positivos e afetos negativos. De acordo com Mäkikangas, Feldt e Kinnunen (2007) poderá também ser considerado um domínio essencial para a saúde mental e para a experiência humana. Por sua vez, a satisfação no trabalho tem sido identificada como a parte cognitiva do bem-estar, consistindo no resultado da avaliação realizada pelo indivíduo quanto ao seu trabalho e à sua vida, não tendo tanto em consideração a produtividade, mas sim as cognições que se encontram subjacentes à satisfação (Gonçalves, 2011; Cunha et al., 2007).

No ajustamento pessoa-organização, podemos realçar que o ser humano tende a seleccionar os seus ambientes de forma a que haja um ajustamento entre as suas características individuais e as do ambiente envolvente. De acordo com Cable e Judge (1995) esta seleção e procura de congruência também se verifica ao nível organizacional e ocorre quando os valores da organização e colaboradores se justapõem, afectando atitudes e comportamentos (Cunha et al., 2007). Outros resultados positivos do ajustamento pessoa-organização, são as melhorias nos níveis de satisfação, no empenho organizacional, o decréscimo das intenções de abandonar a empresa e do *turnover*, a redução dos níveis de *stress*, o incremento das percepções de justiça, as melhorias no desempenho individual, organizacional, e na redução dos conflitos (Cunha et al., 2007).

Em suma, tanto o tipo de cultura organizacional como o ajustamento pessoa-organização parecem estar relacionados com os níveis de bem estar afectivo e satisfação. A cultura organizacional tem influência nos níveis de satisfação, bem-estar e ajustamento dos trabalhadores (Gonçalves, 2011; Sena, 2000). Em particular, as culturas de apoio e de inovação surgem associadas a elevados níveis de satisfação, entusiasmo, implicação, envolvimento e *commitment*. Por outro lado, o ajustamento pessoa-organização, tem sido associado a elevados níveis de bem-estar no trabalho e de satisfação laboral (Gonçalves, 2011; Conceição, 2013; Amos & Weathington, 2008). O estudo que desenvolvemos pretende assim compreender melhor a relação entre os conceitos de cultura organizacional, bem-estar no trabalho e ajustamento pessoa-organização.

### 3. Método

#### 3.1. Objectivos e hipóteses

Para clarificar melhor a relação entre as variáveis, desenvolvemos um estudo experimental assente na manipulação e experimentação de cenários de cultura organizacional. Os cenários experimentais de cultura organizacional já têm sido

usados por alguns investigadores, sendo exemplo, o estudo de Cantazaro, Moore e Marshall (2010) a duas empresas hipotéticas, com diferentes orientações culturais, tendo o objetivo de verificar qual a organização que cada género escolheria com base no tipo de cultura apresentada. Num outro estudo, desenvolvido por Gonçalves (2011) muito semelhante ao que é aqui apresentado, já se inclui o bem-estar como variável dependente. Contudo a autora estudou só os contextos profissionais da Polícia, que constituem realidades organizacionais muito específicas, e focou-se só no bem-estar afetivo. Assim, a presente investigação foca-se noutras realidades organizacionais e pretende avaliar o bem estar na sua dimensão afectiva, mas também na cognitiva, ou seja, a satisfação no trabalho.

Os objectivos do presente estudo são: 1) analisar a relação existente entre a cultura organizacional e bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho; 2) analisar a relação existente entre o ajustamento pessoa-organização e o bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho; 3) verificar se a relação entre cultura organizacional e o bem-estar (afetivo e cognitivo) é moderada pelo ajustamento pessoa-organização.

A revisão da literatura demonstra que na cultura organizacional são as culturas de apoio e de inovação que se associam a níveis mais elevados de satisfação, entusiasmo, implicação, envolvimento, *commitment* e menos intenção de *turnover*, dado que valorizam o apoio, as relações humanas, o grupo, e o desenvolvimento das pessoas (Gonçalves, 2011; Neves, 2000; Cameron & Freeman, 1991). Verifica-se o efeito oposto nas culturas organizacionais que dão ênfase às regras (Gonçalves, 2011; Cameron & Freeman, 1991). Assim, espera-se que o bem-estar individual revele os mesmos padrões, estabelecendo-se a seguinte hipótese:

(H1) Espera-se que a cultura organizacional percebida tenha impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, no sentido em que os níveis de bem-estar afetivo e satisfação serão mais elevados nas condições de cultura de apoio e de inovação do que nas restantes.

