

Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

CÉLIA MARIA RODRIGUES CASEIRO

CONSTITUIÇÃO DO JÚRI:

PRESIDENTE - DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

VOGAIS - DOUTORA MARIA CLARA PERES SOUSA CABRITA
DOS SANTOS

- DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES
HENRIQUES

SETEMBRO - 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **DISSERTAÇÃO**

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

CÉLIA MARIA RODRIGUES CASEIRO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES
HENRIQUES**

SETEMBRO - 2012

Agradecimentos

Sempre que se empreende um projeto desta dimensão, contrai-se uma dívida de gratidão para com muitas pessoas cujo empenhamento, compreensão e cooperação não só tornaram possível esta jornada, como me estimularam intelectual e emocionalmente. A todos deixo aqui o meu mais profundo e sentido agradecimento, na esperança de poder corresponder ao apoio e confiança com que me presentearam. Assim, gostaria de agradecer:

Ao Professor Doutor Paulo Henriques, pela orientação, motivação e partilha de conhecimento.

O meu agradecimento, aos trabalhadores e dirigentes da Instituição Particular de Solidariedade Social em estudo, que participaram de forma cooperante, em especial à pessoa do seu Presidente da Direção, que se disponibilizou e apoiou desde o primeiro momento neste estudo.

Aos meus Amigos, pelo carinho, companheirismo e cumplicidade.

À minha família por me ter acompanhado e apoiado em todo este percurso, que me trouxe até este ponto tão importante da minha vida. Obrigado por todo o vosso carinho, por terem acreditado em mim, por me terem dado todo o “espaço” de que necessitei ao longo desta caminhada.

Índice

Agradecimentos.....	II
Índice.....	IV
Índice de Tabelas.....	V
Índice de Figuras.....	V
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 Cultura Organizacional – Conceitos	3
2.2 Cultura Organizacional – A perspectiva de Edgar Schein.....	6
2.3 Tipologias de Cultura Organizacional.....	8
2.4 Adaptação do Modelo Valores Contrastantes ao estudo da cultura organizacional.....	10
3. Metodologia e Dados.....	13
3.1 Objetivo do Estudo	13
3.2 Questões de Pesquisa	14
3.3 Caracterização da Instituição	15
3.4 Caracterização da Amostra.....	15
3.5 Instrumento de recolha de dados	17
3.5.1 Avaliação das qualidades psicométricas da OCAI	18
3.5.2 Avaliação das qualidades psicométricas da Escala de Produtividade Individual.....	19
3.6 Procedimentos formais e éticos.....	20
3.7 Tratamento dos dados	21
4. Análise de Resultados.....	21
4.1 Tipos de Cultura presentes na IPSS.....	21
4.2 Relação entre os tipos de cultura e a produtividade individual.....	24
4.3 Relação entre a satisfação com a vida, os tipos de cultura e a produtividade individual	25
4.4 Influência das variáveis sociodemográficas nos tipos de cultura	26
5. Conclusões e Investigação Futura.....	32
Referências bibliográficas.....	36
ANEXOS.....	41
ANEXO A – Questionário.....	41
ANEXO B - Análise fatorial do OCAI.....	45
ANEXO C - Análise fatorial da Escala de Produtividade Individual	46
ANEXO D - Análise da consistência interna do OCAI e dos quatro tipos cultura constituintes	47
ANEXO E - Análise da consistência interna da escala de Produtividade Individual	51
ANEXO F - Estatísticas descritivas: itens do OCAI e da escala de Produtividade Individual... 52	

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1 - Valores mínimo e máximo, pontuações médias e desvios-padrão da OCAI e respectivos fatores</i>	22
<i>Tabela 2 - Comparação das pontuações médias entre os fatores constituintes do OCAI: testes t de Student para amostras emparelhadas</i>	23
<i>Tabela 3 - Coeficientes de correlação de Pearson (r) entre a Produtividade Individual e os quatro tipos de cultura</i>	24
<i>Tabela 4 - Coeficientes de correlação de Pearson (r) entre a satisfação com a vida, os quatro tipos de cultura e a Produtividade Individual</i>	25
<i>Tabela 5 - Pontuações médias e desvios-padrão dos quatro tipos de cultura em função do gênero dos participantes: Testes univariados</i>	26
<i>Tabela 6 - Pontuações médias e desvios-padrão dos quatro tipos de cultura em função das Habilitações literárias: Testes univariados</i>	27
<i>Tabela 7 - Pontuações médias e desvios-padrão dos quatro tipos de cultura em função do desempenho de alguma função de chefia: Testes univariados</i>	28
<i>Tabela 8 - Pontuações médias e desvios-padrão dos quatro tipos de cultura em função da função desempenhada: Testes univariados</i>	29
<i>Tabela 9 - Coeficientes de correlação de Pearson (r) entre os tipos de cultura e os anos e horas semanais de trabalho</i>	30
<i>Tabela 10 - Pontuações médias e desvios-padrão dos quatro tipos de cultura em função do trabalho remunerado: Testes univariados</i>	31

Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes adaptado de (Quinn & Rohrbaugh, 1983, p. 369)</i>	9
<i>Figura 2 - Modelo dos Valores Contrastantes adaptado à cultura organizacional, adaptado de.(Cameron & Quinn, (2006, p. 35)</i>	11
<i>Figura 3 - Pontuações médias do OCAI e tipos de cultura constituintes</i>	22
<i>Figura 4 - Tipos de cultura em função do desempenho de alguma função de chefia: pontuações médias</i>	28
<i>Figura 5 - Tipos de cultura em função do trabalho remunerado: pontuações médias</i>	31

Resumo

O trabalho de investigação que apresentamos tem como objetivo verificar a adequabilidade do Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e seus colaboradores (1983) numa Instituição Particular de Solidariedade Social, e verificar qual o tipo ou tipos de cultura organizacional existentes, utilizando o instrumento de avaliação da cultura organizacional desenvolvido pelo referido autor.

Procurou-se verificar a existência dos quatro tipos de cultura com o mesmo grau de predominância na Organização, ou a existência de um tipo de cultura predominante.

A revisão teórica abordou o conceito de cultura organizacional de Schein e o Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores. A amostra, não probabilística e de conveniência, é composta pelo universo da organização, compreendido pela Direção e trabalhadores com vínculo e sem vínculo, num total de 42 colaboradores. Como instrumento de medida foi utilizado o questionário desenvolvido por Cameron e Quinn (1999).

Como principais resultados verificámos que a cultura Adocrática e Clã são as mais presentes, seguindo-se a cultura Hierárquica e por último a de Mercado. A relação entre os tipos de cultura e a produtividade emergiu apenas para a produtividade comparativa. Entre as variáveis sócio-demográficas analisadas a perceção da existência dos quatro tipos de cultura foi maior nos colaboradores que desempenham alguma função de chefia, nos diretores e técnicos de nataçao, entre os colaboradores que trabalham menos horas e os que não são remunerados. Não se verificou a influência da variável género, das habilitações literárias e vencimento auferido.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Tipologia de Cultura Organizacional, Modelo Valores Contrastantes, Instituição Particular Solidariedade Social.

Abstract

The research reported in this paper set out to ascertain the adequacy of the Competing Values Model devised by Quinn and coworkers (1983) in a private welfare institution, and establish the nature of the organisational culture currently in place. The assessment tool developed by the aforementioned author was used for this purpose. We tried to verify if the Organisation has four cultures, all on an equal footing, or if one culture predominates.

The theoretical review addressed Schein's concept of organisational culture and the contrasting values model developed by Quinn and coworkers. The non-probability convenience sample consists of the whole organisation, comprising the management and both permanent and non-permanent staff, totalling 42 employees. The measuring instrument used was the questionnaire devised by Cameron and Quinn (1999).

Our findings reveal that the adhocracy and clan cultures are predominant, followed by the hierarchy and, finally, by the market culture. A relationship between culture type and productivity could be established only for comparative productivity. Among the social and demographic variables analysed, there was a greater perception of the existence of the four types of culture among executives, directors and swimming coaches, as well as among staff who work fewer hours and non-paid staff. Gender, academic qualifications and salary were not found to be relevant variables.

Key-words: Organisational culture; Types of organisational culture; Competing values model; Private welfare institution.

1. Introdução

O ambiente e contextos complexos, marcados por mudanças de conceitos, valores e paradigmas, justificam a pertinência do estudo da cultura organizacional, tendo em consideração a relevância do seu papel no funcionamento, eficiência e produtividade das organizações, como defendem Peter e Waterman (1982) e Yilmaz & Ergun (2008).

O conceito de cultura organizacional não é consensual Schein (2004), constatando-se a existência de várias abordagens para definir e estudar a cultura organizacional, estudos revelam que a cultura organizacional é fundamental para a eficácia e funcionamento de uma organização Yilmaz & Ergun (2008) e que a orientação cultural é uma estratégia ao serviço das organizações do século XXI Santos e Gonçalves (2010).

Neste entendimento, pretende este trabalho analisar e caracterizar os tipos de cultura organizacional de uma organização sem fins lucrativos, verificar a adequabilidade do Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (1983, 1999) a este tipo de Instituição, verificar a relação entre os tipos de cultura e a produtividade individual dos colaboradores, a relação entre a satisfação com a vida, os tipos de cultura e a produtividade individual, e quais as variáveis sociodemográficas que mais influenciam os tipos de cultura, com o objetivo de com o seu resultado contribuir para uma melhor compreensão do contexto e cultura organizacional das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Pois, verifica-se quer no panorama nacional quer no internacional, que são escassos os estudos no âmbito do associativismo, concretamente na área das IPSS, dado que a maioria dos estudos se realiza em empresas e escolas.

Iniciamos a dissertação com uma revisão de literatura dedicada a alguns conceitos sobre cultura organizacional e suas tipologias, onde realçamos o Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (1983, 1999) e o conceito de cultura organizacional de Schein (1990). Segue-se a apresentação da metodologia e dados, onde focamos os objetivos do estudo, caracterização da Instituição e da amostra, identificação do instrumento de recolha de dados e análise da sua fiabilidade, procedimentos e tratamento de dados, seguindo-se a apresentação dos resultados e por último a discussão, conclusões e investigação futura.

A parte empírica integra uma investigação não experimental, na qual irá ser utilizada um processo de amostragem por conveniência, constituída pelo universo da organização, compreendido pela Direção e trabalhadores com vínculo e sem vínculo. Recorremos a um instrumento de cariz quantitativo – o questionário de avaliação da cultura organizacional OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) desenvolvido por Cameron e Quinn (1999), para medir as dimensões chave da cultura organizacional identificadas no modelo de valores contrastantes. Este instrumento de diagnóstico da cultura organizacional avalia seis dimensões da cultura, que são baseadas num referencial teórico sobre o desempenho das organizações e nos tipos de valores em que as suas culturas são constituídas 1) características dominantes; 2) liderança organizacional; 3) gestão dos colaboradores; 4) espírito de grupo; 5) estratégia para o futuro; 6) critérios de sucesso.

