

Instituto Politécnico de Lisboa  
Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa, IPL  
Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve

## **Cultura Organizacional e o Bem-Estar dos Terapeutas Ocupacionais Portugueses**

Liliana Mendes

**Orientador:** Prof. Doutor Ezequiel Pinto

Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve

**Co-orientador:** Mestre Ana Paula Martins

Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Beja

Mestrado em Gestão e Avaliação de Tecnologias em Saúde

(esta versão inclui as recomendações e sugestões feitas pelo júri)

Lisboa 2019

Instituto Politécnico de Lisboa  
Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa, IPL  
Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve

## **Cultura Organizacional e o Bem-Estar dos Terapeutas Ocupacionais Portugueses**

Liliana Mendes

**Orientador:** Prof. Doutor Ezequiel Pinto

Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve

**Co-orientador:** Mestre Ana Paula Martins

Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Beja

Mestrado em Gestão e Avaliação de Tecnologias em Saúde

(esta versão inclui as recomendações e sugestões feitas pelo júri)

Lisboa 2019

## **À minha mãe, pelo seu eterno amor e apoio**

“O sonho de cada família é poder viver junta e feliz, num lar tranquilo e pacífico, em que os pais têm oportunidade de criar os filhos da melhor maneira possível, ou de os orientar e ajudar a escolher as suas carreiras, dando-lhes o amor e carinho que desenvolverá neles um sentimento de segurança e de autoconfiança.”

Nelson Mandela, 1970

## **Agradecimentos**

A realização desta tese de mestrado contou com o apoio e participação de muitas pessoas sem as quais não teria sido possível ser levado a bom porto e às quais estou profundamente grata.

Ao Professor Doutor Ezequiel Pinto e à Mestre Ana Paula Martins, primeiro por terem aceitado orientar o trabalho e segundo pela excelente orientação, pela completa disponibilidade e dedicação e pela partilha dos seus conhecimentos e sabedoria, desde a conceção até à conclusão do estudo, proporcionando uma agradável experiência de aprendizagem.

Aos meus colegas de trabalho pelas suas palavras de apoio e incentivo, em especial à terapeuta ocupacional Elsa Vicente que sempre me incentivou a querer mais e a procurar novos desafios.

A todos os terapeutas ocupacionais que despenderam do seu tempo para participar no estudo.

À minha família pelo seu apoio e por nunca ter duvidado de que era capaz de ser bem sucedida.

Por fim, mas não menos importante, à minha mãe que sempre me proporcionou tudo o que estava ao seu alcance para conseguir alcançar os meus objetivos e novos desafios.

**A todos, o meu eterno obrigado!**

## Resumo

O comportamento individual e organizacional são influenciados pela cultura organizacional que configura as formas distintas de expressão e de interação social, que explicam hábitos, costumes e crenças, partilhados pelos membros do mesmo grupo.

O presente estudo tem como objetivo principal verificar se a cultura organizacional influencia o bem-estar no trabalho percebido pelos terapeutas ocupacionais. Pretende-se ainda perceber se as características pessoais e profissionais destes profissionais de saúde, influenciam o seu Bem-Estar no Trabalho. Por último, pretende-se identificar a dimensão que mais contribui para o Bem-Estar no Trabalho.

Para a recolha de dados foi realizada por meio de um questionário *online* constituído por duas secções: a primeira incluiu o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) e a segunda, o questionário Bem-Estar no Trabalho para Profissionais de Saúde (BET-Prof.Saúde). A análise dos dados obtidos foi realizada através de análise estatística descritiva de tendência central, por meio do cálculo de frequências, percentagens, médias e desvio padrão, de modo a poder-se caracterizar a amostra e de testes paramétricos (T-Student, Correlação de Spearman, Oneway A-Nova). Foi ainda utilizada a Regressão Linear para análise do modelo de Bem-Estar no Trabalho.

Obteve-se uma amostra de 147 participantes, dos quais 88% eram do sexo feminino e 22% do sexo masculino, com idade compreendida entre os 22 e os 63 anos ( $m=35,20$ ;  $\pm dp=9,648$ ).

Tendo em conta os resultados obtidos, concluiu-se que a cultura organizacional, mais precisamente as culturas de Clã e Adocrática, estão associadas positivamente a melhores níveis de Bem-Estar no Trabalho e que o inverso acontece quando predominam as culturas Hierárquica e de Mercado. As dimensões *Engagement*, Suporte Social e Clima de Equipa, podem ser influenciadas pelas características profissionais dos indivíduos (local de trabalho, tipo de contrato e função de chefia) e são as que mais se relacionam de forma positiva e significativa com o Bem-Estar no Trabalho.

**Palavras-Chave:** Bem-Estar no Trabalho, Cultura Organizacional, Terapeutas Ocupacionais, Profissionais de Saúde.

## Abstract

Individual and organizational behavior are influenced by the organizational culture that shapes the different forms of expression and social interaction which explain habits, customs and beliefs shared by members of the same group.

The main objective of this study is to verify if the organizational culture influences the well-being at work perceived by the occupational therapists. It is also intended to understand if the personal and professional characteristics of these health professionals influence their well-being at work. Finally, it is intended to identify the dimension that contributes most to Well-being at Work.

Data collection was done through an online questionnaire consisting of two sections: the first included the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and the second, the questionnaire Bem-Estar no Trabalho para Profissionais de Saúde (BET-Prof.saúde). The analysis of the data obtained was performed through a descriptive statistical analysis of central tendency, by means of the calculation of frequencies, percentages, means and standard deviation, in order to be able to characterize the sample and of parametric tests (T-Student, Spearman Correlation, Oneway A-Nova). Linear Regression was also used to analyze the well-being model at work.

A sample of 147 participants was obtained, of which 88% were female and 22% male, aged between 22 and 63 years ( $m = 35,20$ ;  $\pm dp = 9,648$ ).

Considering the results obtained, it was concluded that the organizational culture, more precisely the cultures of Clã and Adhocratic, are positively associated to better levels of well-being at work and that the opposite occurs when Hierarchical and Market cultures predominate. The Engagement, Social Support and Team Climate dimensions can be influenced by the individual's professional characteristics (workplace, type of contract and leadership role) and are the ones that are most positively and significantly related to Well-being at work.

**Key words:** Well-being at work, organizational culture, health professionals, occupational therapists

# Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico .....	5
2.1 Cultura Organizacional .....	5
2.2 Bem-Estar no Trabalho.....	13
2.3 Cultura Organizacional e Bem-Estar no Trabalho.....	18
2.4 Terapia Ocupacional em Portugal.....	20
3. Hipóteses e Objetivos.....	22
4. Metodologia .....	24
4.1 Tipo de estudo.....	24
4.2 População alvo e amostra .....	24
4.3 Instrumentos de recolha de dados.....	25
4.4 Procedimentos .....	26
4.5 Questões éticas e de confidencialidade .....	27
4.6 Estratégias para análise dos dados.....	27
5. Resultados.....	30
5.1 Caracterização da Amostra .....	30
5.2 Análise Fatorial do BET-Prof.Saúde .....	33
5.3 Caracterização do Bem-Estar no Trabalho.....	39
5.4 Análise do Bem-Estar no Trabalho segundo as variáveis socio-demográficas ..	40
5.5 Identificação da Cultura Organizacional .....	45
5.6 Relação entre a Cultura Organizacional e o BET .....	49
6. Discussão .....	51
7. Conclusão.....	57
Referências .....	59

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra: Idade .....	30
Tabela 2 - Caracterização da amostra: anos de experiência profissional e de trabalho .....	31
Tabela 3 - Teste de KMO e Bartlett.....	33
Tabela 4 - Análise Fatorial .....	34
Tabela 5 - Alfa de Cronbach para análise da consistência interna .....	35
Tabela 6 - Relação entre o BET Global e as 5 Dimensões .....	36
Tabela 7 - Análise de resíduos .....	37
Tabela 8 - Sumário do Modelo .....	38
Tabela 9 - Modelo de Regressão Linear .....	39
Tabela 10 - Descrição do Bem-Estar no Trabalho Global e suas dimensões.....	40
Tabela 11 - Comparação dos valores médios do Bem-Estar no Trabalho e suas dimensões relativamente às variáveis Género e Horário de Trabalho .....	41
Tabela 12 - One way ANOVA: Comparação do Bem-Estar no Trabalho e suas dimensões tendo em conta o Local de Trabalho.....	42
Tabela 13 - Teste Pos Hoc para comparação múltipla do Bem-Estar no Trabalho e das suas dimensões.....	42
Tabela 14 - One way ANOVA: Comparação do Bem-Estar no Trabalho e suas dimensões tendo em conta o Tipo de Contrato.....	43
Tabela 15 - Teste Pos Hoc para comparação múltipla da dimensão Clima de Equipa	43
Tabela 16 - One way ANOVA: Comparação do Bem-Estar no Trabalho e suas dimensões tendo em conta a Função de Chefia .....	43
Tabela 17 - Teste Pos Hoc para comparação múltipla da dimensão <i>Engagement</i> .....	44
Tabela 18 - Influência da Idade no Bem-Estar global e suas dimensões .....	44
Tabela 19 - Relação do Bem-Estar global e suas dimensões com os Anos de Experiência Profissional e o Tempo no Local de Trabalho atual.....	45
Tabela 20 - Identificação do Perfil Cultural dos Terapeutas Ocupacionais e sua Comparação .....	46
Tabela 21 - Teste Pos Hoc para comparação múltipla da dimensão Clima de Equipa	46
Tabela 22 - Correlação entre a Cultura Organizacional e o BET.....	50



## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Neves- Camadas do Clima/Cultura (Adaptado de Neves <sup>18</sup> ) .....	7
Figura 2 - Modelo dos Valores Contrastantes ( <i>Competing Values Framework</i> ) de Quinn & Rohrbaugh <sup>27</sup> .....	10
Figura 3 - <i>Competing Values Framework</i> de acordo com Cameron e Quinn em <i>Diagnosing and Changing Organizational Culture</i> <sup>4</sup> .....	11
Figura 4 - Modelo conceptual do estudo .....	22
Figura 5 - Caracterização da amostra: género .....	30
Figura 6 - Caracterização da amostra: Local de trabalho .....	31
Figura 7 - Caracterização da Amostra: Tipo de Contrato .....	32
Figura 8 - Caracterização da Amostra: Horário de trabalho .....	32
Figura 9 - Caracterização da Amostra: Funções de Chefia .....	32
Figura 10 - Scree plot determinante dos fatores do bem-estar no trabalho .....	33
Figura 11 - P-Plot para análise de resíduos .....	37
Figura 12 - Scatterplot para Análise de Resíduos .....	38
Figura 13 - Cultura Organizacional dos terapeutas ocupacionais .....	45
Figura 14 - Cultura Organizacional das organizações público-privadas .....	47
Figura 15 - Cultura Organizacional nas organizações privadas .....	47
Figura 16 - Cultura Organizacional nas organizações públicas .....	48
Figura 17 - Cultura Organizacional nas IPSS .....	48
Figura 18 - Cultura Organizacional nas Escolas Superiores de Saúde .....	49

## Índice de Anexos

Anexo I – Organizational Culture Assessment Instrument .....	65
Anexo II - Autorização para a utilização do OCAI .....	70
Anexo III - Questionário Bem-Estar no Trabalho para Profissionais de Saúde .....	71
Anexo IV - Autorização para a utilização do BET-Prof.Saúde .....	73

## **Lista de Abreviaturas**

APTO – Associação Portuguesa dos Terapeutas Ocupacionais

BEP – Bem-estar psicológico

BES – Bem-estar subjetivo

BET – Bem-estar no trabalho

BET-Prof.Saúde – Questionário Bem-Estar para Profissionais de Saúde

CVF – *Competing Values Framework*

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

SNS – Serviço Nacional de Saúde

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 22*

## 1. Introdução

---

As organizações são influenciadas diariamente pelas constantes transformações dos ambientes em que atuam, do mercado e das tecnologias. A evolução tomou enormes proporções de transformações no século XX, como o desenvolvimento de conceitos em administração, como por exemplo a hierarquia de Maslow, os conceitos de Ford, o just-in-time e o Kanban da Toyota (Fiorese & Martinez, 2016).