A literatura revela que o ajustamento pessoa-organização se associa de forma positiva com o bem-estar no trabalho (Gonçalves, 2011; Conceição, 2013), com a satisfação (Amos & Weathington, 2008) e de forma negativa com a intenção de *turnover* (Amos & Weathington, 2008). O estudo de Gonçalves (2011) inclui a variável ajustamento pessoa-organização como moderadora da relação existente entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho, obtendo resultados reveladores de que a percepção de níveis mais elevados de ajustamento proporcionam um estado afetivo-emocional positivo. Definimos assim as seguintes hipóteses:

(H2) Espera-se que o ajustamento pessoa-organização tenha impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, no sentido em que os níveis de bem-estar afetivo e satisfação no trabalho serão superiores quando o sujeito percebe um nível elevado de ajustamento entre os seus valores e os da organização;

(H3) O impacto da cultura organizacional no bem-estar (afetivo e cognitivo) laboral é moderado pelo nível de ajustamento pessoa-organização, no sentido em que, a cultura organizacional percebida irá produzir níveis mais elevados de bem-estar afetivo e satisfação quando o ajustamento pessoa-organização for mais elevado.

### 3.2. Participantes

Participaram voluntariamente neste estudo 150 trabalhadores, pertencentes aos vários setores de uma empresa multinacional líder no mercado global da indústria da logística, sediada em Portugal. Os participantes têm idade compreendida entre os 20 e os 64 anos, com uma média de idades de 35 anos ( $DP=9.89$ ), sendo 100 (66.7%) do sexo feminino e 50 do sexo masculino. Trabalham, em média, na organização desde 2009 ( $DP=5.54$ ), sendo entre 1995 e 2015 as datas de ingresso na organização. Os inquiridos pertencem a vários setores da empresa: 117 Operadores (78%), 12 Administrativos (8%), 10 Supervisores (6.7%), 4 Chefes de Equipa (2.7%), 3 Chefes de Armazém (2%), 3 Técnicos de Recursos Humanos (2%) e 1 Gestor (0.7%).

### 3.3. Instrumentos

Foi aplicado um questionário de auto-preenchimento com perguntas fechadas constituído pelas seguintes partes: questões sociodemográficas; cenário experimental; questões relativas à perceção da cultura da organização a partir do cenário; questões de bem-estar relativamente à organização anteriormente percebida; questões de ajustamento pessoa-organização; questões de satisfação geral no trabalho, a partir da perceção da organização. Descrevendo as diversas partes temos:

**Manipulação da variável orientação da cultura organizacional**, para a qual foram utilizados cenários distintos (ver exemplo na tabela 1), adaptados às características do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1981): condição 1 (orientação para o apoio), condição 2 (orientação para a inovação), condição 3 (orientação para os objectivos) e condição 4 (orientação para as regras).

Tabela 1 • Exemplo de cenário experimental consoante a orientação cultural

<b>Cenário experimental Orientação para o Apoio</b>	
<b>Condição 1</b>	O João é colaborador de uma organização que se chama Digamma. Tanto quanto sabe, a Digamma é uma organização com foco no seu interior e no apoio aos seus trabalhadores. A Digamma valoriza a participação e coesão dos seus colaboradores. A participação, a confiança, o sentimento de pertença, são valores nucleares na Digamma. O João vê que o seu chefe tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento dos colaboradores, estimulando o trabalho em grupo e o crescimento individual. Na Digamma o critério de eficácia mede-se pelo desenvolvimento das capacidades dos colaboradores e pelo seu envolvimento.

Os cenários experimentais foram retirados do estudo de Gonçalves (2011), e distribuídos consoante o género, sendo a personagem João distribuída aos colaboradores do género masculino, e a personagem Joana às colaboradoras femininas. A manipulação foi verificada através da questão “Em que medida você foi capaz de se colocar no lugar do/ a João/ Joana?”. A capacidade dos participantes se colocarem na posição da personagem retratada foi respondida numa escala de *Likert* (1=“nunca me coloquei”; 5= “todo o tempo me coloquei”). Nenhum dos questionários foi eliminado, uma vez que todos os participantes revelaram capacidade para se colocarem no lugar do trabalhador retratado ( $M=3,63$ ;  $DP=0,83$ ; valor 4 na escala de resposta = grande parte do tempo me coloquei).