As organizações são unidades sociais dominantes das sociedades e, através do seu estudo, ficamos a saber porque é que agem de determinado modo Bilhim (2008), esperamos com este estudo contribuir para esse entendimento.

2. Revisão de Literatura

2.1 Cultura Organizacional – Conceitos

Cultura é uma abstração, mas as forças criadas no âmbito social e organizacional que derivam desta são poderosas, com consequências comportamentais e de atitude (Schein 2004).

Na revisão de literatura, foram construídos pelos vários investigadores diversos quadros teóricos e modelos, nas mais diversas áreas disciplinares; entre estas evidenciam-se a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia social e das organizações, entre outras (Neves, 1996), com o objetivo de caracterizar e explicar a cultura organizacional. Porém, constata-se que não existe uma abordagem ou método perfeito existindo pouco consenso sobre o seu conceito Schein (1990).

A inexistência de consenso, leva a que sejam colocadas questões fundamentais tais como: a organização é uma cultura, ou a organização tem uma cultura? Existe cultura ou uma pluralidade de culturas (subculturas organizacionais)? Na primeira perspectiva, a organização é encarada como uma metáfora, fazendo o simbólico parte integrante do estudo; na segunda perspectiva, a cultura organizacional é considerada como mais uma variável da organização a ser considerada.

Com início nos finais da década de 70, o estudo da cultura organizacional foi visto inicialmente como uma moda, tendo no entanto ganho notoriedade nas décadas seguintes; ainda no presente prevalece a importância do seu estudo, sendo a sua pertinência justificada pelos inúmeros estudos e publicações académicas que se registam atualmente em pleno Século XXI. O conhecimento nesta área foi aprofundado e consolidado pelos diversos estudos comparativos entre organizações, realizados em

diferentes países, e que proporcionaram o reconhecimento da importância do desenvolvimento da cultura e o aprofundar do conhecimento nesta área.

Schein (2004) citou a existência de várias abordagens para definir e estudar a cultura organizacional, dando como exemplo as de autores como Hofstede (1991), Trice e Beyer (1993), Schultz (1995), Deal e Kennedy (1999), Cameron e Quinn (1999), Peterson (2000) e Martin (2002). Referiu também a existência nas diversas abordagens de pressupostos de que há culturas melhores ou piores e culturas mais fortes ou mais fracas, e que o tipo "certo" da Cultura pode influenciar a eficácia da organização.

Pettigrew (1979) define o conceito de cultura organizacional como:

um sistema de significados aceites pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações (p. 574).

Das múltiplas definições de Cultura Organizacional, a que consideramos mais pertinente, e também a mais referenciada pelos diversos autores, é a de Schein (1990).

Schein (1990) define cultura organizacional do seguinte modo:

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

Na perspectiva de Schein (2004), a cultura forma-se através da interação espontânea de um grupo, que vai criando padrões e normas comportamentais, ou através do seu líder. Para este autor, cultura e liderança são duas faces da mesma moeda, pois segundo este, o líder de uma organização cria um grupo e de acordo com a sua força ou

a sua personalidade começa a criar uma cultura, podendo também mudá-la de acordo com as alterações internas ou externas.

Constata-se pelas diversas definições que a cultura organizacional pode ser analisada ao nível individual, grupal, organizacional, e que pode ter dimensão organizacional regional ou nacional. Na perspetiva de Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, & Cardoso (2005) as práticas específicas de cada organização são conciliáveis com os valores da sua envolvente e a natureza multidimensional da cultura organizacional possibilita a sua análise aos diversos níveis.

Na opinião de Martin (1992; Martin, Frost, O'Neil, 2006, cit in Morril, 2008, p.24), houve um grande crescimento de abordagens, verificando-se diferenças ao nível das teorias, métodos, e pressupostos sobre a unidade ou a fragmentação da cultura, em especial nas intervenções das práticas da cultura organizacional.

Conforme referido por Torres (2004), os estudos internacionais assentam na sua grande maioria nas perspetivas integradora, diferenciadora e fragmentadora de Martin (1992). Analisando a literatura sobre as três perspetivas, conclui-se que a perspetiva integradora visa uma forte integração social, apostando numa cultura única e singular focada na homogeneidade e harmonia, bem como no controlo comportamental dos indivíduos, sendo esta a perspetiva seguida por Cameron e Quinn (2006). A perspetiva diferenciadora foca-se na divergência, sendo esta a essência da cultura, sendo que nesta perspetiva não existe uma única cultura mas sim subculturas, tendo em conta as características dos grupos existentes nas organizações. Na perspetiva fragmentadora, a essência da cultura é o indivíduo, focando-se na diferença e no conflito, salientando as ambiguidades presentes nas organizações.

Ao nível da formação e manutenção da cultura organizacional, um dos fatores que têm sido referenciados por diversos autores como tendo um papel determinante na sua essência é a cultura nacional. Exemplo disso são os resultados dos estudos realizados por Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders (1990), que sustentam a influência que as culturas nacionais exercem sobre as culturas organizacionais. Citado por Finuras (2010), Hofstede apresenta a cultura nacional através de um diagrama, em que a cultura é apresentada como sendo constituída por várias camadas (valores, rituais, heróis, e símbolos), sendo que o nível mais profundo e invisível corresponde aos valores e o mais superficial e visível aos símbolos.

Segundo Finuras (2003), as pessoas constroem organizações de acordo com os seus valores, sendo que as instituições sociais refletem os valores dominantes da sua cultura. De acordo com Osarenkhoe (2008), a cultura organizacional é difícil de imitar, e é uma poderosa fonte de vantagem competitiva, sendo esta a grande aposta das organizações para conseguirem sobreviver face aos seus concorrentes.

Na perspetiva de Santos e Gonçalves (2010) a orientação cultural é uma estratégia ao serviço das organizações do século XXI, perspetivando-se que os futuros estudos empíricos corroborarão o seu impacto no desempenho organizacional reforçando assim a importância desta, auxiliando a deitar por terra a ideia que o estudo deste conceito seria uma questão de moda.

2.2 Cultura Organizacional – A perspetiva de Edgar Schein

Segundo Schein (2004), o conceito de cultura tem sido alvo de diversos debates académicos, considerando-os positivos, pois relevam a importância do conceito de cultura. No entanto, o autor refere as dificuldades para os estudiosos em consequência

da existência de pouco consenso de como este deve ser observado e medido. Para este autor a cultura é um fenómeno dinâmico, a cultura organizacional é criada e divulgada através das interações dos indivíduos uns com os outros, moldada pela liderança, comportamento, rotinas, regras e normas, orientando e restringindo comportamentos, fornecendo estrutura e significado para o membros do grupo. Para Schein (2004) a formação da cultura é por definição um esforço para a padronização e integração.

A definição de cultura organizacional de Schein distingue fundamentalmente três níveis em que a cultura se manifesta: os artefactos observáveis, os valores e os pressupostos básicos. Os *artefactos* correspondem aos elementos visíveis e audíveis da organização como a tecnologia, os produtos, a arquitetura, os serviços e os padrões comportamentais dos seus elementos; embora visíveis, os artefactos são difíceis de decifrar. Considerando os *valores*, correspondem às valias e normas pelos quais os elementos da organização se regem e nos quais baseiam o seu desempenho; os valores exigem um maior nível de consciência de todos. Por último, os *pressupostos básicos* correspondem à essência da cultura da organização, são as bases fundamentais são a forma que o grupo encontrou para solucionar os problemas; são invisíveis e tomados como indiscutíveis, e são transmitidos aos novos membros.

A cultura constitui assim uma característica dos grupos, sendo composta por diversas camadas de elementos como os valores, as normas, os artefactos, os pressupostos básicos e os padrões comportamentais, os pressupostos básicos são a essência da cultura, ou seja a cultura pode ser vista como um acumulado de aprendizagens compartilhadas por determinado grupo, ao nível comportamental, emocional e cognitivo.

2.3 Tipologias de Cultura Organizacional

Consequência da complexidade do conceito de cultura organizacional e das diversas perspectivas e abordagens existentes, surgiram inúmeras tipologias de culturas organizacionais, verificando-se que muitas resultam de evidências empíricas que poderão ser pontos de partida para novas investigações. Destacamos autores como Harrison (1972), Deal e Kennedy (1982), Quinn (1983), Andy (1987) e Goffee e Jones (1998).

Por norma, as tipologias são identificadas através de quadrantes de estruturas dimensionais, possibilitando assim que seja verificada empiricamente a consistência cultural, ou seja, verificar em que quadrante se encontram os atributos da cultura. Assim se poderá examinar se as organizações são dominadas por um tipo de cultura ou se todas as tipologias estão presentes.

Dado o objetivo do presente estudo, consideramos que a tipologia mais adequada será a de Quinn e colaboradores (1983, 1999) pois, segundo Neves (1996), é uma tipologia rica em termos de referências teóricas e metodológicas abrangendo as dimensões que se pretendem estudar.

A tipologia de Quinn e colaboradores surgiu como uma adaptação do modelo de valores contrastantes ao estudo da cultura organizacional e teve por base os indicadores principais das organizações eficazes, que foram analisados por Quinn e Rohrbaugh (1983) na tentativa de clarificar o conceito de eficiência organizacional, e da qual resultou um quadro para análise organizacional.

O modelo de valores contrastantes assenta em dois eixos, à volta dos quais emergem três dimensões, formando quatro quadrantes aos quais correspondem quatro modelos, conforme é possível verificar na Figura 1.

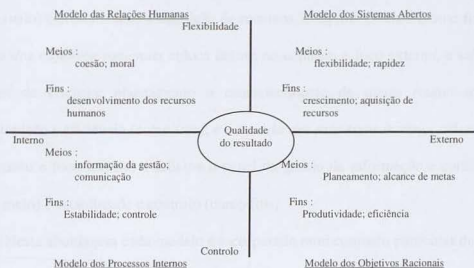


Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes adaptado de (Quinn & Rohrbaugh, 1983, p. 369)

As três dimensões assentam nas seguintes dicotomias: 1) *interno/externo*, cuja focalização interna se prende com a satisfação individual a integração e unidade, ou externa debruçando-se no alcance de objetivos e na diferenciação; 2) *controlo/flexibilidade*, permitindo analisar se a organização está orientada para a estabilidade a previsibilidade a ordem e controlo, ou para a inovação a flexibilidade o dinamismo e adaptação a novas situações; 3) *meios/fins*, que refletem o planeamento e a determinação de objetivos *versus* a obtenção de resultados e a produtividade. Quando estas dimensões são justapostas emerge um modelo espacial. Esta abordagem tem um papel importante ao nível da identificação dos conceitos fundamentais para a construção da eficácia organizacional, e clarifica os valores em que os conceitos são incorporados, fornecendo também um quadro de orientação para a avaliação organizacional.