As pessoas que trabalham nas organizações, também elas em constante transformação, são influenciadas tanto pelas mudanças externas (ações do governo, impactos da economia, tributos e juros, entre outros) como pelos acontecimentos internos (conflitos, saúde, clientes, fornecedores, entre outros). As transformações do ambiente laboral decorrentes de exigências do mercado, informatização, competitividade e reestruturações empresariais, tornaram ainda mais complexa a gestão das organizações e a interação entre os indivíduos, exigindo novas formas de análise do comportamento organizacional (De Andrade *et al.*, 2013).

A cultura organizacional influencia o comportamento individual e organizacional e configura as formas distintas de expressão e de interação social, que explicam hábitos, costumes e crenças, partilhados pelos membros do mesmo grupo. Proporciona ainda elementos que dão sentido e estruturam o ambiente organizacional (De Andrade *et al.*, 2013) e o seu estudo pode conduzir a intervenções que contribuam positivamente para a implementação da estratégia, dos objetivos e do modo de operação da uma empresa (Lourenço, 2016).

Cameron & Quinn (2006) afirmam que as empresas de sucesso, pequenas ou grandes, desenvolveram uma cultura que é claramente identificável pelos seus funcionários e os gestores destas empresas desenvolveram algo especial que substitui estratégia corporativa, presença no mercado e vantagens tecnológicas. Embora a estratégia, presença de mercado e tecnologia sejam claramente importantes, é importante o desenvolvimento e gestão de uma cultura forte e única, capaz reduzir as incertezas coletivas (isto é, facilitar um sistema de interpretação comum para membros), criar ordem social (deixar claro o que é esperado), criar continuidade (perpetuar valores-chave e normas ao longo de gerações de membros), criar uma identidade e um compromisso coletivos (unir os membros) e demonstrar uma visão do futuro (fomentar o movimento para a frente).

Quinn & Spreitzer citados por Cruz & Ferreira (2015), referem a influência da cultura organizacional sobre a satisfação e bem-estar individual, evidenciando a importância da análise conjunta desses construtos. No entanto, ainda que sejam conhecidas algumas das associações entre cultura organizacional e satisfação no trabalho (De Andrade, 2013; Brazil *et al.*, 2010; Tsai, 2011), são escassos os estudos sobre a relação entre cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores de uma organização, ainda que seja sugerido que o bem-estar dos profissionais deve ser um interesse quer das organizações quer da sociedade, pois o local de trabalho é uma parte significativa da vida dos indivíduos, com efeitos sobre a sua existência individual e sobre a sociedade como um todo (Gomide, Silverstrin & Oliveira, 2015).

Considerando que uma organização é um sistema social constituído por indivíduos que se encontram em constante interação e atuam como um grupo que desenvolve estratégias para atingir fins específicos, a sua estrutura e funcionamento podem ter um grande impacto na saúde e no bem-estar de seus colaboradores; pelo que o interesse pelas medidas de saúde e bem-estar está a tornar-se uma estratégia importante para a valorização da organização (Pinto, 2005). Têm sido conhecidas intervenções institucionais e empresariais para a melhoria do bem-estar em meio laboral como, a título de exemplo, a definição de um plano de ação para melhorar os indicadores de bem-estar das pessoas que trabalham nos organismos e entidades do Sistema Nacional de Saúde (SNS) (Despacho nº 3118/2018) mas, especificamente para terapeutas ocupacionais, os estudos são escassos no que se refere a esta temática, pelo que julgou-se pertinente o estudo da cultura organizacional e bem-estar neste grupo profissional. Estes profissionais, para além de serem pouco conhecidos e subvalorizados por parte de utentes e, em alguns casos de outros profissionais de saúde, continuam a lutar por remunerações adequadas às suas competências e por melhores condições de trabalho, tal como outros profissionais de saúde.

Esta dissertação apresenta uma análise à perceção dos terapeutas ocupacionais em Portugal acerca do seu bem-estar no trabalho e às suas associações com a cultura organizacional.

Neste sentido, a presente dissertação foi estruturada em cinco capítulos principais: enquadramento, hipóteses de investigação, metodologia, resultados e discussão. No primeiro capítulo, considerou-se pertinente a descrição do conceito de cultura organizacional e seus pressupostos, bem como o Modelo dos Valores Contrastantes, que serve de referência para o estudo. É ainda apresentado o conceito de bem-estar no trabalho, pressupostos e antecedentes, seguido da relação encontrada deste com a cultura organizacional, em estudos realizados por outros autores e terminando com uma

breve descrição da Terapia Ocupacional em Portugal. O segundo capítulo enumera as hipóteses de investigação. Por sua vez, no terceiro capítulo, a Metodologia, são descritos a população alvo, os critérios de inclusão e exclusão, os instrumentos usados para a recolha de dados e os procedimentos realizados para recolha e análise dos dados. O capítulo Resultados apresenta os resultados obtidos por meio da análise descritiva e inferencial dos dados obtidos. Finalmente, no capítulo da Discussão, são discutidos os resultados obtidos à luz da literatura de forma a fornecer respostas ao objetivo de estudo e hipóteses de investigação.



## 2. Enquadramento Teórico

---

### 2.1 Cultura Organizacional

#### 2.1.1 O conceito

Segundo Eagleton (2005), de forma etimológica, a palavra “cultura” é uma das mais complexas de nossa língua, uma vez que considera que o seu constructo deriva do conceito da própria palavra “natureza”. Assim como a história da humanidade, com o passar do tempo o seu significado evoluiu, passando por diversas modificações, recebendo as contribuições das mais variadas áreas e proveniências. Em 1871, Tylor foi pioneiro na definição do conceito quando o caracterizou como um vasto e complexo conceito etnográfico que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem, como membro de uma sociedade (citado por Moore, 2012). De acordo com Moore (2012), a principal e maior contribuição de Tylor foi, justamente, o enorme contributo para o desenvolvimento deste campo de estudo, conseguindo abranger numa única palavra todas as possibilidades das realizações humanas, além de tornar evidente o papel da aprendizagem e da educação para a formação da cultura. Para Eagleton (2005) a cultura pode ser resumida como um complexo de valores, costumes, crenças e práticas que constituem o modo de vida de um grupo específico, ou seja, baseia-se no conjunto de práticas comuns aos integrantes do grupo para os definir ou diferenciar. Já Schein (2009) refere que a cultura é uma aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros. O autor descreve a cultura como um “modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo aprendeu à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, a ensinar aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 2005). Destaca ainda três componentes básicos e essenciais à compreensão da cultura organizacional: (1) os artefactos, (2) as crenças e os valores expostos e (3) os pressupostos básicos.

Com as definições dos três autores anteriormente referenciados, é possível estabelecer alguns pontos importantes sobre a definição de cultura. A primeira definição estabelecida por Tylor já caracterizava a cultura como um todo complexo que pode determinar a extensão das capacidades humanas, incluindo diferentes hábitos que definem o comportamento em sociedade, aspeto referenciado igualmente por Schein,

que enfatiza que a cultura se estabelece pelo convívio em grupo (sociedade) e, Eagleton vai mais além, pois não só ressalva todas as estas questões como também menciona que todos estes aspetos têm como função definir e diferenciar um grupo dos demais. Consequentemente, podemos assumir que as definições tanto de Tylor como de Schein e de Eagleton podem ser complementares, visto que possuem a mesma base definidora e que ressaltam a característica dos hábitos e valores como papel fundamental no comportamento dos membros de um grupo ou sociedade, sendo acumulados e transmitidos através da aprendizagem compartilhada.

Se a metáfora cultural se popularizou na literatura organizacional a partir, sobretudo, do interesse despertado pelo fenómeno japonês, na década de 60 do século XX, alguns autores já tinham feito acanhadas referências à cultura no contexto do movimento do Desenvolvimento Organizacional. Entre o conjunto de autores, cujos trabalhos representam este movimento, salientamos Schein (1984, 1986, 1990 e 1993) que viria a ser considerado, mais tarde, referência inquestionável para o estudo da problemática da cultura organizacional. No entanto, o termo é relativamente recente, emergindo primeiramente na literatura de língua inglesa nos anos 1960, como sinónimo de clima. O equivalente “cultura corporativa”, usado nos anos 1970, ganhou popularidade após a publicação do livro, com o mesmo título, de Terrence Deal e Allan Kennedy em 1982 e, desde então, a literatura técnica específica tem vindo a utilizar o termo (De Sousa & Macêdo, 2006).

As organizações podem ser rígidas e flexíveis, tradicionais ou inovadoras, cooperativas ou familiares. Não existe uma regra, uma lei que reúna todos os tipos de organização em um único modelo que possa ser regido pelos mesmos princípios, práticas ou estilos. É a esse algo a mais, como sentimentos, crenças, comportamento, valores e a própria estrutura, entre os outros, que se pode chamar cultura organizacional (Sousa, 2009).

Definições de cultura organizacional incluem uma vasta gama de fenómenos sociais, como valores, comportamentos e suposições, partilhadas por membros de uma organização ou de um grupo social (Brazil *et al.*, 2010). Na base da sua conceptualização, para além dos conceitos associados aos aspetos culturais, é importante considerar-se os relacionados com a organização e que, em ambas, se encontra explícita uma premissa associada às pessoas. Assim, ressalta-se a importância de considerar o componente humano nas organizações, devido à complexidade envolvida nas relações sociais, assim como a variedade de pessoas com características distintas e peculiares. Daí podermos inferir a importância da cultura para os estudos organizacionais e administrativos, uma vez que esta define todos os relacionamentos sociais e comportamentos num grupo ou organização.