**Cultura Organizacional-Adaptação do Questionário FOCUS** (First organizational Culture Unified Search), verificação da manipulação. A versão reduzida do questionário FOCUS é composta por 16 itens e foi adaptada à população portuguesa por Neves (2000). É baseado no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn and Rohrbaugh (1981), e os seus itens organizam-se em quatro dimensões resultantes da média dos itens correspondentes: apoio (itens 2, 11, 12 e 14;  $\alpha=0,844$ ); inovação (itens 1, 5, 9 e 15;  $\alpha=0,57$ ); regras (itens 7, 8, 10 e 16;  $\alpha=0,84$ ); e por último, objetivos (itens 3, 4, 6 e 13;  $\alpha=0,78$ ). As afirmações correspondentes a cada uma das quatro orientações foram avaliadas numa escala de *Likert* de 6 pontos (1=“de modo nenhum” e 6 =“muitíssimo”).

**Bem-estar no trabalho - IWP Multi-affect Indicator** (Variável dependente). Desenvolvida por Warr (1990), e adaptada à população portuguesa por Gonçalves e Neves (2011), a escala é composta por 12 itens, com 6 estados positivos (confortável, calmo, descontraído, motivado, entusiasmado e otimista) e 6 negativos (tenso, ansioso, preocupado, deprimido, melancólico e infeliz), que avaliam o bem-estar afetivo no trabalho. Foi perguntado em que medida o inquirido se sentiria consoante os estados descritos caso trabalhasse na empresa percepcionada no cenário. Utilizou-se uma escala de *Likert* de 6 pontos, onde 1 corresponde a “Nunca” e 6 a “Todo o Tempo”. A escala permite obter valores referentes a quatro estados afetivos específicos: ansiedade ( $\alpha=0,80$ ), entusiasmo ( $\alpha=0,94$ ), depressão ( $\alpha=0,89$ ) e conforto ( $\alpha=0,77$ ). Para além disso obtém-se também um índice global de bem-estar afetivo ( $\alpha=0,88$ ), onde os valores superiores significam a existência de níveis mais elevados de bem-estar laboral segundo Gonçalves (2011).

**Satisfação geral no Trabalho** (Variável dependente). A satisfação geral tem sido avaliada por itens isolados ou por um conjunto de itens. Neste caso, optámos por utilizar o item 2 do questionário desenvolvido por Bretz, Bourdreau e Judge (1993). Os participantes avaliaram a sua satisfação a partir da questão “se trabalhasse na Digamma em que medida se sentiria satisfeito com a organização?”, apresentada numa escala de *Likert* de 1 a 5 (1 representa “Muito Insatisfeito” e 5 “Muito Satisfeito”).

### **Ajustamento Percebido Pessoa-Organização** (Variável moderadora).

Cable e Judge (1996) desenvolveram uma medida composta por 3 itens, que avalia a percepção do trabalhador acerca do seu ajustamento com a organização. O ajustamento pessoa-organização foi avaliado pelos itens: “Sinto que os meus valores vão de encontro com os valores da Digamma”, “Os valores e “personalidade” da Digamma refletem os meus próprios valores e personalidade” e “Os meus valores vão de encontro com os valores dos restantes elementos da Digamma”. Os itens são respondidos numa escala de *Likert* de 6 pontos (1=“Discordo totalmente” e 6=“Concordo totalmente”). O valor de Alfa de *Cronbach* encontrado neste estudo foi de  $\alpha=0.86$ .

**Questionário Sociodemográficas.** Este inclui questões sobre o género, idade, ano de ingresso na organização e cargo ocupado na empresa.