Os quatro modelos correspondentes são: 1) o *modelo das relações humanas* coloca ênfase na flexibilidade e foco interno, (como meio) e desenvolvimento de recursos humanos (como um fim); 2) o *modelo dos sistemas abertos* coloca ênfase na

flexibilidade e foco externo, e salienta critérios, tais como flexibilidade e prontidão (como meio) e crescimento, a aquisição de recursos, e suporte externo (como fins); 3) o *modelo dos objetivos racionais* coloca ênfase no controlo e foco externo, e salienta os critérios de eficácia: planeamento e estabelecimento de metas (como meios) e produtividade e eficiência (como fins); e o *modelo dos processos internos* coloca ênfase no controlo e foco interno, e salienta o papel da gestão da informação e comunicação (como meio) e estabilidade e controlo (como fins).

Nesta abordagem cada modelo é incorporado num conjunto particular de valores concorrentes, e tem um modelo polar oposto com ênfases contrastantes (Quinn e Rohrbaugh (1983). Cameron et al (2006) confirmaram a robustez e aplicabilidade do modelo dos valores contrastantes, tendo apurado que as mesmas dimensões que emergiram da pesquisa sobre a eficácia organizacional também surgiram ao estudar uma ampla variedade de outros aspetos das atividades humanas e organizacionais, incluindo a cultura organizacional.

2.4 Adaptação do Modelo dos Valores Contrastantes ao estudo da cultura organizacional

Adaptando o modelo de valores contrastantes, Cameron e Quinn (1999) criaram um modelo de estudo da cultura organizacional, que teve por base os indicadores principais das organizações eficazes, que foram desenvolvidos por Quinn e Rohrbaugh (1983). O modelo assenta em duas dimensões estruturais uma com ênfase na flexibilidade versus estabilidade e a outra com ênfase no interno versus externo, as quais formam quatro quadrantes, que são concorrentes entre si e que representam um conjunto de indicadores de eficácia organizacional, e que indicam o que as pessoas pensam do desempenho da organização.

O quadrante superior esquerdo identifica valores que focalizam a orientação interna e a flexibilidade; dá importância à coesão e ao desenvolvimento dos recursos humanos, promovendo a motivação através da participação e confiança. O quadrante inferior esquerdo enfatiza os valores que representam a orientação interna e o controle; com ênfase na informação da gestão, comunicação, regras, normas, estabilidade interna e controle. O quadrante superior direito identifica os valores cuja ênfase é a flexibilidade e a orientação externa; dando relevância à flexibilidade e rapidez de resposta, bem como ao crescimento e aquisição de recursos, à criatividade e à capacidade adaptativa. Por último, o quadrante inferior direito focaliza a ênfase nos valores da orientação externa e controle, com relevância para o planejamento, alcance de metas, desempenho, eficiência e produtividade.

Nos quatro quadrantes foram identificadas de acordo com as suas características quatro tipos de cultura, Cultura de Clã, Cultura Hierárquica, Cultura Adocrática e cultura de Mercado, conforme é possível verificar na Figura 2.

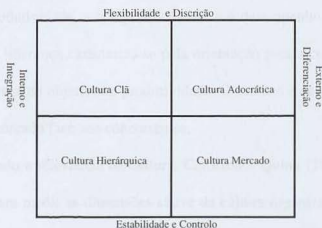


Figura 2 - Modelo dos Valores Contrastantes adaptado à cultura organizacional, adaptado de. (Cameron & Quinn, (2006, p. 35)

O tipo de cultura de Clã, identifica-se como sendo uma grande família, um lugar amigável para trabalhar onde as pessoas compartilham muito de si mesmas. Caracteriza-se pela orientação para a coesão, apoio, colaboração, desenvolvimento individual, trabalho em equipa. Os líderes são vistos como a figura de um pai e/ou mentor, podendo mesmo ser considerados a figura principal. O sucesso é determinado em termos de clima interno e preocupação com as pessoas.

A cultura adocrática caracteriza-se pelo dinamismo, criatividade, orientação para a inovação, crescimento, aquisição de recursos e a adaptação a novos desafios. O estilo de liderança é visionária, inovadora e orientada para o risco. Sucesso visa a diferenciação em produtos e serviços.

A cultura hierárquica, salienta a formalização, com normas e regras bem definidas, a uniformização, centralização, a orientação para a eficiência e eficácia. A liderança caracteriza-se pela coordenação, organização e controlo, de forma a assegurar a estabilidade, segurança, e eficiência.

A cultura de mercado caracteriza-se pela orientação para os resultados, o alcance de objetivos, a produtividade, a competitividade, e o desempenho com o objetivo de alcançar metas. A liderança caracteriza-se pela orientação para a competição, produção de resultados, alcance de objetivos e produtividade. O sucesso é determinado em termos da superação de mercado face aos concorrentes.

Considerando a relevância da cultura, Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um instrumento para medir as dimensões chave da cultura organizacional identificadas no modelo de valores contrastantes, que denominaram de instrumento para avaliação da cultura organizacional (OCAI), tendo sido este o instrumento utilizado na parte empírica deste estudo. Segundo os autores este instrumento de diagnóstico da cultura

organizacional avalia seis dimensões da cultura, que são baseadas num referencial teórico sobre o desempenho das organizações e nos tipos de valores em que as suas culturas são constituídas. As seis dimensões são: 1) características dominantes; 2) liderança organizacional; 3) gestão dos colaboradores; 4) espírito de grupo; 5) estratégia para o futuro; 6) critérios de sucesso.

A combinação destas dimensões mostrarão os valores e pressupostos implícitos no desempenho e funcionamento da organização. De acordo com Cameron e Quinn (2006) vários estudos confirmam a fiabilidade do OCAI e comprovam que mede as dimensões chave da cultura organizacional.

Segundo Denison (1990, cit in Talet & Al-Wahaishi, 2011, p. 134) há ampla evidência na literatura de gestão que é possível medir de forma confiável os principais indicadores da cultura em contexto organizacional. Também segundo (Jung, Scott, Davies, Bower, Walley, McNally, & Mannion 2009), os instrumentos de avaliação da cultura organizacional aplicados em determinado setor poderão ser aplicados e desenvolvidos noutros setores, o que nos motivou à realização do presente estudo empírico.

3. Metodologia e Dados

3.1 Objetivo do Estudo

O objetivo principal do presente estudo empírico consiste na recolha de informação que possibilite a obtenção de dados que permitam ou não identificar e caracterizar os tipos de cultura presentes na Instituição Particular de Solidariedade Social em estudo, verificar a adequabilidade do Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (1983, 1999) a este tipo de Instituição, verificar a relação entre

os tipos de cultura e a produtividade individual dos colaboradores, a relação entre a satisfação com a vida, os tipos de cultura e a produtividade individual, e quais as variáveis sociodemográficas que mais influenciam os tipos de cultura.

Esta instituição foi escolhida por possuímos um relacionamento profissional com a mesma, e também pelo facto de estar a ser confrontada com algumas dificuldades ao nível da eficiência, que no nosso ponto de vista são consequência da sua cultura organizacional, agravadas pelas condições socioeconómicas que se vivem no país, e que a obrigam a algumas adaptações.

O estudo irá ter a participação de todo o universo da organização, compreendido pela Direção e trabalhadores com vínculo e sem vínculo, num total de quarenta e dois colaboradores.

3.2 Questões de Pesquisa

Definiram-se uma questão de pesquisa geral e cinco específicas. A Questão de Pesquisa Geral enuncia-se da seguinte forma: *sendo a organização em estudo uma associação sem fins lucrativos, é aplicável o Modelo dos Valores Contrastantes, para verificação do tipo de cultura organizacional desta instituição?* As Questões de pesquisa específicas são as seguintes: Questão 1 – *Os quatro tipos de cultura do Modelo de Quinn e colaboradores estão presentes na organização?* Questão 2 – *Existe na organização um tipo de cultura do Modelo de Quinn e colaboradores que predomina relativamente às restantes?* Questão 3 – *Existe alguma relação entre os tipos de cultura e a produtividade individual dos colaboradores?* Questão 4 – *Existe alguma relação entre a satisfação com a vida, os tipos de cultura e a produtividade individual?* e Questão 5 – *Quais as variáveis sociodemográficas que mais influenciam os tipos de cultura?*

3.3 Caracterização da Instituição

A organização em estudo é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), fundada em agosto de 1974, inicialmente constituída como uma associação desportiva, tendo em 2001 reformulado os seus estatutos para poder ser considerada uma IPSS. Deste modo pode desenvolver atividades no âmbito da ação social, nomeadamente atividades de apoio a crianças e jovens, promovendo a inclusão e integração social. O seu atual líder foi o fundador e manteve este cargo desde a sua fundação, comandando sempre o rumo desta.

De acordo com a legislação em vigor (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro), são consideradas IPSS as instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico.

3.4 Caracterização da Amostra

A amostra é não probabilística e de conveniência (Carmo & Ferreira, 1998), na medida em que utiliza um grupo de indivíduos disponíveis, intencionalmente selecionado: os trabalhadores com vínculo e sem vínculo de uma instituição de solidariedade social de Leiria. É constituída pelo universo da organização, compreendido pela Direção e trabalhadores com vínculo e sem vínculo da instituição, num total de 42 colaboradores.

Esta amostra integra um total de 33 (78,57%) colaboradores remunerados e 9 (21,42%) não remunerados. Foram inquiridos 17 (40,48%) colaboradores do sexo masculino e 25 (59,52%) do sexo feminino. A idade em ambos os sexos situa-se entre os 20 e os 65 anos, sendo a média (M) de 32,51 e o desvio-padrão (DP) de 10.67. No

que respeita ao sexo masculino, as idades situam-se entre os 20 e os 57 anos inclusive, sendo a média de 33,70 e o desvio-padrão de 11,88. Considerando a idade do sexo feminino, a média é de 31,28, o desvio-padrão de 9,97, compreendendo-se as idades entre os 21 e os 65 anos, inclusive.

Quanto ao nível académico, os inquiridos possuem maioritariamente o 12º ano ($n = 22$, correspondente a 52,4% da amostra inquirida) e a licenciatura ($n = 14$; 33,3%), seguindo-se o Ensino Básico ($n = 4$; 9,5%), o mestrado ($n = 1$; 2,4%) e o bacharelato ($n = 1$; 2,4%).

Considerando os anos de trabalho na organização, obtemos uma $M = 6.76$ anos ($DP = 7.44$), situando-se os valores entre 0 e 38 anos de trabalho. Quanto aos anos de trabalho no posto de trabalho atual, constatamos um mínimo de 0 e um máximo de 32 anos, sendo a $M = 5.69$ e o $DP = 6.45$ anos.