Neves (2000) refere que a conceção pluralista e sociocultural da cultura organizacional, que caracterizou durante algumas décadas o pensamento antropológico, haveria de dividir-se em duas grandes correntes de pensamento: a corrente que encara a cultura como um conjunto de padrões culturais (produzida pelos indivíduos que interagem e que enfatiza mais a estrutura padronizada da cultura do que as suas dimensões) e a corrente que encara a cultura como estrutura social (vista como uma rede ou sistema de relações sociais e assume que cada sistema estrutural é uma unidade funcional na qual todas as partes contribuem harmoniosamente para a sua existência e continuidade). Nesta linha de pensamento, Cameron & Quinn (2011) referem que as duas principais bases disciplinares da cultura organizacional são a sociológica, que considera que as organizações têm culturas e a antropológica, que considera que as organizações são, elas próprias, culturas. Para cada uma dessas bases disciplinares, foram desenvolvidas duas abordagens distintas para a cultura: a abordagem funcional, para a qual a cultura emerge do comportamento coletivo e a abordagem semiótica, que explica a cultura como interpretações individuais e cognições.

Neves (2000) partindo da imagem da cebola (*successive skins of an onion*) e da ideia de camada, aponta um modo de desenhar graficamente um modelo de clima/cultura organizacional, com recurso a um conjunto de anéis concêntricos e sobrepostos, representando cada anel um elemento ou manifestação de cultura (Figura 1).



Figura 1 - Modelo de Neves- Camadas do Clima/Cultura (Adaptado de Neves, 2000)

Cada anel está disposto segundo uma ordem que reflete o grau de materialidade da manifestação, o grau de dificuldade de acessibilidade do mesmo e a forma de apreensão e aprendizagem do significado. As diversas camadas variam num *continuum*, cujas extremidades são formadas pela objetividade, com acessibilidade ao nível do consciente (o polo que coincide com as camadas mais periféricas) e pela subjetividade, de acesso difícil e ao nível do inconsciente (o polo que coincide com as camadas mais profundas). As camadas sobrepõem-se desde a mais central, com características

subjetivas, de difícil acesso e ao nível do inconsciente, para as mais periféricas, com características mais objetivas, de fácil acessibilidade e ao nível do consciente. O modelo pressupõe uma conceção pluridimensional do binómio clima/cultura e uma visão construtivista da realidade, ou seja, os indivíduos desenvolvem uma visão ordenada das coisas, mediante a atribuição de um significado do que sucede. Este facto provoca experiência e partilha comum no processo de decifrar e atribuir significado.

Cardoso (2016) refere o estudo da cultura organizacional tendo em conta os diferentes graus de partilha efetuada pelos atores organizacionais, sendo esta uma leitura assente em três perspetivas teóricas – a perspetiva integradora (*integration perspective*), a perspetiva diferenciadora (*differentiation perspective*) e a perspetiva fragmentadora (*fragmentation perspective*). Segundo Cardoso (2016), esta sistematização, apresentada por Meyerson & Martin em 1987, Martin & Meyerson em 1988, Martin em 1992 e depois em 2002, e ainda por Martin, Frost *et al.* Em 2004, parte do que as autoras consideram ser a essência da cultura e dos níveis de análise. As três categorias estabelecem a sua diferenciação com base na essência (homogeneidade e harmonia, diferença e conflito), no grau de consenso (organizacional, grupal, individual), na forma como as manifestações da cultura se relacionam (consistência, inconsistência), na matriz cultural (una e singular, múltipla e plural) e na orientação perante a ambiguidade (exclusão, controle). Estas perspetivas, segundo as autoras, deverão ser entendidas, sobretudo, como “tipos ideais” e não apenas como descrições objetivas da realidade organizacional.

Ainda que nas últimas décadas tivesse sido uma área de investigação recorrente para muitos investigadores oriundos de várias ciências sociais, a cultura organizacional permanece como uma problemática de difícil apreensão em virtude do seu estatuto epistemológico incerto. Neste sentido, têm despontado diversas tentativas para sistematizar a investigação existente sobre cultura organizacional com o objetivo de tornar mais compreensível a grande produção investigacional. Porém, algumas das tentativas de sistematização têm-se revelado pouco válidas, dado o escasso consenso gerado. As múltiplas focalizações teóricas de que tem sido alvo, inspiradas na Antropologia, na Sociologia, na História, na Economia ou nas Ciências Empresariais tornaram a cultura organizacional num estudo permeável devido a diversas fragilidades de origem epistemológica.

A maioria das discussões sobre cultura organizacional sintetiza o constructo como um atributo que reflete a imagem idealizada pelas pessoas. Representa “como as coisas são por aqui” e serve como unificadora da organização, transmitindo um senso de identidade para os colaboradores (Camron & Quinn, 2006; Shili, 2008; Tsai, 2011;

Lourenço, 2016), podendo potenciar fatores como a motivação e a moral dos funcionários, produtividade e eficiência, qualidade do trabalho, atitude, inovação e criatividade, isto é levar os colaboradores a “vestir a camisola”, relativamente à sua organização (Shili, 2008).

### **2.1.2 Competing Values Framework**

Na presente investigação privilegiou-se o Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron & Quinn (1999) também identificado como *Competing Values Framework* (CVP) uma vez que a tipologia (suportada nos modelos de De Witte & De Cock em 1986 e de Denison em 1990) fundamenta-se num conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia que pode representar-se através de dois eixos, à volta dos quais se distribuem as três dimensões organizacionais e quatro quadrantes. Por um lado, é um modelo que reflete a cultura como “um importante aspeto da essência do funcionamento, que se traduz no dilema permanente e por vezes paradoxal da tensão entre opostos (...) e de que as estruturas tipológicas procuram dar conta” (Neves, 2000) e, por outro, é um modelo que já foi validado em diversos contextos organizacionais e internacionais, sendo uma forma valiosa de operacionalizar a cultura (Lamond, 2003).

O Modelo teórico dos Valores Contrastantes foi desenvolvido com base em 39 indicadores de eficiência, que foram agrupados em 3 dimensões de polos opostos que representam dilemas com que as organizações se deparam ao longo da sua existência (Neves & Jesuino, 1994): a) Flexibilidade/Controlo (eixo vertical que representa previsibilidade e estabilidade/inovação e adaptação) - algumas organizações são vistas como eficazes se estão em mudança, são adaptáveis, dinâmicas e orgânicas, enquanto que outras são eficazes se forem estáveis, previsíveis e mecanicistas; b) Orientação interna/Orientação externa (eixo horizontal que representa satisfação individual/alcance de objetivos organizacionais, previsibilidade) - algumas empresas são vistas como eficientes se tiverem características internas harmoniosas (baseadas na integração e união) e outras se estiverem focadas em interagir ou competir com o meio envolvente (foco na diferenciação e rivalidade); c) Meios/fins (eixo invisível que representa planeamento e estabelecimento de objetivos/produção eficaz de resultados) - há preocupação permanente com a compatibilização dos objetivos e dos meios para os alcançar, uma vez que costumam divergir em termos temporais (curto, médio ou longo prazo) e de equilíbrio entre processos e resultados (Cameron & Quinn, 2006; An, Yom & Ruggiero, 2011; De Carvalho, 2015).

A integração destas três dimensões permite identificar quatro tipos de cultura, que têm subjacentes diferentes teorias organizacionais (Figura 2): a) Modelo das Relações Humanas: privilegia a motivação, a coesão, o desenvolvimento dos recursos humanos e a descentralização; b) Modelo dos Sistemas Abertos: a prioridade é a aquisição de recursos e o crescimento, através da adaptação e da rapidez; c) Modelo dos Processos Internos: procura a integração, a estabilidade, a coordenação e o controlo, através da gestão da informação e da comunicação; d) Modelo dos Objetivos Racionais: procura alcançar a produtividade e a eficiência, definindo objetivos e apostando no planeamento. Cada quadrante/modelo exhibe dois papéis cujas características estão associadas ao modelo teórico de performance organizacional e de gestão em questão.

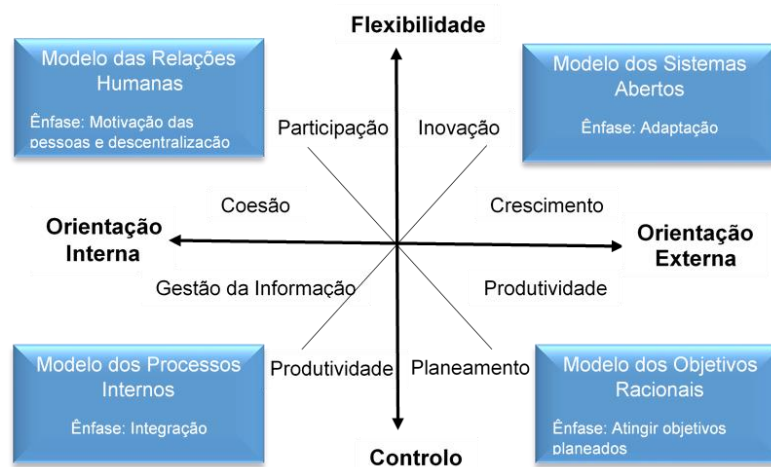


Figura 2 - Modelo dos Valores Contrastantes (*Competing Values Framework*) de Quinn & Rohrbaugh (1983)

Da justaposição das dimensões definidas anteriormente emergem quatro quadrantes refletindo quatro tipos de cultura distintas, como demonstrado na Figura 3. Cada quadrante representa uma série distinta de indicadores de eficácia organizacional. Cameron & Quinn (2006) referem que cada cultura é composta por uma linguagem única de símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos. Relevam que “*qualquer uma das quatro culturas topo da matriz é válida e necessária. Nenhuma é melhor ou pior que as outras*” e que existe a possibilidade das organizações apresentarem características de cada um dos quadrantes de forma independente ou que podem possuir tanto orientações internas como orientações externas simultaneamente. O que se verifica é que existe um ou dois padrões predominantes e com intensidade superior face aos restantes, cabendo ao líder fazer uma gestão eficaz. Assim, a sua atuação deve variar consoante a situação e pressões contraditórias que a organização vai sofrendo.

A Figura 3 representa uma adaptação do Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron & Quinn (2006) ao estudo da cultura organizacional. Ilustra os eixos e os quatro quadrantes que correspondem a quatro tipos de cultura, cada um com características distintas que variam dependendo do maior ou menor destaque à flexibilidade ou controlo e ao foco interno ou externo: a cultura de clã ou de apoio, a cultura *adhocrática* ou de inovação, a cultura de mercado ou de objetivos e a cultura de hierarquia ou de regras (Cameron & Quinn, 2006; Shili, 2008; De Carvalho, 2015; Cardoso, 2016).