### *3.4. Procedimento*

Este estudo foi desenvolvido com um desenho experimental, envolvendo a manipulação de uma variável independente, controlada por quatro condições de orientação de cultura organizacional: a orientação para a inovação, orientação para o apoio, orientação para as regras e, por fim, orientação para os objetivos, servindo como base o modelo dos valores contrastantes. As quatro condições, expressas em quatro cenários distintos, descreviam uma empresa fictícia, a Digamma, e cada cenário figurava cada uma das orientações culturais. Os quatro cenários foram distribuídos de forma aleatória pelos participantes. Para controlar o enviesamento de género, construiu-se duas versões diferentes para cada cenário, consoante o género, e cada trabalhador respondeu à versão que representava o seu género (João/Joana). Numa segunda parte do questionário, foi pedida a opinião pessoal ao participante, relativamente ao ajustamento pessoa-organização, bem-estar e satisfação no trabalho. A distribuição aleatória dos questionários e o esclarecimento dos objectivos do estudo foram feitos pela área de gestão de recursos humanos da empresa. O questionário foi distribuído em formato de papel, pedindo-se honestidade aos participantes, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade e reforçando-se a importância da leitura correta do cenário apresentado no início. Os dados recolhidos foram analisados no programa estatístico IBM® SPSS® Statistics (versão 21). A fim de verificar a distribuição normal da amostra, foram feitos testes Kolmogorov-Smirnov, e alguns dos dados não seguem uma distribuição normal ( $p < .05$ ). Apesar da violação do pressuposto da normalidade, os testes paramétricos são tolerantes à violação deste pressuposto quando as amostras são razoavelmente grandes ( $> 30$ ) (Marôco, 2011). Assim, uma vez que todas as condições são compostas por mais de 30 casos (apoio=39; inovação= 39; objetivos=37; regras = 35), e sendo a amostra composta por 150 casos optou-se por utilizar testes paramétricos. O pressuposto da

homogeneidade das variâncias foi assegurado pelo teste de Levene, concluindo-se que todas as distribuições são homogéneas.

## 4. Resultados

### 4.1. Estatísticas descritivas

Os valores obtidos das médias, desvios-padrão, máximos e mínimos das dimensões analisadas são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 • Estatísticas descritivas (médias, desvio-padrão, mínimo e máximo)

	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
1. Cultura de Inovação	3.82	.76	1.50	5.75
2. Cultura de Apoio	4.34	.84	1	6
3. Cultura de Objetivos	4.54	.74	2.25	6
4. Cultura de Regras	4.19	1.02	1.75	6
5. Ansiedade	2.96	.89	1	6
6. Conforto	3.76	.85	2	5.67
7. Depressão	2.03	.84	1	5
8. Entusiasmo	4.00	1.00	1.33	6
9. Bem-estar afetivo geral	4.19	.67	1.75	5.67
10. Satisfação geral c/o trabalho	3.83	.67	1	5
11. Ajustamento pessoa-organização	4.44	.83	1	6

Verificamos que os valores das médias relativas à Cultura de Objetivos ( $M=4.54$ ;  $DP=.74$ ) e à Cultura de Apoio ( $M=4.34$ ;  $DP=.84$ ) são mais elevados do que os restantes (Regras,  $M=4.19$ ;  $DP=1.02$ ; Inovação,  $M=3.81$ ,  $DP=.76$ ). Relativamente ao bem-estar afetivo, são os estados associadas ao entusiasmo ( $M=4.00$ ,  $DP=1.00$ ) e ao conforto ( $M=3.76$ ,  $DP=.85$ ) que apresentam um valor mais elevado. A ansiedade ( $M=2.96$ ,  $DP=.89$ ) e depressão ( $M=2.03$ ,  $DP=.84$ ) mantêm-se abaixo do ponto médio da escala de resposta. No índice de bem-estar afetivo geral verificou-se uma média de 4.19 (valor 4 = grande parte do tempo).

Os valores da satisfação ( $M=3.83$ ,  $DP=.67$ ) rondam os valores médios da escala e relativamente ao ajustamento ( $M=4.44$ ,  $DP=.83$ ), os inquiridos em média afirmam

existir um ajustamento (ainda que ligeiro) entre os seus valores e personalidade, e os valores da empresa que lhes foi atribuída (valor 4 = concordo ligeiramente).

#### 4.2. Verificação da manipulação

A manipulação funcionou como esperado para as quatro condições: a **condição 1** - orientação para o apoio ( $M=4.73$ ;  $DP=.57$ ;  $F_{(3,146)}=3.230$ ;  $p=.024$ ), **condição 2** - orientação para a inovação ( $M=4.135$ ;  $DP=.60$ ;  $F_{(3,146)}=4.843$ ;  $p=.003$ ), **condição 3** - orientação para os objetivos ( $M=4.716$ ;  $DP=.77$ ;  $F_{(3,146)}=3.473$ ;  $p=.018$ ), e **condição 4** - orientação para as regras ( $M=4.714$ ;  $DP=.87$ ;  $F_{(3,146)}=24.715$ ;  $p=.000$ ). Os resultados revelam que os indivíduos percebem de forma correta a orientação organizacional predominante e prevista na manipulação.