Em termos de função, registamos 12 técnicos de natação (correspondentes a 28,6% da amostra inquirida), 10 auxiliares (correspondentes a 23,8%), 8 diretores (19,0%), 3 secretários (7,1%), 2 administrativas, 2 educadores/professores, 2 motoristas (correspondentes a 4,8% cada) e 1 estagiário, 1 supervisor e 1 funcionário de manutenção (correspondentes a 2,4% cada). Dos 42 inquiridos, 11 desempenham funções de chefia (26,2%), sendo que destes 6 são homens (14,3%) e 5 são mulheres (11,9%).

No referente à área de trabalho, 14 (33,3%) indicam a natação, 11 (26,2%) a creche, 9 (21,4%) a administração, e dois (4,8%) os serviços de limpeza/manutenção, os transportes, a contabilidade e outros serviços (designadamente animação/eventos e atendimento ao público). 39 (92,9%) inquiridos trabalham com pessoas, 2 (4,8%) trabalham com coisas e 1 (2,4%) trabalha com dados.

Dos 42 inquiridos, 33 (78.6%) indicam que o seu trabalho é remunerado. Formalmente trabalham entre 0 a 40 horas semanais, sendo a $M = 26.21$ horas ($DP = 15.34$ horas), ao passo que efetivamente trabalham entre 0 a 50 horas ($M = 28.27$, $DP = 15.07$). Dos 39 inquiridos que responderam à questão “As horas que trabalha para além do seu horário formal, são pagas?” apenas 9 (21.4%) responderam afirmativamente. Em termos de vencimento mensal, dos 33 inquiridos que responderam a esta questão, 21 (50.0%) indicam auferir entre 501 e 1000 Euros ao passo que 12 (28.6%) auferem apenas até 500 Euros.

3.5 Instrumento de recolha de dados

Recorremos a um instrumento de cariz quantitativo – o questionário de avaliação da cultura organizacional OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) desenvolvido por Cameron e Quinn (1999), traduzido para Português e testado por Machado (2002), (cf. Anexo A), e que nos permite identificar quatro tipos de cultura organizacional: *Cultura de clã*, *Cultura adocrática*, *Cultura de mercado* e *Cultura hierárquica*.

Foi introduzido um grupo de questões de natureza sócio-demográficas e a *Escala de produtividade individual* de Rego e Souto (2004; cf. ponto 7 do Anexo A), por se considerarem pertinentes e enriquecedoras para este estudo. Foi ainda incluída uma questão sobre a satisfação com a vida (tipo Likert com 5 opções de resposta, desde *Nada feliz* até *Muito feliz*).

3.5.1 Avaliação das qualidades psicométricas da OCAI

Dimensionalidade. Subjacente à análise da dimensionalidade da escala encontra-se um processo de validação de constructo. Tal processo adota como objetivo determinar em que medida um instrumento de medida mede um determinado constructo teórico subjacente (Fink, 1995). Com o objetivo de proceder à análise da dimensionalidade da OCAI recorreremos à análise fatorial em componentes principais (PCA - Principal Component Analysis) com rotação VARIMAX cujos resultados se indicam no Anexo B.

Revelou-se imprescindível analisar se cumpríamos os requisitos necessários a uma interpretação fiável da PCA. Atendendo ao critério proposto por Gorsuch (1983), é necessário uma razão mínima de 5 sujeitos por item. Dado que possuímos 24 itens, a razão encontrada é de 42 sujeitos / 24 itens = 1.75 sujeitos/item, o que inviabiliza uma utilização confiável da PCA. Também não poderíamos ter aumentado o número de participantes, já que dentro da instituição inquirida temos um censo. No entanto, adotando o critério do eigenvalue superior à unidade emergiu uma solução de 4 fatores, responsável por 81.14% da variabilidade total, explicando o primeiro fator 59.98% da variabilidade total, o segundo 9.96%, o terceiro 6.73% e o quarto 4.46%. As saturações fatoriais e as comunalidades de cada um dos fatores considerados são expostas no Anexo B e encontram-se dispostas por ordem decrescente em cada fator. Verificamos que além de todos os itens saturam o respetivo fator acima de .40, sendo o valor mais baixo de .477 e o mais elevado de .940, a constelação de itens em cada fator aponta, grosso modo, para as quatro culturas definidas por Cameron e Quinn (1999): *Cultura de clã* (Fator 1), *Cultura de mercado* (Fator 2), *Cultura hierárquica* (Fator 3) e *Cultura adocrática* (Fator 4). Trataremos os dados com base nestes quatro tipos de cultura.

Fidedignidade. A análise da fidedignidade da OCAI pressupõe, igualmente, a verificação de que se encontram garantidos os requisitos para se proceder à análise da consistência interna. Atendendo ao critério proposto por Gorsuch (1983), dado que para cada cultura possuímos 4 itens, a razão encontrada é de 42 sujeitos / 4 itens = 10.5 sujeitos/item, o que viabiliza a análise da consistência interna, exposta em Anexo C (cf. correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respetivos itens).

A escala global apresenta α global = .968, valor considerado indicador de um excelente índice de consistência interna, já que superior a .80 (Hill & Hill, 2000). Considerando cada tipo de cultura, obtemos também excelentes índices de consistência interna, apesar do reduzido número de itens subjacentes a cada fator: para a *Cultura de clã* obtemos um α = .960, para a *Cultura adocrática* um α = .914, para a *Cultura de mercado* um α = .855 e para a *Cultura hierárquica* um α = .946. Concluimos que o OCAI possui um elevado índice de fiabilidade.

3.5.2 Avaliação das qualidades psicométricas da Escala de Produtividade Individual

Dimensionalidade. A ACP realizada à Escala de Produtividade Individual, cujos autores indicam uma “estrutura bifatorial clara” (Rego & Souto, 2004, p. 7), reproduziu, com a exceção do item 4 (“O meu supervisor vê-me como um trabalhador eficaz”) a estrutura original apresentada pelos autores: 1) *produtividade interna* (primeiro fator) e 2) *produtividade comparativa* (segundo fator). Antes da realização a ACP revelou-se imprescindível analisar se cumpríamos os requisitos necessários a uma interpretação fiável, uma vez que possuímos um rácio de 42 sujeitos / 6 itens = 7 sujeitos/item: verificamos que a matriz de intercorrelações difere da matriz de

identidade, na medida em que o teste de Bartlett indica um $\chi^2(66) = 130.93$, $p < .001$, e a amostragem revela-se adequada, já que o valor obtido para a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se aproxima de .70 (obtemos um valor de KMO = .698).

O primeiro fator refere-se à percepção que os atores internos à organização têm da sua própria produtividade, embora agrupe também o item 4 na ACP por nós realizada (cf. Anexo D), explicando 49.63% da variabilidade total. O segundo fator reflete a produtividade do trabalhador comparativamente com a produtividade por este percecionada em “indivíduos externos à organização” (Rego & Souto, p. 7) e explica na nossa análise 29.33% da variabilidade total.

Fidedignidade. A escala global apresenta um $\alpha = .790$, sendo que o primeiro fator apresenta um $\alpha = .905$ e o segundo um $\alpha = .777$, ambos considerados bons indicadores de consistência interna, dado o reduzido nº de itens no fator 2. As correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respetivos itens constam do Anexo E.

3.6 Procedimentos formais e éticos

Os procedimentos adotados no presente estudo empírico visaram garantir o respeito de todos os pressupostos éticos de uma investigação, assumindo a garantia da máxima confidencialidade nas fases de recolha e análise de dados. Procedemos à substituição das não-respostas (missing values) das variáveis não categoriais pelo método EM (Expectation Maximization). A administração do questionário decorreu durante o período de 1 a 30 de abril de 2012. Pediu-se a colaboração voluntária de todos os colaboradores, explicando-lhes a natureza do estudo. Estimou-se um tempo de resposta de aproximadamente dez minutos.

3.7 Tratamento dos dados

Realizou-se o tratamento estatístico dos dados através do programa informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) na versão 20.0 para o sistema operativo windows. Procedemos à substituição das não-respostas (missing values) das variáveis não categoriais pelo método EM (Expectation Maximization). Para a análise estatística dos dados baseámo-nos nas referências de Almeida e Pinto (1995), Gil (1999), Maroco (2003), Pereira (2008), Pestana e Gageiro (2000), Pinto (2009) e Reis (1999, 2000).

4. Análise de Resultados

4.1 Tipos de Cultura presentes na IPSS

As Questões 1 e 2 pretendem averiguar a presença dos quatro tipos *de cultura do Modelo de Quinn e colaboradores na IPSS e se existe algum tipo de predominância de alguma das culturas*. Para responder a estas questões calculámos os valores mínimo e máximo, as pontuações médias e os desvios-padrão dos quatro tipos de cultura da OCAI, bem como os valores para a globalidade da medida (cf. Tabela 1). Os valores mínimo e máximo, as pontuações médias e os desvios-padrão de cada um dos itens que medem cada tipo de cultura constam do Anexo F.

A medida de tendência central devolve-nos uma pontuação acima da posição intermédia da escala (3), alcançando 3.24 pontos, posição situada entre as opções de resposta *Aplica-se normalmente e Aplica-se muito*. O mesmo ocorre para os quatro tipos de Cultura, todos com posições médias acima do ponto intermédio da escala de medida. Assim sendo, estamos em condições de responder à questão 1 e concluir que *os*

quatro tipos de cultura do Modelo de Quinn e colaboradores estão presentes na organização.

Tabela 1 - Valores mínimo e máximo, pontuações médias e desvios-padrão da OCAI e respetivos fatores

OCAI	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-padrão (DP)
Escala Global	1,46	4,79	3,24	0,73
<i>Fatores</i>				
Cultura de Clã	1,50	5,00	3,29	0,83
Cultura Adocrática	1,17	5,00	3,35	0,82
Cultura de Mercado	1,67	4,50	3,10	0,73
Cultura Hierárquica	1,00	5,00	3,20	0,87

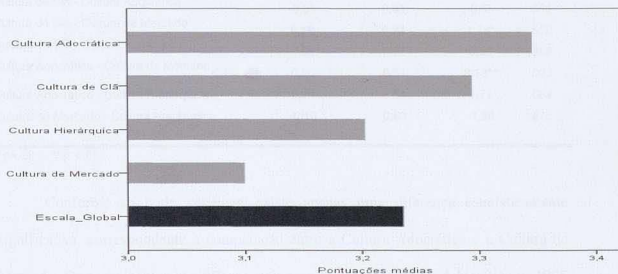


Figura 3 - Pontuações médias do OCAI e tipos de cultura constituintes

As pontuações médias dos tipos de cultura representam-se graficamente por ordem decrescente na Figura 3, onde se pode verificar uma pontuação superior na Cultura Adocrática, seguindo-se a Cultura de Clã, a Cultura Hierárquica e, por último, a Cultura de Mercado.