Figura 3 - *Competing Values Framework* de acordo com Cameron e Quinn em *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (2006)

Os quatro tipos de cultura são definidos como:

- 1) Cultura de Clã - É assim chamada pois a organização parece uma família, onde as pessoas partilham muito de si, dos mesmos valores e objetivos. A coesão e participação fazem parte deste tipo de cultura e os líderes são vistos como mentores. As suas principais características são o trabalho em equipa, programas de envolvimento dos trabalhadores e compromisso corporativo com os funcionários, em vez de regras e procedimentos das hierarquias ou do foco em rentabilidade da cultura de mercado. O meio ambiente pode ser melhor gerido por meio do trabalho em equipa e do desenvolvimento dos funcionários. A organização dá ênfase aos benefícios do desenvolvimento individual a longo prazo, dando grande importância à coesão e à moral, sendo o sucesso definido pelo clima interno (Cameron & Quinn, 2006; Lourenço, 2016);

- 2) Cultura *Adhocrática* ou de Inovação - Caracteriza um local de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. As pessoas assumem riscos e a liderança eficiente é visionária e inovadora. Os pressupostos básicos são que as iniciativas inovadoras e pioneiras levam ao sucesso, e que as organizações têm como objetivo principal o desenvolvimento de novos produtos e serviços e prepararem-se para o futuro. A grande tarefa da gestão é fomentar o empreendedorismo, a criatividade e a atividade de vanguarda. A adaptação e a inovação levam a novos recursos e à rentabilidade, pelo que o foco está então na criação de uma visão de futuro, numa anarquia organizada e na imaginação disciplinada. É dada ênfase estar na vanguarda de novos conhecimentos, produtos e serviços. A capacidade para a mudança e para enfrentar novos desafios é importante, em que o sucesso organizacional é definido com base na novidade e singularidade dos seus produtos e serviços (Cameron & Quinn, 2006; Lourenço, 2016);
- 3) Cultura Hierárquica - É caracterizada por um local de trabalho formal e estruturado, onde os procedimentos definem o que as pessoas fazem. A estabilidade, previsibilidade e eficiência, e as regras e políticas formais são importantes para manter a organização unida. Os líderes são normalmente considerados eficientes, bons coordenadores e organizadores. O sucesso é definido com base na eficiência. São salientados o planeamento e o controlo de custos. As principais preocupações da organização, a longo termo, são a segurança do emprego, a conformidade, a previsibilidade e a estabilidade das relações (Cameron & Quinn, 2006; Lourenço, 2016);
- 4) Cultura de Mercado - É caracterizada por um local de trabalho orientado para os resultados, dando ênfase aos custos de transação. Os líderes são firmes e produtivos, os concorrentes difíceis e os clientes exigentes. Este tipo de organização é orientado para o ambiente externo, interessado nas transações com grupos externos, como fornecedores, clientes, sindicatos e órgãos reguladores, operando principalmente através de mecanismos de economia de mercado, dinâmica competitiva e câmbio monetário, para criar vantagem competitiva. Lucratividade e resultado das vendas são o foco principal, e os valores fundamentais que dominam esta cultura são competitividade e produtividade. Os pressupostos básicos numa cultura de mercado são que o ambiente externo é hostil. A preocupação de longo prazo é a superação de objetivos ambiciosos, em ações competitivas e no alcance de objetivos e metas. O sucesso é definido em termos de penetração de mercado, de ultrapassar a concorrência e obter a liderança (Cameron & Quinn, 2006; Lourenço, 2016).

No entendimento de Sousa (2009), este modelo fornece um conjunto de ferramentas que guiam os gestores a mudar a organização, através de mecanismos que permitam melhorar a performance. A sua finalidade é criar uma cultura forte e única para reduzir a incerteza (facilitar um sistema de interpretações comum a todos os membros), criar ordem social (fazer ver o que é esperado pelos membros), criar continuidade (perpetuar valores e normas ao longo de gerações de membros), criar uma identidade e compromisso coletivos (juntar os membros), bem como elucidar uma visão de futuro (impulsionar para seguir em frente). Este modelo é útil na organização e interpretação dos fenómenos organizacionais e os autores defendem que constitui uma ferramenta importante para os gestores interessados em diagnosticar e mudar a cultura de forma a melhorar desempenho da sua organização, bem como para os académicos empenhados em investigar a cultura organizacional por meio de métodos quantitativos (Cameron & Quinn, 2006; Cardoso, 2016).

## **2.2 Bem-Estar no Trabalho**

### **2.2.1 O Conceito**

O Bem-Estar no Trabalho (BET) tem sido uma das principais preocupações da Psicologia das Organizações e dos sistemas de gestão e administração, devido ao impacto que provoca na dinâmica dos trabalhadores e no próprio sucesso das organizações (Harter, Schmidt & Keyes, 2003; Pinto, 2009; Murat, Aytac & Bondy, 2011).

Na literatura não existe consenso sobre o conceito de bem-estar no trabalho, sendo comuns as confusões com outros constructos organizacionais positivos, como felicidade e qualidade de vida no trabalho, mas também com conceitos negativos, como *burnout* e stresse no trabalho (Garcez, Antunes & De Sousa, 2018).

Segundo Sobrinho e Porto (2012) o estudo da felicidade tem crescido nos últimos anos, focado na busca da compreensão das experiências de prazer versus desprazer, na tentativa de identificar o quanto as pessoas se consideram felizes e compreender o bem-estar no trabalho.

Na perspetiva de Schaufeli e Bakker, citados por Rodrigues, Barroso & Caetano (2010), até há pouco tempo, o bem-estar dos trabalhadores era estudado tendo em conta o impacto que as exigências e necessidades do trabalho tinham em termos de resultados negativos para os trabalhadores, como o stresse ou o absentismo. No entanto, mais recentemente, têm surgido abordagens mais “positivas”, centradas nas dinâmicas de

*engagement* e bem-estar e em diferenciar o bem-estar no trabalho de constructos semelhantes, como satisfação ou qualidade de vida no trabalho.

Garcez *et al.* (2018), citando os autores Couto e Pascoal, apontam as ações de qualidade de vida no trabalho e o bem-estar laboral como dois elementos diferentes, concordando com a falta de consenso sobre a sua definição. Apesar das dificuldades de definição, o conceito tem dado origem a conceitos mais específicos como os de bem-estar subjetivo centrado numa perspetiva hedónica e bem-estar psicológico baseado na corrente eudemónica (Pinto, 2009; Monteiro, 2011; Gaspar, 2011).

Vários autores (Siqueira & Padovam, 2008; Pascoal, Torres & Porto, 2010; Murat *et al.*, 2011; Monteiro, 2011; Gaspar, 2011) consideram que o conceito bem-estar subjetivo (BES) se refere ao modo como os indivíduos avaliam as suas vidas. Esta avaliação pode ser emocional (experiências positivas e negativas) ou cognitiva (satisfação com a vida) e inclui aquilo que as pessoas em geral designam por felicidade, paz, realização ou satisfação com a vida.

Segundo Gaspar (2011), tendo como base uma perspetiva hedónica da felicidade, os indicadores do BES são a satisfação com a vida, a afetividade positiva e a afetividade negativa. Emoções de prazer, entusiasmo e conforto são representantes do afeto positivo e indicam alto bem-estar, enquanto emoções de desprazer, ansiedade e depressão representam o afeto negativo e indicam baixo bem-estar. A auto validação, o desenvolvimento de atributos pessoais, a aplicação do próprio potencial e a expressão pessoal do trabalhador são seus aspetos constituintes (Pascoal *et al.*, 2010; Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2012).

O conceito de bem-estar psicológico (BEP) surge como modo de colmatar as limitações do conceito de BES. O BEP é formulado com base no desenvolvimento humano e nas aptidões para lidar com os desafios. Ao contrário do BES, centra-se nos sentimentos de competência pessoal e de autorrealização (Monteiro, 2011; Gaspar, 2011). O BEP insere-se numa perspetiva eudemónica da felicidade, que o considera como o produto do desenvolvimento e realização do potencial humano, não apenas como a simples felicidade hedónica que faz o ser humano escravo dos seus próprios desejos ou prazeres (Gaspar, 2011). A perspetiva eudemónica é mais abrangente, estando associada ao desafio e empenho, envolvendo um conjunto diverso de experiências e mecanismos através dos quais as pessoas atingem o desenvolvimento, o crescimento psicológico e o significado de vida.

O bem-estar envolve mais do que a felicidade pessoal, caracteriza-se pela exigência de rentabilizar o potencial humano, para concretizar a sua verdadeira natureza. Consiste



mais no que a pessoa faz ou pensa do que em como se sente (Siqueira & Padovam, 2008; Pinto, 2009; Gaspar, 2011). É constituído por seis dimensões ou áreas de potencial desenvolvimento e expressão humanas: (1) autonomia, que se refere à autodeterminação, (2) independência e autorregulação do comportamento humano permitindo ao individuo responder a pressões externas ou sociais de determinado modo; (3) aceitação de si, ou seja, a avaliação positiva de si próprio; (4) crescimento pessoal, que se refere ao crescimento e desenvolvimento contínuo da pessoa enquanto ser humano e a abertura a novas experiencias; (5) relações positivas com os outros, que se expressa, por exemplo, na preocupação genuína com a saúde e bem-estar de outros; (6) objetivos de vida, a crença de que a vida tem um propósito e significado e (7) domínio do meio, que se refere à capacidade do individuo em gerir eficazmente a sua vida e o meio envolvente (Siqueira & Padovam, 2008; Monteiro, 2011; Gaspar, 2011).

Relativamente ao conceito de Bem-Estar no Trabalho (BET) propriamente dito, pode-se dizer que reflete não só a saúde dos indivíduos, mas também a satisfação com o seu trabalho e a sua vida. Caracteriza a qualidade de vida no trabalho, incluindo aspetos de segurança ocupacional e de saúde, determinantes para a produtividade a nível individual, social e organizacional (Schulte & Vainio, 2010).

Segundo Pinto (2009), pode ser definido como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a perceção de que no seu trabalho, os indivíduos conseguem expressar e desenvolver o seu potencial, bem como alcançar as suas metas de vida, incluindo tanto aspetos afetivos como cognitivos, integrando elementos hedonistas e eudemónicos.

Desta forma, no BET pode-se constatar a perspetiva hedónica quando existe prazer com a função exercida e também a perspetiva eudemónica quando o indivíduo reconhece que essa função traduz práticas compatíveis com os seus valores e ideais, estando assim patente o BES e o BEP (Pinto, 2009; Monteiro, 2011).

### **2.2.2 Componentes do Bem-Estar no Trabalho**

A fragmentação da literatura sobre o BET tem dificultado a organização de dados referentes aos seus principais determinantes. Esta dificuldade deve-se, como referido anteriormente, a alguns autores do BET o perspetivarem em termos de satisfação no trabalho, stress ocupacional e/ou *burnout*.

Na literatura organizacional, os estudos desenvolvidos têm vindo a demonstrar a importância de variáveis do contexto de trabalho, tais como a segurança no trabalho, o ambiente de trabalho, as características ergonómicas dos postos de trabalho, a violência no trabalho e o assédio sexual, como principais antecedentes do BET (Gaspar, 2011;

Sant'anna *et al.*, 2012). Foram ainda apresentados outros determinantes que atuam como potenciais potenciadores de BET. Falamos da oportunidade de controlo pessoal e de uso de competências profissionais, de metas geradas pelo ambiente, da diversidade do trabalho, clareza do ambiente, contacto social, remuneração, segurança física no trabalho, posição social, suporte do supervisor, progressão na carreira e equidade e perceção das características e condições no trabalho (clima organizacional e suporte social). Tais características diferenciam os diversos ambientes de trabalho, como também, influenciam muitos dos comportamentos organizacionais e, conseqüentemente, o bem-estar dos trabalhadores (Pascoal *et al.*, 2010; Gaspar, 2011; Sant'anna *et al.*, 2012).