#### 4.3. Verificação das hipóteses

Realizámos uma análise de variância multivariada (MANOVA) para responder à **hipótese 1**, em que se espera que a cultura organizacional percebida tenha impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, no sentido em que os níveis de bem-estar afetivo e satisfação serão mais elevados nas condições de cultura de apoio e de inovação do que nas restantes.

Os resultados demonstram que não existe um efeito estatisticamente significativo da orientação de cultura organizacional em todas as dimensões do bem-estar, ansiedade:  $F_{(3,146)}=2.108$ ;  $p=.102$ ; conforto:  $F_{(3,146)}=2.300$ ;  $p=.080$ ; depressão:  $F_{(3,146)}=.659$ ;  $p=.579$ ; entusiasmo:  $F_{(3,146)}=2.104$ ;  $p=.102$ ; bem-estar afetivo geral:  $F_{(3,146)}=2.467$ ;  $p=.064$ ; e satisfação:  $F_{(3,146)}=1.589$ ;  $p=.195$ .

Verificamos contudo pela análise dos valores das médias e desvio-padrão que os indivíduos da orientação de apoio apresentaram níveis mais elevados de conforto ( $M=3.95$ ;  $DP=.67$ ), de entusiasmo ( $M=4.16$ ;  $DP=.93$ ), bem-estar afetivo geral ( $M=4.39$ ;  $DP=.55$ ), e satisfação ( $M=3.97$ ;  $DP=.58$ ). Os indivíduos da orientação para a inovação demonstraram, também, níveis mais elevados nas dimensões de conforto ( $M=3.91$ ;  $DP=.88$ ), de entusiasmo ( $M=4.21$ ;  $DP=.90$ ), bem-estar afetivo geral ( $M=4.26$ ;  $DP=.64$ ), e satisfação ( $M=3.90$ ;  $DP=.55$ ). Por sua vez, os indivíduos da orientação para os objetivos apresentam níveis mais elevados na dimensão ansiedade ( $M=3.17$ ;  $DP=1.04$ ), sendo que, os indivíduos da orientação para as regras apresentam, por sua vez, níveis elevados de ansiedade ( $M=3.05$ ;  $DP=.87$ ) e depressão ( $M=2.12$ ;  $DP=.79$ ).

Tendo em conta a análise estatística efectuada, os nossos resultados não corroboram a hipótese para ambas as orientações culturais, contudo as médias verificadas vão no sentido da mesma.

Na **hipótese 2** espera-se que o ajustamento pessoa-organização tenha impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, no sentido em que os níveis de bem-estar e satisfação no trabalho serão superiores quando o sujeito perceciona um nível elevado de ajustamento entre os seus valores e os da organização. Para a analisarmos dividimos a variável ajustamento pessoa-organização em dois grupos, sendo o primeiro grupo composto pelos indivíduos que manifestaram um nível baixo de ajustamento pessoa-organização ( $N=63$ ), e o segundo, composto pelos que revelam um elevado ajustamento pessoa-organização ( $N=87$ ). Foi utilizado o percentil 50 para proceder a uma divisão equilibrada da variável em dois grupos. Realizámos um teste *t-Student* para amostras independentes com o objetivo de verificar a existência de diferenças entre os grupos.

Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos com elevado e baixo ajustamento pessoa-organização relativamente a todas as dimensões do bem-estar afetivo no trabalho: ansiedade,  $t_{(148)}=2.077$ ;  $p=.040$ ); conforto,  $t_{(148)}=-3.842$ ;  $p=.000$ ); depressão,  $t_{(148)}=2.565$ ;  $p=.011$ ); entusiasmo,  $t_{(148)}=-5.711$ ;  $p=.000$ ); bem-estar afetivo geral,  $t_{(148)}=-4.963$ ;  $p=.000$ ); satisfação,  $t_{(148)}=-5.282$ ;  $p=.000$ .