No referente à predominância de algum tipo de cultura, procedemos ao cálculo dos testes paramétricos T de Student para amostras emparelhadas (cf. Tabela 2). Refira-se que os quatro tipos de cultura apresentam uma distribuição normal de dados, conforme indica o teste de Kolmogorov-Smirnov: $z = .732, p = .657$ para *Cultura de clã*, $z = .600, p = .864$ para a *Cultura adocrática*, $z = .795, p = .553$ para a *Cultura de mercado* e $z = .485, p = .973$ para a *Cultura hierárquica*.

Tabela 2 - Comparação das pontuações médias entre os fatores constituintes do OCAI: testes t de Student para amostras emparelhadas

OCAI	Diferenças emparelhadas			
	M	DP	t (199)	Sig. (p)
<i>Fatores a comparar</i>				
Cultura de Clã - Cultura Adocrática	-0,05	0,61	-0,55	,586
Cultura de Clã - Cultura de Mercado	0,19	0,71	1,78 ^a	,082
Cultura de Clã - Cultura Hierárquica	0,09	0,67	0,88	,382
Cultura Adocrática - Cultura de Mercado	0,25	0,51	3,12 ^{**}	,003
Cultura Adocrática - Cultura Hierárquica	0,14	0,54	1,71	,094
Cultura de Mercado - Cultura Hierárquica	-0,10	0,53	-1,26	,216

^a $p = .08$ ^{**} $p < .01$

Conforme se pode verificar, existe apenas uma diferença estatisticamente significativa, correspondente à comparação entre a Cultura Adocrática e a Cultura de Mercado. Os participantes identificam mais a existência de Cultura Adocrática na IPSS onde trabalham do que a Cultura de Mercado. Com um limiar de significação estatística de $p = .08$ encontra-se a diferença entre a Cultura de Clã e a Cultura de Mercado. Uma vez mais, os participantes assinalam mais a existência de uma Cultura de Clã comparativamente a uma Cultura de Mercado. Concluímos, assim, que as culturas significativamente mais identificadas como existentes na IPSS são a Cultura Adocrática

e a Cultura de Clã, ao passo que a menos identificada prende-se com a Cultura de Mercado.

4.2 Relação entre os tipos de cultura e a produtividade individual

Procedemos ao cálculo de coeficientes de correlação de Pearson entre a Produtividade Individual e os quatro tipos de cultura. Os resultados indicam-se na Figura 3 e mostram que as correlações significativas prendem-se exclusivamente com o fator Produtividade Comparada da Escala de Produtividade Individual. Especificamente, quanto mais produtividade comparativa, maior a perceção da existência de cultura na organização sem fins lucrativos, designadamente maior a perceção da existência de Cultura de Clã, Cultura Adocrática e Cultura Hierárquica. Curiosamente, a Produtividade Interna não se encontra relacionada com os tipos de cultura. Concluímos que a relação entre os tipos de cultura e a produtividade individual existe apenas para a Produtividade Comparativa.

Tabela 3 - Coeficientes de correlação de Pearson (*r*) entre a Produtividade Individual e os quatro tipos de cultura

OCAI	Produtividade Individual					
	Escala Global		Produtividade interna		Produtividade comparativa	
	<i>r</i>	Sig.	<i>r</i>	Sig.	<i>r</i>	Sig.
Escala Global	,178	,260	-,093	,559	,574***	,000
<i>Fatores</i>						
Cultura de Clã	-,001	,993	-,174	,271	,312*	,044
Cultura Adocrática	,275	,078	,005	,975	,620***	,000
Cultura de Mercado	,293	,060	,042	,792	,594***	,000
Cultura Hierárquica	,089	,574	-,184	,242	,538***	,000

* $p < .05$ *** $p < .001$

4.3 Relação entre a satisfação com a vida, os tipos de cultura e a produtividade individual

A questão referente à satisfação com a vida (variável intraindividual) não se mostrou relacionada com as variáveis organizacionais referentes aos tipos de cultura ou à produtividade, quer interna quer comparativa. A Tabela 4 mostra que nenhum dos coeficientes de correlação e Pearson é significativo, pelo que concluímos que a satisfação com a vida não influencia a percepção dos tipos de cultura e a produtividade individual. Exceção para a relação entre a satisfação com a vida e a Cultura de mercado, caso aceitemos o limiar de significação estatística $p = .096$: quanto mais satisfeito com a vida o indivíduo se manifesta maior é a sua cultura de mercado.

Tabela 4 - Coeficientes de correlação de Pearson (r) entre a satisfação com a vida, os quatro tipos de cultura e a Produtividade Individual

	Satisfação com a vida	
	r	Sig.
OCAI - Escala Global	.161	.316
Cultura de Clã	.122	.448
Cultura Adocrática	.102	.526
Cultura de Mercado	.263*	.096
Cultura Hierárquica	.102	.524
Produtividade Individual - Escala Global	.215	.176
Produtividade interna	.135	.400
Produtividade comparativa	.243	.126

* $p = .096$

4.4 Influência das variáveis sociodemográficas nos tipos de cultura

Tomamos agora como tarefa analisar a influência de um conjunto de variáveis sociodemográficas nos tipos de cultura avaliadas pelo OCAI. Passamos a averiguar a influência do género, habilitações literárias, anos de trabalho na organização, desempenho de funções de chefia e vencimento auferido.

Género. Considerando o género dos participantes como variável independente (VI), procedemos a uma análise multivariada da variância (MANOVA, procedimento General Linear Model) com os quatro tipos de culturas (variáveis dependentes – VDs), cujos resultados se indicam na Tabela 5. A análise do teste multivariado indica que o efeito global não se revela estatisticamente significativo: Λ de Wilks = 0.937, $F(4, 37) = 0.62$, $p = .650$. Por sua vez, quando consideramos cada tipo de cultura na sua especificidade, constatamos que o género dos colaboradores não se reverte em diferenças, conforme ilustra a Tabela 5. Por não existirem diferenças significativas, suprimimos a representação gráfica dos resultados.

Tabela 5 - Pontuações médias e desvios-padrão dos quatro tipos de cultura em função do género dos participantes: Testes univariados

OCAI	Género							
	Masculino (n = 17)		Feminino (n = 25)		Total (N = 42)		F(1, 39)	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP		
Fatores constituintes:								
Cultura de Clã	3,32	0,88	3,27	0,80	3,29	0,83	0,04	,850
Cultura Adocrática	3,30	0,77	3,37	0,87	3,35	0,82	0,07	,791
Cultura de Mercado	3,20	0,68	3,03	0,78	3,10	0,73	0,49	,488
Cultura Hierárquica	3,26	0,79	3,16	0,94	3,20	0,87	0,14	,708

Habilitações literárias. Definimos três níveis para as habilitações literárias (Ensino Básico, Ensino Secundário e Ensino Superior) e submetemos esta variável a uma MANOVA. À semelhança do género, não encontramos qualquer efeito significativo, tanto no teste multivariado, Λ de Wilks = 0.834, $F(8, 72) = 0.85$, $p = .560$, quanto nos testes univariados subsequentes, conforme indica a Tabela 6. Também à semelhança do género, por não existirem diferenças significativas, suprimimos a representação gráfica dos resultados.

Tabela 6 - Pontuações médias e desvios-padrão dos quatro tipos de cultura em função das Habilitações literárias: Testes univariados

OCAI	Habilitações literárias						F (1, 39)	Sig.
	Ensino Básico (n = 4)		Ensino Secundário (n = 22)		Ensino Superior (n = 16)			
	M	DP	M	DP	M	DP		
<i>Fatores constituintes:</i>								
Cultura de Clã	3,63	1,09	3,09	0,82	3,49	0,75	1,46	,244
Cultura Adocrática	3,62	1,00	3,17	0,90	3,52	0,62	1,14	,332
Cultura de Mercado	3,33	0,79	3,08	0,81	3,06	0,64	0,22	,804
Cultura Hierárquica	3,58	1,17	3,11	0,99	3,24	0,62	0,52	,601

Função de chefia. A questão referente ao desempenho de alguma função de chefia (não = 31; sim = 11) foi submetida a uma MANOVA, tomando como VDs os quatro tipos de culturas. Embora o resultado do teste multivariado não se tenha mostrado estatisticamente significativo, Λ de Wilks = 0.873, $F(4, 37) = 1.35$, $p = .270$, os testes univariados mostram diferenças caso consideremos como significativo o limiar $p = .06$ (cf. Tabela 7). Assim, constatamos que tanto a Cultura Adocrática quanto a Cultura de Mercado são superiores nos participantes que desempenham alguma função de chefia. As médias representam-se graficamente na Figura 4.

Tabela 7 - Pontuações médias e desvios-padrão dos quatro tipos de cultura em função do desempenho de alguma função de chefia: Testes univariados

OCAI	Desempenha alguma função de chefia?						F(1, 39)	Sig.
	Não (n = 31)		Sim (n = 11)		Total (N = 42)			
	M	DP	M	DP	M	DP		
Fatores constituintes:								
Cultura de Clã	3,18	0,84	3,62	0,73	3,29	0,83	2,42	,128
Cultura Adocrática	3,20	0,77	3,74	0,86	3,35	0,82	3,75	,060
Cultura de Mercado	2,97	0,72	3,45	0,68	3,10	0,73	3,72	,061
Cultura Hierárquica	3,11	0,84	3,45	0,96	3,20	0,87	1,25	,270

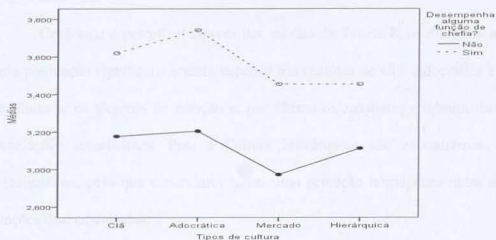


Figura 4 - Tipos de cultura em função do desempenho de alguma função de chefia: pontuações médias

Função desempenhada e área de trabalho. Considerámos as quatro funções principais para análise da influência da função desempenhada ao nível das quatro culturas: auxiliar (n = 12), administrativa (n = 5), diretor (n = 8) e técnico de nataçao (n = 12), correspondentes às áreas de trabalho creche (n = 10), administração (n = 13) e nataçao (n = 12). A MANOVA realizada mostra que a função, globalmente, exerce um efeito estatisticamente significativo ao nível das quatro culturas, Λ de Wilks = 0.425, $F(12, 80) = 1.25$, $p = .003$. O resultado dos testes univariados decorrentes expõe-se na Tabela 8.