O clima organizacional refere-se à influência do ambiente de trabalho no comportamento humano dentro das organizações. É também definido como as percepções compartilhadas que os trabalhadores desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais (Sobrinho & Porto, 2012; Fiorese & Martinez, 2016). O clima de uma organização influencia o comportamento e atitudes das pessoas, devido à relação que as estas estabelecem com o contexto, a estrutura e os processos organizacionais. Além disso, sabe-se que colaboradores mais satisfeitos tendem a desempenhar melhor as suas funções (Massano, 2010).

Estudos realizados acerca da influência do clima organizacional no bem-estar dos indivíduos mostraram que existe uma correlação positiva alta entre estes, sendo a autonomia, o desempenho, a inovação, reconhecimento e a carga horária, os fatores que causam maior impacto no BET (Pascoal *et al.*, 2010; Souza, Kich & Cunha, 2017).

Segundo Russell (2008), citando Turner *et al.*, o ambiente de trabalho é um fator determinante do bem-estar dos trabalhadores, considerando-se que o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo terá um impacto, também ele positivo no bem-estar dos trabalhadores. Para os autores, uma das estratégias de promoção do BET passa por examinar o desenho dos espaços de trabalho. Este deve encorajar os trabalhadores a comprometerem-se ativamente com as suas tarefas, potenciar uma maior autonomia, desafios no trabalho e a oportunidade de interação social. É, também, importante que os trabalhadores tenham uma perceção clara do seu papel na organização, que possuam a informação necessária e uma certa previsibilidade acerca das funções a desempenhar.

O suporte social diz respeito tanto ao suporte dos colegas de trabalho quanto o suporte da chefia, que pode influenciar as emoções vivenciadas no dia-a-dia organizacional.

Além disso, o apoio da chefia pode ser determinante para que o trabalhador desenvolva as suas potencialidades e obtenha experiências de realização pessoal (Pascoal *et al*, 2010). Tal facto é confirmado por estudos que demonstraram que o suporte do supervisor e dos colegas tem correlação positiva com a dimensão afetiva e negativa com a dimensão cognitiva do BET (Gaspar, 2011; Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2017). De facto, o suporte social tem sido considerado, por muitos investigadores, como tendo um impacto significativo sobre o bem-estar, como também atua como moderador da relação entre os stressores e o bem-estar (Danna & Griffin, 1999).

Para além do suporte social e organizacional, o *engagement* é também descrito como preditor de bem-estar. Bakker & Leiter (2010) definem-no como algo positivo, que está relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho. Segundo Bakker, Demerouti & Lieke (2012), o *engagement* está relacionado a um estado mental caracterizado por três elementos fundamentais: vigor, que corresponde a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho; dedicação, que se refere a estar-se profundamente envolvido no trabalho, experimentando uma forte sensação de significado, entusiasmo e desafio; e absorção, que indica alto nível de concentração, onde o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho. Os estudos realizados no âmbito desta temática concluíram que existe uma correlação significativa e positiva entre o *engagement* e o BET. Comprovando que os profissionais que apresentam um alto nível de *engagement* demonstram elevado BET (Schein, 1984; Moore, 2012; Moura, 2013, Cunha *et al.*, 2018).

A revisão da literatura realizada quanto ao impacto dos comportamentos dos líderes nos colaboradores, evidenciou a reciprocidade nos comportamentos do líder face às respostas dos seus colaboradores, destacando a relação líder/subordinado, tendo em conta que o bem-estar do subordinado pode influenciar o comportamento do líder (Messias, Mendes & Monteiro, 2017). Uma outra linha de investigação analisa o impacto de estilos de liderança abusivos, ineficientes, autoritários ou tirânicos projetados nos subordinados. Por exemplo, Ashforth (1997) foi um dos investigadores que discutiu esta linha de trabalho em relação ao conceito de “*petty tyranny*”, seguido pelos trabalhos de Tepper (2007). Nesta linha de investigação este último autor descobriu que os efeitos do estilo abusivo eram moderados pela personalidade dos colaboradores.

Martins e D'Oliveira (2013) desenvolveram um estudo em profissionais de saúde cujos resultados evidenciaram um campo representacional do Bem-Estar no Trabalho, ancorado a um núcleo central, onde emergiram as categorias Relações Interpessoais e Identificação com a Profissão. Contribuem fortemente para organizar as ideias,

emoções e imagens acerca deste constructo, as Condições de Trabalho, o Papel da Equipa, a Estabilidade no Emprego e o Reconhecimento do Trabalho Realizado. Papel menos importante parece ter o desempenhado pelo Líder, talvez por estes profissionais assumirem-se como autónomos nas suas tomadas de decisão estando patente uma cultura organizacional apoiada numa burocracia profissional.

No mesmo estudo, quando as autoras analisaram as representações tendo conta as características sociodemográficas emergem, transversalmente, duas categorias associadas ao suporte social percecionado (Relações Interpessoais e Papel da Equipa) e que raramente são relatadas na literatura como indicador de Bem-Estar no Trabalho. De salientar ainda que, enquanto os participantes do sexo masculino enfatizaram como fator preponderante o Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, os do sexo feminino evidenciam a Identificação com o Trabalho e a Sobrecarga do mesmo.

O estudo de Martins e D'Oliveira (2013) revela-nos ainda que apenas os terapeutas ocupacionais não elegem as Relações Interpessoais como elemento central, categórico, para a sua perceção de Bem-Estar no Trabalho, evocando como indicadores preponderantes o Papel da Equipa, as Condições de Trabalho e a Identificação com o Trabalho. Como fator relevante, emerge ainda a “Estabilidade” profissional. A precariedade do emprego remete para situações em que o trabalhador, pelo facto de ter um contrato incerto ou pelo facto de estar integrado numa organização cuja política económica se possa orientar para o trabalho precário não pode prever o seu futuro e isso torna-se fonte de sofrimento.

Martins (2017) fez um estudo a 343 profissionais de saúde, de ambos os sexos, em organizações públicas e privadas e de diferentes profissões, tendo identificado para a totalidade da amostra níveis intermédios de Bem-Estar no trabalho tanto para a totalidade do questionário como para as dimensões (Características do Trabalho; Suporte Social; Condições de trabalho; Papel da Equipa; *Engagement*). Os resultados demonstraram que as dimensões da escala estão fortemente associadas entre si e todas contribuíam significativamente para o constructo (a que menor peso tem são as características do trabalho). A autora refere também que não se registaram diferenças significativas no Bem-Estar no Trabalho relativamente ao género ao contrário das diferentes profissões.

## **2.3 Cultura Organizacional e Bem-Estar no Trabalho**

Apesar dos termos Cultura Organizacional e Bem-Estar no Trabalho serem bastante explorados na literatura atual, poucos são os estudos que os relacionam entre si.

Existem estudos que relacionam o clima/cultura organizacional com a satisfação no trabalho, como é o caso de De Andrade *et al.* (2013) que encontraram uma correlação positiva moderada entre cultura organizacional e a satisfação no trabalho, num estudo realizado aos colaboradores de uma instituição bancária após um processo de fusão.

A investigação levada a cabo por Ferreira *et al.* (2016) assentou na premissa de que uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem pode constituir-se como um fator facilitador na procura de vantagem competitiva, influenciando as atitudes e os comportamentos no trabalho dos colaboradores. Este estudo procurou compreender os efeitos da cultura de aprendizagem na satisfação no trabalho, no bem-estar afetivo e no comprometimento organizacional, tendo os resultados, com base numa amostra de 358 colaboradores de nove organizações do setor privado, sugerido relações positivas entre a cultura de aprendizagem e a satisfação e o bem-estar afetivo.

O estudo realizado por Brazil *et al.* (2010), onde pretendiam correlacionar a cultura organizacional com a satisfação no trabalho e a eficácia dos colaboradores, demonstrou que a cultura de clã foi positivamente associada tanto à satisfação quanto à eficácia percebida. Em contraste, a cultura hierárquica e adocrática estava associada negativamente à satisfação no trabalho e à eficácia percebida.

Por sua vez, o estudo de Tsai (2011) pretendia correlacionar a cultura organizacional com a satisfação no trabalho de enfermeiros de um hospital em Taiwan. O autor concluiu que as culturas organizacionais, mais especificamente a cultura de clã, eram significativamente (positivamente) correlacionadas com a satisfação no trabalho.

Outros autores demonstraram correlação da cultura organizacional com o desempenho, como é o caso de Silva *et al.* (2001). No seu estudo, comprovaram a existência efetiva de relações entre desempenho profissional e cultura organizacional dos colaboradores de uma organização hoteleira. Verificaram a predominância da cultura clã, e uma relação positiva com o desempenho dos colaboradores e negativa com a cultura hierárquica. Concluíram que a cultura adocrática exerce influência positiva. A cultura de mercado, quando analisada isoladamente, age de forma negativa, enquanto que, quando aliada à cultura clã, exerce influência positiva no nível de desempenho.

Pepe, Sousa & Gonçalves (2017) demonstraram que as culturas de apoio e adocrática estão associadas a níveis superiores de conforto, entusiasmo, bem-estar afetivo geral, e satisfação laboral dos indivíduos, ao contrário das culturas de hierarquia e de mercado. No entanto, os resultados não revelaram efeitos de interação significativos.

Como se pode verificar, poucos são os estudos que correlacionam a cultura organizacional com bem-estar no trabalho. Para além disso, os estudos encontrados,

dirigidos a profissionais de saúde, estudavam principalmente populações de médicos ou enfermeiros. Nenhum era dirigido a terapeutas ocupacionais, o que vem, pela sua pertinência, dar maior relevância ao presente estudo.

## **2.4 Terapia Ocupacional em Portugal**

Segundo a World Federation of Occupational Therapists (2012), a terapia ocupacional é uma profissão de saúde centrada no cliente, preocupada em promover a saúde e o bem-estar através da ocupação. O principal objetivo da terapia ocupacional é permitir que as pessoas participem das atividades da vida cotidiana. Os terapeutas ocupacionais alcançam esse resultado trabalhando com pessoas e comunidades para aumentar sua capacidade de se envolver nas ocupações que desejam, precisam ou devem fazer ou modificando a ocupação ou o ambiente para melhor apoiar seu desempenho ocupacional.

O conceito do tratamento pela ocupação tem sido registado na literatura ao longo do tempo, muitas vezes ligado ao tratamento da doença mental. No entanto, só em 1786 o médico francês Philippe Pinel daria início a uma reforma que valorizava a importância da ocupação e que ficou associada ao conceito de tratamento moral. Pinel prescreveria exercícios físicos e ocupações manuais como forma de terapia. Esta nova postura começou a ser difundida e a ter uma maior aceitação no decorrer do século XIX (Educação Diferente, 2015).