Os resultados (ver tabela 3) demonstram que os indivíduos com um baixo ajustamento pessoa-organização apresentam níveis mais elevados de ansiedade ( $M=3.14$ ;  $DP=.96$ ) e de depressão ( $M=2.23$ ;  $DP=.86$ ). Os indivíduos com um elevado ajustamento pessoa-organização apresentam níveis mais elevados no conforto ( $M=3.98$ ;  $DP=.78$ ), entusiasmo ( $M=4.36$ ;  $DP=.84$ ), bem-estar afetivo geral ( $M=4.41$ ;  $DP=.55$ ) e satisfação ( $M=4.07$ ;  $DP=.52$ ).

Assim, os nossos resultados corroboram a Hipótese 2, uma vez que se verificou que o nível de bem-estar no trabalho, tanto afetivo, como cognitivo, é superior quando os indivíduos percecionam um elevado ajustamento pessoa-organização.

Tabela 3 • Médias do bem-estar em função do ajustamento pessoa-organização

Variáveis Dependentes	Ajustamento pessoa-organização	N	Média	Desvio Padrão
Ansiedade	Baixo ajustamento	63	3.14	.96
	Elevado ajustamento	87	2.84	.82
Conforto	Baixo ajustamento	63	3.46	.86
	Elevado ajustamento	87	3.98	.78
Depressão	Baixo ajustamento	63	2.23	.86
	Elevado ajustamento	87	1.89	.79
Entusiasmo	Baixo ajustamento	63	3.50	1.01
	Elevado ajustamento	87	4.36	.84
Bem-estar Geral	Baixo ajustamento	63	3.90	.70
	Elevado ajustamento	87	4.41	.55
Satisfação Geral	Baixo ajustamento	63	3.51	.72
	Elevado ajustamento	87	4.07	.52

A **hipótese 3** prediz que o impacto da cultura organizacional no bem-estar (afetivo e cognitivo) é moderado pelo nível de ajustamento pessoa-organização, no sentido em que a cultura organizacional percebida irá produzir níveis mais elevados de bem-estar afetivo e de satisfação esse ajustamento for mais elevado. Para tal, recorreu-se a uma análise de variância multivariada (MANOVA).

Foi utilizado o percentil 50 para proceder à divisão da variável ajustamento indivíduo-organização, sendo um grupo composto pelos indivíduos que manifestaram um nível baixo de ajustamento pessoa-organização (N=63), e outro, constituído pelos indivíduos com elevado ajustamento pessoa-organização (N=87).

Não foram encontrados efeitos de interação significativos em nenhuma das dimensões do bem-estar: ansiedade,  $F_{(3,142)} = .839, p = .475$ ; conforto,  $F_{(3,142)} = .929, p = .429$ ; depressão,  $F_{(3,142)} = 1.205, p = .310$ ; entusiasmo,  $F_{(3,142)} = 1.367, p = .255$ ; bem-estar afetivo geral,  $F_{(3,142)} = 1.557, p = .203$ ; e, satisfação,  $F_{(3,142)} = .580, p = .629$ . Estes resultados revelam que no nosso estudo a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar não é moderada pelo fator ajustamento.

Analisando contudo os efeitos do ajustamento e da cultura organizacional separadamente verificamos que o ajustamento tem um efeito estatisticamente significativo sobre todas as dimensões do bem-estar (ansiedade,  $F_{(3,142)} = 4.210, p = .042$ ; conforto,  $F_{(3,142)} = 14.468, p = .000$ ; depressão,  $F_{(3,142)} = 6.537, p = .012$ ; entusiasmo,  $F_{(3,142)} = 32.747, p = .000$ ; bem-estar afetivo geral,  $F_{(3,142)} = 24.942, p = .000$ ) e satisfação,  $F_{(3,142)} = 30.471, p = .000$ ); Por outro lado, a cultura organizacional percebida tem um efeito estatisticamente significativo no entusiasmo  $F_{(3,142)} = 2.558, p = .058$  e no bem-estar afetivo geral  $F_{(3,142)} = 3.010, p = .032$ .

Assim, a nossa hipótese é parcialmente corroborada, pois a cultura organizacional percebida produz nos indivíduos que percecionam um elevado ajustamento pessoa-organização níveis médios significativamente superiores de conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo, e satisfação, contrariamente aos indivíduos com níveis baixos de ajustamento, que apresentam níveis médios significativamente superiores de ansiedade e depressão.

## 5. Discussão e conclusão

O presente estudo, manipulando a variável cultura organizacional representa uma contribuição empírica para a compreensão do impacto que cultura organizacional tem nos níveis de bem-estar (afetivo e cognitivo) e para o papel que o ajustamento pessoa-organização desempenha nesta relação e no próprio bem-estar.