Tabela 8 - Pontuações médias e desvios-padrão dos quatro tipos de cultura em função da função desempenhada: Testes univariados

OCAI	Função								F (1, 39)	Sig.
	Auxiliar (n = 10)		Administrativa (n = 5)		Diretor (n = 8)		Técnico Natação (n = 12)			
Fatores constituintes:	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Cultura de Clã	2,75	0,69	2,83	0,53	3,88	0,69	3,43	0,74	4,82	,007
Cultura Adocrática	3,25	0,80	2,63	0,27	4,15	0,58	3,49	0,29	7,98	,000
Cultura de Mercado	3,36	0,80	2,60	0,38	3,71	0,60	3,22	0,58	4,11	,014
Cultura Hierárquica	3,12	0,74	2,97	0,22	3,69	10,02	3,31	0,45	1,88	,154

Conforme é perceptível através das médias da Tabela 8, os diretores apresentam uma pontuação significativamente superior nas culturas de Clã, Adocrática e Mercado, seguindo-se os técnicos de natação e, por último os auxiliares e administrativos, com pontuações semelhantes. Para a Cultura Hierárquica não encontramos diferenças significativas, pelo que concluímos haver uma perceção homogénea entre as diversas funções desempenhadas.

O facto de se trabalhar com pessoas, dados ou coisas não mostrou qualquer influência ao nível da perceção dos tipos de cultura na IPSS inquirida, Λ de Wilks = 0.976, $F(4, 37) = 0.27$, $p = .922$.

Anos e horas semanais de trabalho. Na tabela 9 indicam-se os coeficientes de correlação de Pearson entre os quatro tipos de cultura e os anos de trabalho na organização, os anos de trabalho no seu local de trabalho atual, o número de horas formais e efetivas de trabalho semanais. Verificamos que a perceção da cultura existente na IPSS é largamente influenciada pelas horas de trabalho semanais, tanto formais quanto efetivas, embora ainda mais nestas últimas. A inspeção dos coeficientes de correlação indica-nos que as relações são negativas, indicando que quanto mais horas de



trabalho menores as percepções sobre as culturas de Clã, Adocrática, de Mercado e Hierárquica no referente ao número de horas de trabalho efetivas. A relação entre o número de horas formais de trabalho semanal e as culturas de Clã, Adocrática, de Mercado é também negativa, embora inexistente no referente à Cultura Hierárquica. Considerando os Anos de trabalho na organização e os Anos no atual posto de trabalho, a única relação estatisticamente significativa prende-se com a Cultura de Clã, sendo que quanto mais anos de trabalho menor é a percepção da existência deste tipo de cultura.

Tabela 9 - Coeficientes de correlação de Pearson (r) entre os tipos de cultura e os anos e horas semanais de trabalho

OCAI	Anos e horas semanais de trabalho							
	Anos de trabalho na organização		Anos de no atual posto de trabalho		Horas formais de trabalho semanal		Horas efetivas de trabalho semanal	
	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.
Escala Global	-.298 ^a	.055	-.229	.145	-.417**	.007	-.514**	.001
Fatores								
Cultura de Clã	-.434**	.044	-.370*	.016	-.444**	.004	-.518**	.001
Cultura Adocrática	-.171	.278	-.086	.587	-.419**	.006	-.449**	.003
Cultura de Mercado	-.167	.289	-.099	.533	-.400*	.010	-.478**	.002
Cultura Hierárquica	-.282 ^b	.07	-.248	.114	-.252	.112	-.407**	.008

^a $p = .06$ ^b $p = .07$ * $p < .05$ ** $p < .001$

Trabalho remunerado. Uma das questões colocadas prendia-se com o salário ser ou não remunerado. A esta questão 33 sujeitos responderam afirmativamente e 9 negativamente. Tomando-a como VI na MANOVA e como VDs os quatro tipos de cultura obtivemos um efeito global praticamente significativo, Λ de Wilks = 0.789, $F(4, 37) = 2.48$, $p = .061$. A realização dos testes univariados subsequentes (cf. Tabela 10) mostra-nos que os efeitos são significativos ao nível das culturas de Clã, Adocrática

e Mercado, curiosamente superiores em quem não é remunerado, conforme ilustram as pontuações médias da Tabela 10 e se representa graficamente na Figura 5.

Tabela 10 - Pontuações médias e desvios-padrão dos quatro tipos de cultura em função do trabalho remunerado: Testes univariados

OCAI	O seu trabalho é remunerado?						F(1, 39)	Sig.
	Não (n = 9)		Sim (n = 33)		Total (N = 42)			
	M	DP	M	DP	M	DP		
<i>Fatores constituintes:</i>								
Cultura de Clã	3,89	0,65	3,13	0,80	3,29	0,83	6,77	,013
Cultura Adocrática	3,96	0,77	3,18	0,76	3,35	0,82	7,59	,009
Cultura de Mercado	3,56	0,73	2,97	0,70	3,10	0,73	4,84	,034
Cultura Hierárquica	3,61	0,98	3,09	0,82	3,20	0,87	2,61	,114

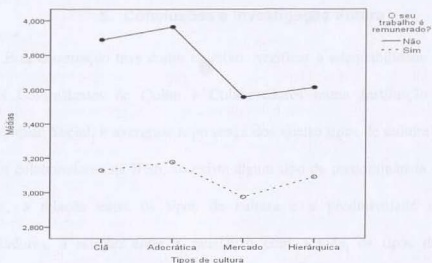


Figura 5 - Tipos de cultura em função do trabalho remunerado: pontuações médias

A questão referente às horas que trabalha para além do seu horário formal serem pagas não se mostrou influente na perceção dos tipos de cultura existentes na organização, Λ de Wilks = 0.900, $F(4, 34) = 0.95$, $p = .449$.

Vencimento auferido. Averiguar a possível relação entre o vencimento auferido e os tipos de cultura constituiu outro dos objetivos. O cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson mostrou a inexistência de uma relação significativa quer com a escala global ($r = .113, p = .532$) quer com cada uma das culturas – respetivamente, $r = -.113, p = .530$ para Cultura de Clã, $r = .180, p = .317$ para Cultura Adocrática, $r = .049, p = .788$ para Cultura de Mercado e $r = .279, p = .115$ para Cultura Hierárquica. De salientar, no entanto, que embora não significativas (atenda-se ao reduzido $n = 33$), as relações são todas positivas com exceção da Cultura de clã, em que a relação é negativa. Parece, assim, que quanto mais vencimento mais culturas adocrática e hierárquica e menos cultura de clã. Com a cultura de mercado a relação pode afirmar-se nula.

5. Conclusões e Investigação Futura

Esta dissertação teve como objetivo verificar a adequabilidade do Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores numa Instituição Particular de Solidariedade Social, e averiguar a presença dos quatro tipos de cultura do Modelo de Quinn e colaboradores na IPSS, se existe algum tipo de predominância de alguma das culturas, a relação entre os tipos de cultura e a produtividade individual dos colaboradores, a relação entre a satisfação com a vida, os tipos de cultura e a produtividade individual e averiguar quais as variáveis sócio-demográficas que mais influenciam os tipos de cultura.

Como principais resultados verificámos que a cultura Adocrática e Clã são as mais presentes, seguindo-se a cultura Hierárquica e por último a de Mercado, concluindo que os quatro tipos de cultura do Modelo de Quinn e colaboradores (1990) estão presentes na organização, com predominância para a cultura Adocrática e de Clã. A menor predominância da cultura de Mercado poderá estar relacionada com o facto de

se tratar de uma Instituição sem fins lucrativos, e essa natureza influenciar os pressupostos básicos que Schein (1990) identifica na sua teoria de cultura, e que são a essência desta.

A questão de pesquisa geral obteve uma resposta positiva quanto à possibilidade de aplicação do modelo numa Instituição sem fins lucrativos, para identificação do seu tipo de cultura organizacional. A existência na IPSS dos quatro tipos de cultura com predominância da cultura Adocrática e de Clã permitiu obter respostas para as questões específicas 1), e 2).

As dimensões propostas pelos autores são confirmadas na generalidade, consolidando-se, deste modo, a consistência do modelo adotado e a sua aplicabilidade na amostra estudada, consolidando-se a robustez e aplicabilidade afirmada por Cameron et al (2006).

O impacto da cultura organizacional não se verifica apenas ao nível do desempenho organizacional, verifica-se também ao nível do comprometimento e da produtividade individual e do bem-estar emocional (Kozlowski, Chao, Smith & Hedlund, 1993, cit in Osório, 2009, p. 92), da relação entre os tipos de cultura e a produtividade concluímos apenas existir para a produtividade comparativa, quanto mais produtividade comparativa, maior a perceção da existência de cultura, designadamente maior a perceção da existência de Cultura de Clã, Cultura Adocrática e Cultura Hierárquica, a Produtividade Interna não se encontra relacionada com os tipos de cultura.

Relativamente à satisfação com a vida constatamos que não influencia a perceção dos tipos de cultura e a produtividade individual com exceção para a relação

entre a satisfação com a vida e a Cultura de mercado, quanto mais satisfeito com a vida o indivíduo se manifesta maior é a sua cultura de mercado.

Entre as variáveis sóciodemográficas analisadas a perceção da existência dos quatro tipos de cultura foi maior nos colaboradores que desempenham alguma função de chefia, nos diretores e técnicos de nataçào, salientando-se a Cultura Adocrática e de Mercado, relativamente aos colaboradores que trabalham menos horas e os que não são remunerados. Não se verificou a influência da variável género, das habilitações literárias e vencimento auferido.

Da análise da influência da função desempenhada ao nível das quatro culturas, com as quatro funções principais concluímos haver uma perceção homogénea entre as diversas funções desempenhadas. O facto de se trabalhar com pessoas, dados ou coisas não mostrou qualquer influência ao nível da perceção dos tipos de cultura.

Verificamos que a perceção da cultura existente na IPSS é largamente influenciada pelas horas de trabalho semanais, tanto formais quanto efetivas, quanto mais horas de trabalho menores as perceções sobre as culturas de Clã, Adocrática, de Mercado e Hierárquica no referente ao número de horas de trabalho efetivas. A relação entre o número de horas formais de trabalho semanal e as culturas de Clã, Adocrática, de Mercado é também negativa, embora inexistente no referente à Cultura Hierárquica.

Considerando os Anos de trabalho na organização e os Anos no atual posto de trabalho, a única relação significativa prende-se com a Cultura de Clã, sendo que quanto mais anos de trabalho menor é a perceção da existência deste tipo de cultura. Em relação ao trabalho remunerado mostra-nos que os efeitos são significativos ao nível das culturas de Clã, Adocrática e Mercado, superiores em quem não é remunerado. Parece,

assim, que quanto mais vencimento mais culturas adocrática e hierárquica e menos cultura de clã. Com a cultura de mercado a relação pode afirmar-se nula.