Em 1908, Susan Tracy deu início ao curso de treino ocupacional na *Chicago School of Civics and Philanthropy*, para preparar profissionais de saúde para trabalharem em instituições de saúde mental, consagrando-se como a primeira pessoa a estabelecer um curso que poderia ser identificado como precursor da profissão de Terapia Ocupacional (Educação Diferente, 2015).

Mais tarde, como consequência do pós-guerra da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), verifica-se o desenvolvimento da Terapia Ocupacional em Inglaterra, na área das disfunções físicas, com a criação de departamentos de Terapia Ocupacional nos hospitais militares, pois era necessário reabilitar os jovens militares incapacitados durante a guerra (Educação Diferente, 2015).

A Terapia Ocupacional vem então desenvolver-se e consolidar-se formalmente como profissão no início do século XX. George Burton, um arquiteto americano, foi o impulsionador do termo *Occupational Therapy* ao criar uma instituição situada em Clifton Springs onde as pessoas eram reeducadas e ajudadas através da ocupação, de modo a readquirirem um sentido para a vida dava-se assim início ao conceito ocupação como

agente promotor da saúde, com a convicção de que a ocupação ajudava a retornar ao mundo da atividade normal e contribuía para que o paciente melhorasse simultaneamente das suas incapacidades (Educação Diferente, 2015).

Atualmente a Terapia Ocupacional é uma profissão mundialmente reconhecida com 100 anos de vida. Em Portugal, surgiu há 60 anos, sendo a Escola Superior de Saúde do Alcoitão a primeira a lecionar este curso. Atualmente existem mais três escolas integradas em institutos públicos: Escola Superior de Saúde do Politécnico do Porto, Escola Superior de Saúde do Politécnico de Leiria e Escola Superior de Saúde do Politécnico de Beja (Just News, 2018).

Tendo em conta o crescimento técnico e científico desta profissão a presidente da APTO, afirma que "estamos cotados como uma das profissões de futuro na área da saúde". No entanto, Carvalho (2012) refere que o desconhecimento e falta de reconhecimento acerca desta profissão é ainda apontado pelos profissionais como o principal desafio na sua prática.

### 3. Hipóteses e Objetivos

Após a revisão da literatura, é então possível elaborar um quadro conceptual que sintetize as hipóteses de investigação que irão ser analisadas. A Figura 4 reflete o modelo conceptual do nosso estudo. Pela observação da figura pode-se rapidamente identificar as hipóteses de investigação que irão ser abordadas, tendo estas sido formuladas a partir do nosso objeto de estudo que pretende analisar o tipo de relação entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho dos Terapeutas Ocupacionais portugueses.

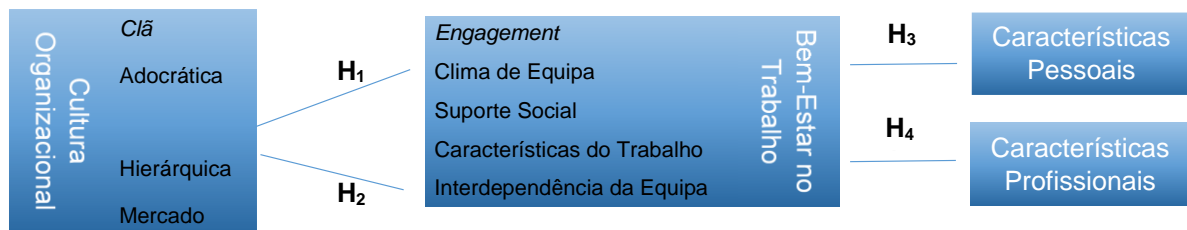


Figura 4 - Modelo conceptual do estudo

H<sub>1</sub>: A perceção de uma Cultura Organizacional voltada para a Flexibilidade e Descrição (Clã e *Adocrática*) está positiva e significativamente associada ao Bem-Estar no Trabalho dos Terapeutas Ocupacionais portugueses

H<sub>2</sub>: A perceção de uma Cultura Organizacional voltada para a Estabilidade e Controlo (Hierárquica e Mercado) está negativa e significativamente associada ao Bem-Estar no Trabalho dos Terapeutas Ocupacionais portugueses

H<sub>3</sub>: O Bem-Estar no Trabalho dos Terapeutas Ocupacionais portugueses depende significativamente das suas características pessoais (Género e Idade)

H<sub>4</sub>: O Bem-Estar no Trabalho dos Terapeutas Ocupacionais portugueses depende significativamente das suas características profissionais (Anos de experiência profissional, Local de Trabalho, Tempo de trabalho no local atual, Tipo de contrato, Funções de Chefia e Horário).

Especificamente, pretende-se:

- 1) Identificar o tipo de cultura organizacional percecionado pelos terapeutas ocupacionais, tendo em conta a tipologia de organização onde trabalham e analisar a sua relação com o Bem-Estar no Trabalho;
- 2) Identificar o Bem-Estar no Trabalho percebido pelos Terapeutas Ocupacionais, quer globalmente quer relativamente às dimensões do questionário (*Engagement*, Clima de Equipa, Suporte Social, Características do Trabalho e Interdependência da Equipa);



- 3) Identificar a dimensão do Bem-Estar no Trabalho que mais contribui para o bem-estar geral dos Terapeutas Ocupacionais.

## 4. Metodologia

---

### 4.1 Tipo de estudo

Considerando as classificações propostas por Cunha *et al.*(2007), levou-se a cabo um estudo transversal quantitativo, de base descritiva e de natureza comparativa e correlacional.

### 4.2 População alvo e amostra

Pretendeu-se realizar um estudo de cariz nacional, tendo-se definido a população-alvo deste trabalho como sendo os terapeutas ocupacionais portugueses, residentes em Portugal.

Efetuaram-se contactos com a Associação Portuguesa dos Terapeutas Ocupacionais (APTO) que disponibilizou dados de setembro de 2018 no que respeita aos terapeutas ocupacionais inscritos na Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS). De um total de 1516 terapeutas ocupacionais, 900 são sócios da APTO. Considera-se que este número não corresponderá ao total de terapeutas ocupacionais no país, pois alguns profissionais podem não estar inscritos nestas entidades, ainda que a inscrição junto da ACSS seja requisito obrigatório para a emissão de cédula profissional.

Tendo em conta o número total de TO inscritos na ACSS, utilizou-se a metodologia proposta por Fleiss, Levin & Paik (2003) para estimar o número mínimo de indivíduos necessários para representar a população-alvo. Definiu-se uma margem de erro de 5%, utilizando um intervalo de confiança de 95%. Verificou-se que seria necessário um mínimo de 307 participantes no estudo de forma a representar a população-alvo, nas condições estabelecidas.

Tendo em conta o descrito anteriormente não nos foi possível eleger uma amostragem probabilística, pelo que se optou por uma amostragem selecionada por critério. Foram definidos como critérios de inclusão os terapeutas ocupacionais portugueses que trabalhem em Portugal, em instituições públicas e privadas, independentemente do vínculo à organização (contrato sem termo, com termo ou recibos-verdes).

O exercício da profissão noutro país e a não conclusão do questionário, foram considerados critérios de exclusão.

### 4.3 Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha dos dados, foi utilizado um questionário constituído por três secções. A primeira secção constituída por questões sócio-demográficas e profissionais para caracterização da amostra e que contemplam as seguintes variáveis: idade, género, experiência profissional (anos), local de trabalho, tempo de exercício nesse local (anos), tipo de contrato, exercício de funções de chefia e horário exercido. A segunda e terceira secções dizem respeito, respetivamente, ao *Organizational Culture Assessment Instrument* (para avaliação da tipologia da cultura organizacional) e ao Questionário Bem-Estar no Trabalho para profissionais de saúde (para avaliação do bem-estar no trabalho dos terapeutas ocupacionais).

#### 4.3.1 Organizational Culture Assessment Instrument

O *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) é um instrumento que foi concebido por Cameron e Quinn (2006), com o intuito de ajudar a identificar o tipo de cultura organizacional que prevalece na organização: cultura de clã, cultura de *adhocracia*, cultura de hierarquia e cultura de mercado. A versão utilizada neste estudo é a versão adaptada por Cruz e Ferreira (2015) (Anexo I) que autorizaram a sua utilização (Anexo II).

O OCAI é composto por 6 itens referentes aos aspetos da cultura: Características Dominantes, Liderança Organizacional, Estilo de Gestão, Princípio Organizacional, Clima Organizacional e Critérios de Sucesso. Para cada um destes aspetos, são apresentadas quatro hipóteses de descrição de organizações (A, B, C e D). É solicitado aos inquiridos que distribuíam 100 pontos pelas 4 descrições, dependendo da medida em que cada afirmação se aproxima mais da realidade na sua organização. Desta forma, deverão dar maior pontuação às afirmações mais semelhantes com a sua realidade e menor pontuação às que menos se identificam.

Este procedimento é realizado em dois momentos. No primeiro momento, a resposta será dada tendo em conta a perceção da cultura atual na sua organização, enquanto que no segundo momento, os inquiridos darão a sua resposta tendo em conta as suas expectativas futuras para a sua organização. Neste estudo, apenas será realizada o primeiro momento do questionário, uma vez que se pretende verificar o tipo de cultura organizacional que os terapeutas ocupacionais percecionam no momento atual e não o *gap* entre a cultura percecionada e a cultura idealizada.

Para identificar o perfil da cultura organizacional é considerada a pontuação de cada dimensão cultural com o apuramento da média de cada uma das quatro descrições associadas às tipologias das organizações (A, B, C e D).

### **4.3.2 Questionário Bem-Estar no Trabalho para Profissionais de Saúde**

O Questionário Bem-Estar no Trabalho para profissionais de saúde (BET-Prof. Saúde) de Martins (2014) (Anexo III) é constituído por 50 questões que medem três dimensões (Ambiente de Trabalho, Clima da Equipa e o *Engagement*), através de uma escala de tipo Likert de 5 posições que varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

A dimensão Ambiente de Trabalho é constituída por 23 questões das quais oito avaliam as características do trabalho (exigências e controlo), seis o suporte social e nove as condições de trabalho.

A dimensão Clima da Equipa mede o suporte dos colegas (cinco questões) e o desempenho da equipa (três questões), a perceção de interdependência recíproca e sequencial (oito questões) que os indivíduos têm relativamente aos outros elementos do seu grupo de trabalho.

Finalmente, a dimensão *Engagement* é constituída por 11 questões, das quais quatro caracterizam e medem o vigor, cinco a dedicação e as restantes duas medem a absorção.

Os níveis de Bem-Estar no Trabalho medidos pelo BET-Prof.Saúde variam entre 50 (pior perceção possível de bem-estar) e 250 (melhor perceção possível de bem-estar).

## **4.4 Procedimentos**

O questionário foi elaborado através a plataforma *online Survey Monkey*. Antes da sua divulgação foi realizado um pré-teste a 18 participantes com o intuito de perceber o tempo médio para responder ao questionário na totalidade e apurar a compreensão textual (se suscitava dúvidas) durante a sua realização. Verificou-se que o tempo médio de resposta ao questionário na sua totalidade foi de 17 minutos.