Na Hipótese 1 que sugeria que a cultura organizacional percebida tem impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, sendo os níveis mais elevados nas condições de cultura de apoio e de inovação), verificamos que esta não foi

corroborada, uma vez que, a cultura organizacional não revela impacto significativo nos níveis de bem-estar afetivo e de satisfação no trabalho. Apesar de na análise de variância não terem sido encontrados efeitos significativos, os dados obtidos vão ao encontro da hipótese estipulada, já que os indivíduos da *orientação de apoio* apresentam níveis mais elevados de conforto, de entusiasmo, bem-estar afetivo geral e satisfação e os indivíduos da *orientação para a inovação* demonstram níveis mais elevados nas dimensões de conforto, de entusiasmo, bem-estar afetivo geral e satisfação. Pelo contrário, os indivíduos das orientações para os objetivos e para as regras apresentem níveis mais elevados de ansiedade e depressão. Os resultados vão ao encontro de estudos anteriormente efectuados (Cameron & Freeman, 1991) que associam as culturas de apoio e inovação a níveis mais elevados de satisfação, entusiasmo, conforto e bem-estar afetivo geral. Em jeito de síntese, podemos afirmar como outros autores que as organizações que se baseiem em culturas que enaltecem o grupo, o apoio e as relações interpessoais se associam a melhores resultados individuais, coletivos e organizacionais (Cameron & Freeman, 1991).

Os dados obtidos apoiam a Hipótese 2, que predizia que o ajustamento pessoa-organização tem impacto no bem-estar (afetivo e cognitivo) no trabalho, sendo os níveis de bem-estar afetivo e satisfação superiores quando o sujeito perceciona um nível elevado de ajustamento com a organização. Após a divisão do ajustamento pessoa-organização em dois grupos, verificamos que os indivíduos do grupo dos níveis mais baixos de ajustamento possuem níveis mais elevados de ansiedade e depressão, e os indivíduos no grupo do elevado ajustamento apresentam níveis mais elevados de conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo geral e satisfação laboral. Assim, os resultados encontrados vão ao encontro de outros estudos (Gonçalves, 2011; Conceição, 2013). Outros autores também têm defendido que a congruência entre os valores do trabalhador e os da empresa está relacionada positivamente com a satisfação com o trabalho e o comprometimento dos trabalhadores (Amos & Weathington, 2008; Marôco, 2011). Podemos assim concluir que o presente estudo vem realçar o papel do *ajustamento pessoa-organização* no bem-estar afetivo e cognitivo dos trabalhadores, o que reforça a importância deste processo na vida laboral e conseqüentemente na gestão das empresas.

Os dados corroboram parcialmente a Hipótese 3, que prediz que o impacto da cultura organizacional no bem-estar (afetivo e cognitivo) é moderado pelo nível de ajustamento pessoa-organização. Ou seja, a cultura organizacional percebida irá produzir níveis mais elevados de bem-estar afetivo e de satisfação quando o ajustamento pessoa-organização for mais elevado. Utilizando o percentil 50 procedeu-se à divisão equilibrada da variável ajustamento pessoa-organização em dois grupos. *A cultura organizacional* apresenta um efeito significativo no entusiasmo e bem-estar afetivo geral. Existe assim um efeito moderador, ainda que parcial, do ajustamento, uma

vez que a percepção de níveis mais elevados de ajustamento promovem estados afetivo-emocionais positivos. Assim, o ajustamento pessoa-organização ocupou um lugar de relevo nos resultados alcançados, apresentando um efeito significativo em todas as dimensões do bem-estar afetivo e na satisfação com o trabalho, independentemente da orientação cultural.

Em suma, os nossos dados apoiam a ideia descrita noutros estudos anteriormente efetuados (Gonçalves, 2011; Conceição, 2013; Sena, 2000; Amos & Weathington, 2008; Cameron & Freeman, 1991; Tzeng et al., 2002) de que o *ajustamento pessoa-organização* tem impacto no bem-estar afetivo e cognitivo dos indivíduos e consequentemente na organização, sendo benéfico o investimento em políticas que promovam esse ajustamento. Por outro lado, pode também ser benéfico investir numa cultura organizacional orientada para o apoio ou para a inovação, onde se enalteilham aspetos como a flexibilidade, a coesão, o grupo, a cooperação, a fomentação da criatividade e a capacidade adaptativa.