Perante os resultados obtidos acreditamos que as conclusões obtidas são consistentes com os pressupostos teóricos e metodológicos do modelo adotado, no entanto consideramos importante assinalar como limitações sentidas, a limitação da amostra estudada que determinou uma visão determinada pelas características do grupo estudado, e o escasso número de estudos sobre cultura organizacional neste tipo de Instituição, não permitindo a comparabilidade de resultados. Julgamos ser pertinente em estudos futuros alargar o âmbito amostral a organizações que trabalhem na mesma área mas com fins lucrativos, possibilitando a comparabilidade de resultados entre organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos, e também em pesquisa futura analisar o motivo porque a Instituição Particular Solidariedade Social não valoriza a Cultura de Mercado.

Referências bibliográficas

- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1995). *SPSS: A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: The Jossey Bass Business & Management Series.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: creating value in organisations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. (1983). Culture: a new look through new lenses. *Journal of Applied Behavioral*, 501-515.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Fink, A. (1995). *How to ask survey questions*. London: Sage.
- Finuras, P. (2003). *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Lisboa: Edições Silabo.
- Finuras, P. (2010). *Humanus*. Lisboa: Edições Silabo.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: assumptions and evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 971-986.
- Gil, A. C. (1999). *SPSS: Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: ATLAS.

- Gorsuch, R. (1983). *Fator analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 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, 7, 673-679.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring international cultures; a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 286-316.
- Jossey-Bass..
- Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Walley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009, November-Dezember). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 1087-1096
- King, W. R. (2007). A research agenda for the relationship between culture and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 14, 3, 226-236.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions for organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 54, 4, 490-514.
- Lopes, A. e Reto, L. (1990). *Identidade da Empresa e Gestão Pela Cultura*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Machado, C. (2009). Cultura e processos de liderança em contexto associativo: um estudo exploratório sobre o desenvolvimento de uma organização educativa [Em linha]. Disponível em: hdl.handle.net/1822/13872 [Acesso em 05.06.2012]

- Machado, M. (2002). A influência da Cultura Empresarial na Produtividade das Organizações [Em linha]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.12/619> [Acesso em 27.06.2012]
- Machintosh, E. W., & Doherty, A. (2007). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management*, 2, 1-12.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Morril, C. (2008). Culture and Organization Theory. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, September 2008, 619: 15.
- Neves, J. (2000). *clima organizacional, cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Neves, J. G., (1996). Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE
- O'Reilly, C. (1991). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 9-25.
- Osarenkhoe, A. (2008). What characterises the culture of a market-oriented organisation applying a customer-intimacy philosophy?. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* (2008) 15, 169 – 190.
- Osório, J. (2009). Learning organizations : as práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura [Em linha]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/9976> [Acesso em 11.02.2012].
- Pereira, A. (2008). *SPSS: Guia prático de utilização. Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (7ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Pereirinha, J. (2011). *Guia para a Elaboração de Trabalho Final de Mestrado (TFM)*. Mimeo ISEG/UTL.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, T. & Waterman, R.H. (1982). *Na senda da excelência*. Lisboa: D. Quixote.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 3, 570-581.
- Pina e Cunha, M., Rego, A. e Campos e Cunha, R. (2006). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. e Cardoso, R. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Pinto, R. R. (2009). *Introdução à análise de dados com recurso ao SPSS* (7ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Powell, G., Francesco, A. M., & Lings, Y. (2009). Toward culture sensitive theories of work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 5 , 597-616.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 1, 33-51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 3, 363-377.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in organizational change and development*, 5, 115-142.

- Quivy, R. & Campenhoudt, L.(2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. & Souto, S., (2004). Como os climas organizacionais autenticizantes explicam o estresse, a saúde, o bem-estar afetivo no trabalho e a produtividade. *III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*; São Paulo, Brasil, junho 6-8, 2004.
- Reis, E. (1999). *Estatística aplicada*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Reis, E. (2000). *Estatística descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass.
- Schein, E. (1999). *The Corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd edition). San Francisco:
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 836-851.
- Torres, L. (2004). *Atas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação Atelier: Contextos Organizacionais e Organizações*. [Em linha]. Disponível em: www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4616d0d6a6058.pdf [Acesso em 27.06.2012].
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 3, 290-306.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

O presente questionário tem por finalidade recolher dados para a realização de um Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão. O seu **objetivo** é o de **identificar a tipologia da Cultura Organizacional** existente no seu ambiente de trabalho.

É importante, que as suas respostas retratem efetivamente, aquilo que pensa, e não aquilo que lhe parece mais conveniente. O questionário é **confidencial**, pelo que se solicita que não se identifique em parte alguma do mesmo.

As respostas serão tratadas estatisticamente, não individualmente e os **dados obtidos serão**, apenas, utilizados **para investigação académica**. Antes de iniciar o preenchimento do questionário, por favor leia atentamente as instruções.

Deve pontuar cada questão de acordo com o grau de importância que lhe atribui.

Cada coluna tem 5 quadrados numerados de 1 a 5, que deverão ser preenchidos de acordo com as seguintes opções:

- 1- Não se aplica
- 2- Aplica-se pouco
- 3- Aplica-se normalmente
- 4- Aplica-se muito
- 5- Aplica-se completamente

Por favor preencha os seguintes dados :

1. Sexo: M F

2. Idade: _____ anos

3. **Habilitações literárias:** (assinale, com uma cruz, apenas as concluídas)

4º ano

6º ano

9º Ano

12º Ano ou Equivalente

Curso pós-graduação

Bacharelato

Mestrado

Licenciatura

Doutorado

4. Há quantos anos trabalha nesta organização? _____ anos

5. Há quantos anos trabalha no seu local de trabalho atual? _____ anos

6. Qual é a função que desempenha?

Especificar: _____

7. Desempenha alguma função de chefia? _____ Sim _____ Não

8. Qual é a sua Área de trabalho?

Especificar: _____

9. Formalmente, quantas horas trabalha por semana? _____ horas

10. Efetivamente, quantas horas trabalha por semana? _____ horas

11. As horas que trabalha para além do seu horário formal, são pagas? _____ Sim
_____ Não

12. Trabalha principalmente com (assinale apenas uma opção):

Pessoas (desenvolve tarefas sociais que impliquem, por exemplo, relacionar-se com clientes, etc.)

Dados (desenvolve tarefas mentais como processar informação, manter níveis de atenção constantes, cálculo mental, etc.)

Coisas (realiza tarefas físicas que se caracterizam por manipular, mover, carregar, etc.)

13. O seu trabalho é remunerado? _____ Sim _____ Não

Se o seu trabalho é remunerado, indique, por favor, o seu vencimento líquido mensal:

Até 500€

Entre 501€ e 1000€

Entre 1001€ e 1500€

Entre 1501€ e 2000€

Superior a 2000€

14. Genericamente, como se sente com a sua vida? (assinale apenas uma opção):

Nada feliz

Pouco feliz

Razoavelmente feliz

Feliz

Muito feliz

1. Características Dominantes

Questões	1	2	3	4	5
A Associação é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias					
A Associação é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "vestir a camisola" e a correr riscos.					
A Associação é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos.					
A Associação é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais a regulamentar o que as pessoas devem fazer.					

2. Liderança Organizacional

Questões	1	2	3	4	5
Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de apoio, assistência e motivação.					
Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.					
Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para resultados.					
Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.					

3. Gestão dos Colaboradores

Questões	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---



O estilo da gestão da Associação é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.					
O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.					
O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objetivos.					
O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.					

4. Espírito de Grupo

Questões	1	2	3	4	5
O que mantém a Associação unida é a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na Associação é elevado.					
O que mantém a Associação unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da Associação. Dá-se valor em estar no peio da frente.					
O que mantém a Associação unida é o cumprimento dos objetivos. Agressividade e vontade de vencer são temas correntes.					
O que mantém a Associação unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e continuidade organizacional é importante.					

5. Estratégia para o futuro

Questões	1	2	3	4	5
A Associação dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a empresa.					
A Associação dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.					
A Associação dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes.					
A Associação dá importância à sua permanência e à estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.					

6. Critérios de sucesso

Questões	1	2	3	4	5
A Associação define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho, e preocupação pelas pessoas.					
A Associação define o seu sucesso com base em serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao serviço).					
A Associação define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.					
A Associação define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, serviços assegurados, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.					

7. Produtividade Individual

Questões	1	2	3	4	5
Tudo me leva a crer que sou um trabalhador eficaz					
Os meus colegas veem-me como um trabalhador bastante produtivo					
Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho					
O meu superior vê-me como um trabalhador eficaz					
Comparativamente com outras pessoas noutras organizações, eu produzo mais que elas					
Comparativamente às pessoas que trabalham noutras organizações, o meu trabalho é de melhor qualidade do que o delas					

ANEXO B - Análise fatorial do OCAI

Tabela B1 – OCAI: correlação dos itens com os fatores e comunalidades (h^2) para a solução com 4 fatores (F1 a F4; rotação VARIMAX)

Itens do OCAI	F1	F2	F3	F4	h^2
17. A Associação dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a empresa.	,940	,155	,156	,107	.944
9. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	,940	,155	,156	,107	.944
21. A Associação define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho, e preocupação pelas pessoas.	,940	,155	,156	,107	.944
13. O que mantém a Associação unida é a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na Associação é elevado.	,828	,293	,247	,047	.835
5. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de apoio, assistência e motivação.	,767	,325	,240	,351	.874
14. O que mantém a Associação unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da Associação. Dá-se valor em estar no pelotão da frente.	,666	,403	,315	,186	.740
1. A Associação é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias	,666	,094	,322	,305	.649
8. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.	,615	,497	,215	,279	.749
2. A Associação é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "vestir a camisola" e a correr riscos.	,547	,455	,110	,183	.552
19. A Associação dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes	,163	,874	,199	,093	.838
11. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objetivos.	,248	,770	,455	,196	.899
23. A Associação define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.	,248	,770	,455	,196	.899
15. O que mantém a Associação unida é o cumprimento dos objetivos. Agressividade e vontade de vencer são temas correntes.	,193	,659	,173	,346	.621
4. A Associação é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais a regulamentar o que as pessoas devem fazer.	,408	,641	,380	,230	.774

3. A Associação é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos	,462	,561	,396	,209	.728
6. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.	,386	,477	,369	,304	.606
20. A Associação dá importância à sua permanência e à estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.	,283	,402	,823	,129	.936
12. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.	,283	,402	,823	,129	.936
24. A Associação define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, serviços assegurados, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.	,283	,402	,823	,129	.936
16. O que mantém a Associação unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e continuidade organizacional é importante.	,401	,342	,554	,270	.658
18. A Associação dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.	,274	,242	,446	,782	.943
10. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	,274	,242	,446	,782	.943
22. A Associação define o seu sucesso com base em serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao serviço).	,265	,239	,426	,780	.918
7. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para resultados.	,049	,163	-,302	,699	.609

Legenda: Cada fator (F1 a F4) agrega maioritariamente itens dos seguintes tipos de cultura: F1 - Cultura de clã; F2- Cultura de mercado; F3- Cultura hierárquica e F4 - Cultura adocrática

ANEXO C - Análise fatorial da Escala de Produtividade Individual

Tabela C1 – Escala de Produtividade Individual: correlação dos itens com os fatores e comunalidades (h^2) para a solução com 2 fatores (rotação VARIMAX)

Itens do OCAI	F1	F2	h^2
5. Comparativamente com outras pessoas noutras organizações, eu produzo mais que elas	,944	-,032	.892

6. Comparativamente às pessoas que trabalham noutras organizações, o meu trabalho é de melhor qualidade do que o delas	,907	,139	,842
4. O meu superior vê-me como um trabalhador eficaz	,869	,242	,813
1. Tudo me leva a crer que sou um trabalhador eficaz	,011	,913	,834
3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	,043	,879	,775
2. Os meus colegas veem-me como um trabalhador bastante produtivo	,319	,692	,581

Legenda: F1 – Produtividade Comparativa; F2: Produtividade Interna

ANEXO D - Análise da consistência interna do OCAI e dos quatro tipos de cultura constituintes

Considerando o primeiro instrumento de medida – o questionário OCAI, procedemos às correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respetivos itens, conforme ilustra a Tabela C1. Verificamos que nenhum dos itens baixa significativamente o valor da consistência do todo (α global = ,968) e que estamos perante um excelente índice de consistência interna (Hill & Hill, 2000).