Inquiridos os participantes, verificou-se uma dificuldade em perceber os objetivos e cotização das afirmações do OCAI, pelo que se procedeu à alteração do texto introdutório deste teste, com as sugestões por eles facultadas.

Após esta fase, o questionário foi divulgado *online*, através da APTO para os terapeutas ocupacionais associados e de grupos de interesse nas redes sociais, da área da Terapia Ocupacional, de modo a garantir que os respondentes colaborassem de forma voluntária e anónima, mas que fossem exclusivamente terapeutas ocupacionais.

À medida que as respostas eram recebidas os dados foram armazenados em folha de cálculo do *Microsoft Excel 2013*, para posteriormente serem analisados no *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 22.

A representação gráfica dos resultados foi elaborada com o apoio do *Microsoft Excel 2013*.

#### **4.5 Questões éticas e de confidencialidade**

Cumpriram-se todas as regras de conduta expressas na Declaração de Helsínquia, bem como na legislação nacional em vigor, referente à prática de investigação clínica e populacional. Considerou-se também o Regulamento Geral da Proteção de Dados aquando da definição das metodologias a utilizar. Assim, a participação no estudo foi voluntária e os dados recolhidos foram anónimos e confidenciais, não existindo nenhuma informação que permitisse identificar os participantes.

A base de dados online foi eliminada após a fase de recolha de dados e a informação obtida foi armazenada numa base de dados informatizada, protegida por palavra-passe, à qual somente a autora do trabalho teve acesso. Os dados serão utilizados apenas para o fim proposto e serão destruídos passados cinco anos após a apresentação dos resultados.

Afirma-se ainda que não existe nenhum conflito de interesses associado a esta investigação.

#### **4.6 Estratégias para análise dos dados**

Após terminado o período de divulgação do questionário, os dados recolhidos foram organizados e tratados por meio do *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 22, tendo sido construída uma base de dados para o efeito.

Numa primeira fase foi efetuada uma análise estatística descritiva de tendência central, por meio do cálculo de frequências, percentagens, médias e desvio padrão, de modo a poder-se caracterizar a amostra.

Procedeu-se com a análise fatorial do questionário BET-Prof.Saúde com o objetivo de identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes (fatores ou dimensões) que expliquem a estrutura correlacional observada entre o conjunto dos seus itens. Foi igualmente efetuada a análise da consistência interna pelo Alpha de Cronbach, o que permitiu determinar o limite inferior da consistência interna do grupo de variáveis em estudo (este limite corresponde à correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo e com igual número de itens utilizados para medir a mesma característica), segundo Marôco (2010a). Este procedimento foi efetuado unicamente ao BET-Prof.Saúde pois, apesar do questionário ter sido criado para profissionais de saúde, nunca foi utilizado especificamente em terapeutas ocupacionais. Não se realizou o mesmo procedimento para o OCAI por este já ser amplamente aplicado em todos os tipos de organização, incluindo organizações de saúde.

A análise fatorial foi realizada através do teste de medição de adequação da amostra de *Kaiser-Mayer-Olkin* (KMO). Este procedimento permitiu a obtenção de categorias de itens e a posterior criação de dimensões de avaliação. Porque a amostra do estudo é grande ( $n=147$ ) e a escalas de medida também o são, assumiu-se o Teorema do Limite Central (Marôco, 2010b) efetuou-se a análise do instrumento, através da correlação entre itens e dimensões (Coeficiente de Correlação de *Pearson*) e o cálculo da consistência interna do mesmo (*Alpha de Cronbach*).

Para analisar de que forma as dimensões do questionário BET-Prof.Saúde predizem o Bem-Estar no trabalho, foram realizados modelos de regressão linear, por serem estes que, habitualmente, são utilizados para explorar a relação do tipo linear entre uma variável critério e duas ou mais variáveis preditoras. O impacto/influência de cada uma das variáveis preditoras sobre a variável critério foi analisada pelos coeficientes de regressão obtidos.

A caracterização da Cultura Organizacional bem como do Bem-Estar no Trabalho percecionado pelos terapeutas ocupacionais foi realizada por meio de análise descritiva, pelo cálculo de estatística de tendência central (mínimo, máximo, média, e desvio padrão).

Evocando-se o teorema anteriormente referido, recorreu-se a testes paramétricos para a análise inferencial, quer para quantificar a intensidade e a direção da associação entre

duas ou mais variáveis do estudo, quer para testar se as médias de duas ou mais populações amostrais são ou não significativamente diferentes.

As variáveis em estudo foram analisadas tendo em conta as suas qualidades métricas (qualitativas – nominais ou ordinais – ou quantitativas – intervalares) e as hipóteses levantadas para esta pesquisa.

Para se perceber o Bem-Estar no Trabalho (total e dimensões - *engagement*, clima de equipa, suporte social, características do trabalho e interdependência da equipa) depende significativamente das características profissionais (local de trabalho, tipo de contrato e função de chefia), recorreu-se ao teste *One-Way* ANOVA (para comparação de 3 ou mais amostras independentes) seguido do teste *Pos Hoc* de *Scheffé* (para comparações múltiplas de médias e por se tratar de um número reduzido de grupos) como descrito por Marôco (2010b). Para o tipo de Horário, foi utilizado o teste *T-Student* (para comparação de duas amostras independentes) porque apesar desta variável estar definida com 3 classes alfanuméricas (1=fixo; 2=flexível e 3=turnos) apenas se obteve amostra para as duas primeiras classes.

A análise da experiência profissional e tempo de trabalho no local atual de trabalho foi conduzida por meio do Coeficiente de Correlação de *Pearson* (por se tratar de uma variável quantitativa).

O estudo do principal objetivo do estudo, identificar o tipo de relação entre a Cultura Organizacional e o Bem-Estar no Trabalho, foi feito através do Coeficiente de Correlação de *Pearson*.

## 5. Resultados

### 5.1 Caracterização da Amostra

Foram recebidas no total 366 respostas ao questionário. No entanto, houve necessidade de excluir 217 respostas por não terem preenchido completamente o questionário de recolha de dados, invalidando a caracterização psicométrica desses participantes. Foram ainda excluídas 2 respostas, uma vez que os terapeutas ocupacionais em questão não exerciam funções em Portugal. Um exercia em Macau e outro em França, não correspondendo ao critério de inclusão. Desta forma apuraram-se 147 respostas consideradas válidas para análise.

Como é possível verificar na Figura 5, dos 147 terapeutas ocupacionais que participaram no estudo, 88% dos inquiridos (n=129) são do sexo feminino e 12% inquiridos (n=18), são do sexo masculino.

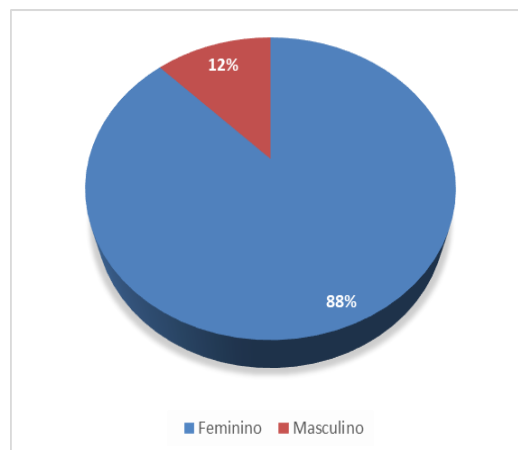


Figura 5 - Caracterização da amostra: género

Relativamente à variável idade, pode-se observar na Tabela 1 que varia entre os 22 e os 63 anos, verificando-se uma média de 35 anos ( $m=35,20; \pm dp=9,648$ ).

Tabela 1 - Caracterização da amostra: Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade (Anos)	147	22	63	35,2	9,648

Dos terapeutas ocupacionais que participaram no estudo, apenas 6,8% (n=10) trabalham em organizações de saúde públicas. Os restantes desenvolvem as suas



funções em organizações de saúde público-privadas (n=25; 25,9%) e 67,3% (n=95) trabalham em organizações privadas. Destas 31% (n= 46) são terapeutas ocupacionais em instituições particulares de solidariedade social. Apenas 4 terapeutas ocupacionais (3%) que são docentes em escolas superiores de saúde responderam ao questionário, como se pode observar na Figura 6.

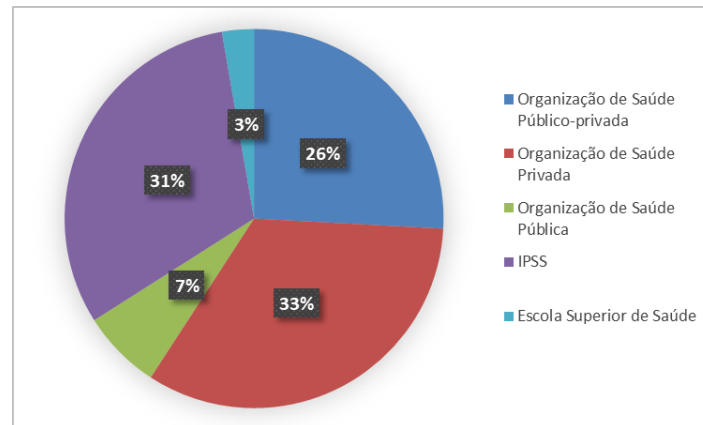


Figura 6 - Caracterização da amostra: Local de trabalho

Na Tabela 2 podemos observar o número de anos total de experiência profissional (Experiência Profissional) e há quanto tempo trabalha naquele local de trabalho (Tempo de Trabalho). No que diz respeito ao primeiro, os anos de experiência profissional variaram entre zero e 48 anos, com uma média de 12 anos ( $m=11,96$ ;  $\pm 9,642$ ). Quanto ao segundo, há quanto tempo estão os terapeutas ocupacionais naquele local de trabalho, este varia entre zero e 35 anos, com uma média de 8 anos ( $m=8$ ;  $\pm 7,524$ ). É de referir que o valor zero diz respeito a um período de tempo inferior a um ano, tanto de experiência profissional como de tempo no local de trabalho atual.

Tabela 2 - Caracterização da amostra: anos de experiência profissional e de trabalho

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Experiência Profissional (Anos)	147	0	48	11,96	9,642
Tempo de Trabalho (Anos)	147	0	35	8,03	7,524

No que diz respeito ao tipo de contrato, verificou-se que maioritariamente os terapeutas ocupacionais têm um contrato de trabalho estável (67%; n=98 dos inquiridos detêm um contrato sem termo; 25%; n=37, um contrato com termo e apenas 8%, n=12, encontra-se em regime de recibos verdes), como demonstra a Figura 7.