Nas limitações, realçamos a questão de terem sido considerados cenários experimentais assentes em apenas uma condição de cultura organizacional, pois, em certas organizações multifacetadas com diferentes categorias profissionais, poderão emergir subculturas ou mesmo combinações de vários perfis pertencentes às quatro orientações culturais. De acordo com Gonçalves (2011) esta abordagem que sustenta a existência de uma combinação de perfis tem vindo a ser explorada, contudo ainda se encontra numa fase prematura. Outra limitação é a realização do estudo em contexto experimental, condicionando a generalização de resultados para o contexto de trabalho, contudo, existem evidências de que estudos realizados em regime de laboratório e estudos de campo apresentam resultados de qualidade semelhante (Gonçalves, 2011). Por outro lado, o uso de uma amostra por conveniência, numa única empresa, limita a generalização dos resultados para o universo empresarial.

No que concerne a estudos futuros, tendo em conta que utilizámos a variável satisfação no trabalho apenas numa perspetiva unidimensional, analisando a satisfação como uma atitude geral do indivíduo em relação ao trabalho/organização, seria relevante abordar a satisfação laboral numa perspetiva multidimensional, assimilando também outras facetas/dimensões da satisfação, para uma análise mais profunda e completa de outros aspetos específicos do trabalho (e.g., remuneração, condições de trabalho), (Cunha et al., 2007). Seguindo a mesma via experimental seria recomendável, a realização deste estudo num maior número de empresas, o em diversas regiões do país, em distintos ramos do mercado, e em organizações públicas e privadas. Outra sugestão é a inclusão de outras variáveis moderadoras, como por exemplo, o ajustamento pessoa-função ou ajustamento pessoa-supervisor, que têm sido utilizadas em algumas investigações, e que podem gerar dados muito interessantes (Carless, 2005; Kristof-Brown et al., 2005).

## Referências

- › Ahmad, K. & Veerapandian, K. (2012). The mediating effect of person-environment fit on the relationship between organisational culture and job satisfaction. *International Journal of Psychological Studies*, 4(1), 91-102.
- › Amos, E. & Weathington, B. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-631.
- › Bretz, R., Boudreau, J. & Judge, T. (1993). *Job Search Behavior of Employed Managers*. Ithaca, NY: Cornell University.
- › Cable, D. M. & Judge, T. A. (1995). The role of person-organization fit in organizational selection decisions. *CAHRS Working Paper Series*, 197.
- › Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choices decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- › Cameron, K. & Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Ed.), *Research in Organizational Change and Development, Volume 5*, 23-58.
- › Carless, S. (2005), Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411–429.
- › Catanzaro, D.; Moore, H. & Marshall, T. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, 25, 649-662.
- › Conceição, R. (2013). *The Relationship Between Organizational Culture and Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit*. ISCTE: Dissertação de Mestrado.
- › Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- › De Bono, S.; Heling, G. & Borg, M. (2013). Organizational culture and its implications for infection prevention and control in healthcare institutions. *Journal of Hospital Infection* 86, 1-6.
- › Gonçalves, S. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa: Tese de Doutoramento.
- › Gonçalves, S. (2014). Cultura Organizacional. In S. Gonçalves. (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*. Principios e Práticas (465-499). Lisboa: Factor
- › Gonçalves, S. & Neves, J. (2011). Factorial Validation of Warr’s (1990) Well-Being Measure: A Sample Study on Police Officers. *Psychology*, 2(7) 706-712.

- › Hogan, S. & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609-1621.
- › Kristof-Brown, A.; Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- › Mäkikangas, A.; Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). Warr's scale of job-related affective well-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work & Stress*, 21(3), 197-219.
- › Marôco, J. (2011). *Análise estatística com utilização do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- › Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- › O'Reilly III, C.; Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management*, 34(3), 487-516.
- › Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, June, 122-140.
- › Sena, P. (2000). *Avaliação Empírica da Cultura, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional numa Cadeia de Health Clubs*. Universidade do Porto: Dissertação de Mestrado.
- › Tzeng, H.; Ketefian, S.; & Redman, R. (2002). Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39(1), 79-84.
- › Verquer, M.; Beehr, T. & Wagner, S. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- › Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.