Tabela C1 – Correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respetivos itens do OCAI

<i>Itens do OCAI</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>α total sem o item</i>
1. A Associação é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias	,689	,967
2. A Associação é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "vestir a camisola" e a correr riscos.	,659	,967
3. A Associação é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos	,816	,966
4. A Associação é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais a regulamentar o que as pessoas devem fazer.	,832	,966
5. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de apoio, assistência e motivação.	,859	,965
6. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de	,750	,967

dinamismo, inovação e coragem.		
7. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para resultados.	,207	,972
8. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.	,817	,966
9. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	,731	,967
10. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	,774	,966
11. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objetivos.	,818	,966
12. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.	,799	,966
13. O que mantém a Associação unida é a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na Associação é elevado.	,758	,966
14. O que mantém a Associação unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da Associação. Dá-se valor em estar no pelotão da frente.	,805	,966
15. O que mantém a Associação unida é o cumprimento dos objetivos. Agressividade e vontade de vencer são temas correntes.	,652	,967
16. O que mantém a Associação unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e continuidade organizacional é importante.	,761	,966
17. A Associação dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a empresa.	,731	,967
18. A Associação dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.	,774	,966
19. A Associação dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes	,655	,967
20. A Associação dá importância à sua permanência e à estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.	,799	,966
21. A Associação define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho, e preocupação pelas pessoas.	,731	,967
22. A Associação define o seu sucesso com base em serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao serviço).	,755	,966
23. A Associação define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.	,818	,966
24. A Associação define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, serviços assegurados, planeamento flexível e baixos custos de	,799	,966

produção são críticos.
 α global: ,968

Nas Tabelas C2 a C 5 indicamos as correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respectivos itens para os quatro tipos de cultura da OCAI.

Tabela C2 – Correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respectivos itens da Cultura de Clã

<i>Itens da Cultura de Clã</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>α total sem o item</i>
1. A Associação é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias	,710	,970
2. A Associação é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "vestir a camisola" e a correr riscos.	,872	,954
3. A Associação é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos	,944	,945
4. A Associação é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais a regulamentar o que as pessoas devem fazer.	,858	,954
5. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de apoio, assistência e motivação.	,944	,945
6. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.	,944	,945

α global: ,960

Tabela C3 – Correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respectivos itens da Cultura Adocrática

<i>Itens da Cultura Adocrática</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>α total sem o item</i>
2. A Associação é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "vestir a camisola" e a correr riscos.	,561	,926
6. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.	,691	,908
10. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	,888	,880
14. O que mantém a Associação unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da Associação. Dá-se valor em estar no pelotão da frente.	,662	,912
18. A Associação dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e	,888	,880

equipamento) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.

22. A Associação define o seu sucesso com base em serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao serviço).

α global: ,914

Tabela C4 – Correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respetivos itens da Cultura de Mercado

<i>Itens da Cultura de Mercado</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>α total sem o item</i>
3. A Associação é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos	,732	,814
7. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para resultados.	,167	,928
11. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objetivos.	,852	,791
15. O que mantém a Associação unida é o cumprimento dos objetivos. Agressividade e vontade de vencer são temas correntes.	,704	,819
19. A Associação dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes	,746	,817
23. A Associação define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.	,852	,791

α global: ,855

Tabela C5 – Correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respetivos itens da Cultura Hierárquica

<i>Itens da Cultura Hierárquica</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>α total sem o item</i>
4. A Associação é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais a regulamentar o que as pessoas devem fazer.	,788	,942
8. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.	,678	,954
12. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.	,931	,925
16. O que mantém a Associação unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e continuidade organizacional é importante.	,764	,945
20. A Associação dá importância à sua permanência e à estabilidade no	,931	,925

mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.

24. A Associação define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, serviços assegurados, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.

α global: ,946

ANEXO E - Análise da consistência interna da escala de Produtividade Individual

Na Tabela D1 indicamos as Correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respetivos itens da escala de Produtividade Individual. Dado o reduzido número de itens (6), obtemos um coeficiente de consistência interna perfeitamente aceitável: $\alpha = .790$. Conforme pode verificar-se na última coluna da Tabela C2, nenhum itens reduz significativamente o valor da consistência interna total.

Tabela D1 – Correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respetivos itens da escala de Produtividade Individual

<i>Itens da escala de Produtividade Individual</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>α total sem o item</i>
1. Tudo me leva a crer que sou um trabalhador eficaz	,373	,793
2. Os meus colegas veem-me como um trabalhador bastante produtivo	,491	,775
3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	,347	,799
4. O meu superior vê-me como um trabalhador eficaz	,751	,699
5. Comparativamente com outras pessoas noutras organizações, eu produzo mais que elas	,628	,737
6. Comparativamente às pessoas que trabalham noutras organizações, o meu trabalho é de melhor qualidade do que o delas	,719	,709

α global: ,790

Na Tabela D2 apresentamos a análise da consistência interna para os dois fatores da escala.

Tabela D2 – Correlações item-total e coeficientes de consistência interna Alpha de Cronbach sem os respectivos itens dos dois fatores da escala de Produtividade Individual

Fatores da escala de Produtividade Individual	Correlação item-total	α total sem o item
<i>F1 – Produtividade Comparativa ($\alpha = .905$)</i>		
5. Comparativamente com outras pessoas noutras organizações, eu produzo mais que elas	,768	,899
6. Comparativamente às pessoas que trabalham noutras organizações, o meu trabalho é de melhor qualidade do que o delas	,846	,834
4. O meu superior vê-me como um trabalhador eficaz	,819	,857
<i>F2 – Produtividade Interna ($\alpha = .777$)</i>		
1. Tudo me leva a crer que sou um trabalhador eficaz	,754	,579
2. Os meus colegas veem-me como um trabalhador bastante produtivo	,499	,812
3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	,657	,683

ANEXO F - Estatísticas descritivas: itens do OCAI e da escala de Produtividade Individual

Na Tabela D1 indicam-se os valores mínimo, máximo, da média e do desvio-padrão dos itens do questionário OCAI. Na Tabela D2 apresentam-se os mesmos valores para a escala de Produtividade Individual.

Tabela D1 – valores mínimo (mín), máximo (máx), média (M) e desvio-padrão (DP) dos itens do OCAI

Itens do OCAI	Mín	Máx	M	DP
1. A Associação é um local muito pessoal, é como uma família. As pessoas parecem partilhar muito delas próprias	2	5	3,36	0,88
2. A Associação é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "vestir a camisola" e a correr riscos.	2	5	3,33	0,98
3. A Associação é orientada para os resultados. A maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para atingir os objetivos	1	5	3,21	0,95
4. A Associação é um local muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais a regulamentar o que as pessoas devem fazer.	1	5	3,12	0,89
5. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo	1	5	3,36	1,03

Itens do OCAI	Mín	Máx	M	DP
de apoio, assistência e motivação.				
6. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.	1	5	3,62	0,96
7. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para resultados.	1	5	2,59	1,15
8. Os dirigentes na Associação são geralmente vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.	1	5	3,14	0,90
9. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	1	5	3,26	0,86
10. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	1	5	3,31	1,02
11. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objetivos.	2	5	3,26	0,94
12. O estilo da gestão da Associação é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.	1	5	3,21	1,05
13. O que mantém a Associação unida é a lealdade e a confiança mútua. O envolvimento das pessoas na Associação é elevado.	1	5	3,26	0,94
14. O que mantém a Associação unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da Associação. Dá-se valor em estar no pelotão da frente.	1	5	3,21	0,87
15. O que mantém a Associação unida é o cumprimento dos objetivos. Agressividade e vontade de vencer são temas correntes.	1	5	3,14	0,98
16. O que mantém a Associação unida são as regras e os seus procedimentos. Manter a rotina e continuidade organizacional é importante.	1	5	3,31	0,95
17. A Associação dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a empresa.	1	5	3,26	0,86
18. A Associação dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.	1	5	3,31	1,02
19. A Associação dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes ¹⁹	2	5	3,12	0,80
20. A Associação dá importância à sua permanência e à estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.	1	5	3,21	1,05
21. A Associação define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho, e preocupação pelas pessoas.	1	5	3,26	0,86

Itens do OCAI	Mín	Máx	M	DP
22. A Associação define o seu sucesso com base em serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao serviço).	1	5	3,29	0,99
23. A Associação define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.	2	5	3,26	0,94
24. A Associação define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, serviços assegurados, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.	1	5	3,21	1,05

Tabela D2 – valores mínimo (mín), máximo (máx), média (M) e desvio-padrão (DP) dos itens da escala de *Produtividade Individual*

Itens da escala de <i>Produtividade Individual</i>	Mín	Máx	M	DP
1. Tudo me leva a crer que sou um trabalhador eficaz	3	5	3,88	,63
2. Os meus colegas veem-me como um trabalhador bastante produtivo	3	5	3,81	,67
3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	2	5	3,83	,91
4. O meu superior vê-me como um trabalhador eficaz	1	5	3,02	1,22
5. Comparativamente com outras pessoas noutras organizações, eu produzo mais que elas	1	5	2,95	1,23
6. Comparativamente às pessoas que trabalham noutras organizações, o meu trabalho é de melhor qualidade do que o delas	1	5	2,88	1,23