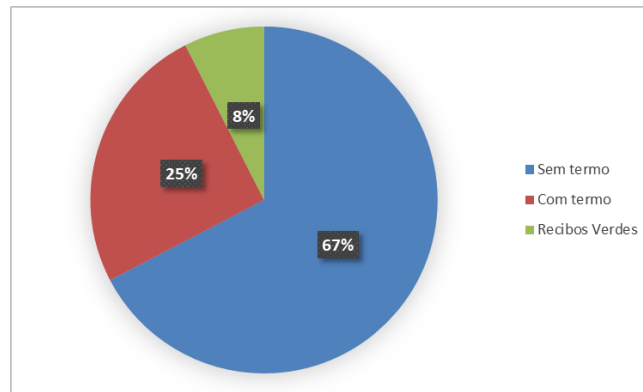


Figura 7 - Caracterização da Amostra: Tipo de Contrato

Quanto ao horário de trabalho, 78% (n= 115) dos inquiridos desempenha funções num horário fixo, enquanto que 22% (n=32) em horário flexível (Figura 8)

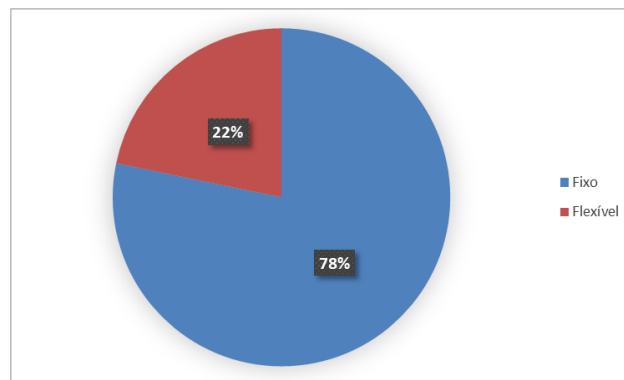


Figura 8 - Caracterização da Amostra: Horário de trabalho

Quando questionados acerca do desempenho de funções de chefia, 118 terapeutas ocupacionais (73,5%) responderam que não desempenham funções de chefia, enquanto 21 (14%) o fazem formalmente e 18 (12%) informalmente, como se pode observar na Figura 9.

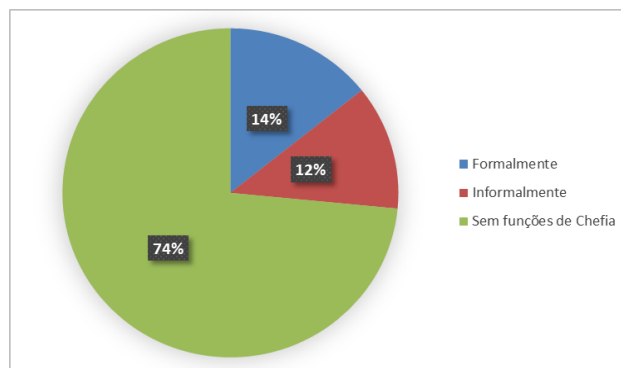


Figura 9 - Caracterização da Amostra: Funções de Chefia

## 5.2 Análise Fatorial do BET-Prof.Saúde

A estrutura relacional das perguntas do questionário (variáveis individuais) foi avaliada pela Análise Fatorial Exploratória sobre a matriz de correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais, seguida de uma Rotação Varimax. Os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentavam um *eigenvalue* superior a 1, em consonância com o *Scree Plot* e a percentagem de variância retida, uma vez que, de acordo com Marôco (2010b) a utilização de um único critério pode levar à retenção de mais/menos fatores do que aqueles que são relevantes para descrever a estrutura latente. De notar que se eliminou da análise o item 15 por não saturar em nenhum fator acima de 0,60.

Para estimar a validade da análise fatorial usou-se o critério KMO (medida da homogeneidade das variáveis que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis) com critérios de classificação definidos por Marôco (2010b). Tendo-se observado um valor de KMO = 0.862≈0.9 a recomendação face à análise fatorial é executável, pois apresenta um valor excelente de KMO (Pestana & Gageiro, 2000). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* < 0.001, podendo-se recusar a  $H_0$  e concluindo-se que as variáveis (itens da escala) se correlacionam significativamente (Tabela 3).

Tabela 3 - Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,862
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4928,745
	Df	1176
	Sig.	,000

De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1 e em consonância com o scree plot (Figura 10), a estrutura relacional dos itens que avaliam o bem-estar no trabalho percebidos pelos terapeutas ocupacionais, é explicada por 5 fatores latentes.

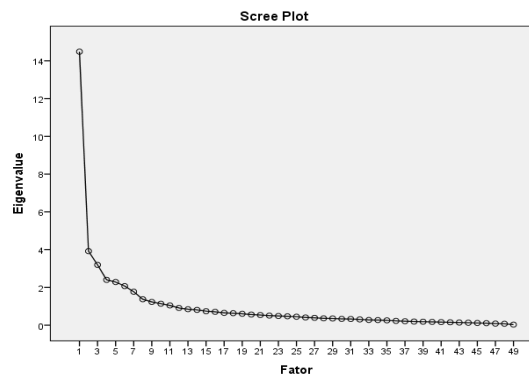


Figura 10 - Scree plot determinante dos fatores do bem-estar no trabalho

Na Tabela 4 resumem-se os pesos fatoriais de cada item, em cada um dos 5 fatores, os seus *eigenvalues* e a percentagem de variância explicada por cada fator.

Tabela 4 - Análise Fatorial

	Fator					
	1	2	3	4	5	
Q5 Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho	,418					
Q6 Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho	,456					
Q7 O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim própria(o)	,488					
Q8 No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões	,462					
Q40 No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia	,773					
Q41 Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade	,457					
Q42 No meu trabalho sinto-me com força e energia	,788					
Q43 Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	,781					
Q44 O meu trabalho inspira-me	,760					
Q45 Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar	,767					
Q46 Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	,692					
Q47 Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho	,653					
Q48 Estou imerso(a) no meu trabalho	,528					
Q49 Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos	,593					
Q50 O meu trabalho é desafiante para mim	,750					
Q14 Os meus colegas ajudam-me na realização do trabalho		,700				
Q25 Eu trabalho de forma muito próxima com outros no meu trabalho		,592				
Q27 Na minha equipa considera-se do interesse de todos a partilha de ideias e informações úteis ao serviço		,589				
Q32 Nós ajudamo-nos uns aos outros quando alguém se atrasa no seu trabalho		,775				
Q33 Nós cooperamos para que o trabalho seja feito		,758				
Q34 Nós encorajamo-nos uns aos outros a fazer um bom trabalho		,801				
Q35 Nós reconhecemos e valorizamos as contribuições de cada colaborador para a realização das tarefas		,754				
Q36 Nós preocupamo-nos com os sentimentos e bem-estar dos membros da equipa		,796				
Q37 Os membros da minha equipa alcançamos objectivos que lhes foram definidos		,526				
Q38 Os membros da minha equipa produzem trabalho com qualidade		,611				
Q39 Esta equipa é produtiva		,523				
Q9 A minha chefia preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores			,540			
Q10 A minha chefia presta atenção às coisas que eu digo			,559			
Q11 Eu estou exposta(a) ao conflito ou hostilidade por parte da minha chefia			,448			
Q12 A minha chefia ajuda na realização do trabalho			,434			
Q13 A minha chefia consegue que as pessoas trabalhem em conjunto			,459			
Q16 Prémios de produtividade, de assiduidade, etc.			,620			
Q17 Possibilidade de Formação			,552			
Q18 Desafios no trabalho			,534			
Q19 Benefícios gerais (saúde, ações, bolsas de estudo, estágios, etc.)			,456			
Q20 Desenvolvimento da carreira			,663			
Q21 Informação sobre a qualidade do meu desempenho			,738			
Q22 Pagamento desadequado			,562			
Q23 Apoio nos problemas			,661			
Q1 O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa				,717		
Q2 Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho				,821		
Q3 Tenho demasiado trabalho para fazer				,765		
Q4 Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho				,868		
Q24 Eu executo as minhas tarefas de forma independente dos outros com quem trabalho				,428		
Q26 O meu trabalho é planeado com pouca necessidade de me coordenar com os outros				,643		
Q28 A forma como executo o meu trabalho tem um impacto significativo nos outros				,632		
Q29 O meu desempenho depende da receção de informação correta de outros				,540		
Q30 Eu raramente tenho que obter informações de outros para poder realizar o meu trabalho				,556		
Q31 Com frequência tenho que coordenar os meus esforços com os meus colegas				,522		
	<b>Eigenvalue</b>	<b>9,37</b>	<b>7,43</b>	<b>7,22</b>	<b>3,17</b>	<b>3,32</b>
	<b>Variância Explicada</b>	<b>29,56%</b>	<b>8,00%</b>	<b>6,51%</b>	<b>4,90%</b>	<b>4,66%</b>

O primeiro fator, *Engagement*, apresenta pesos fatoriais elevados para 15 questões (Q5, Q6, Q7, Q8, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49 e Q50) e explica 29,56% da variância total. O segundo fator, Clima de Equipa, é composto por 11 itens (Q14, Q25, Q27, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38 e Q29) e explica 8% da variância total. O terceiro fator, Suporte Social, agrupa 13 itens (Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22 e Q23) e explica 6,51% da variância total. O quarto fator, Características do Trabalho, agrupa 4 itens (Q1, Q2, Q3 e Q4), e explica 4,9% da variância total. O quinto e último fator, Interdependência da Equipa, agrega 6 itens (Q24, Q26, Q28, Q29, Q30 e Q31) e explica 4,66% da variância total.

Foi feita a correlação inter-itens tendo-se verificado que as questões Q1, Q2, Q3 e Q4 do fator Características do Trabalho (respetivamente com  $r = -.067$ ,  $r = -.283$ ,  $r = -.101$  e  $r = -.229$ ); a questão Q11 ( $r = -.476$ ) do fator Suporte Social; e as questões Q24, Q26 e Q30 do fator Interdependência da Equipa (respetivamente com  $r = -.218$ ,  $r = -.325$  e  $r = -.009$ ), apresentavam uma correlação negativa com o bem-estar no trabalho dos terapeutas ocupacionais, pelo que se decidiu inverter as pontuações destas oito questões do questionário, tal como sugerem os procedimentos estatísticos (Marôco, 2010b).

A análise da Tabela 5 permite-nos verificar a existência de uma forte consistência interna para a totalidade dos itens do questionário, com um Alpha de Cronbach de 0.943.

No que respeita à análise da consistência interna para cada fator do questionário, verifica-se para os quatro primeiros uma consistência interna forte (respetivamente, *Engagement* com 0,920, Clima de Equipa com 0,911, Suporte Social com 0,892 e Características do Trabalho com 0,859) e uma consistência interna moderada para o quinto fator (Interdependência da Equipa com 0,695).

Tabela 5 - Alfa de Cronbach para análise da consistência interna

	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	0,943	49
<i>Engagement</i>	0,920	15
Clima de Equipa	0,911	11
Suporte Social	0,892	13
Características do Trabalho	0,859	4
Interdependência da Equipa	0,695	6

A análise da Tabela 6 possibilita confirmar que todas as dimensões do questionário contribuem para a avaliação global do constructo, observando-se uma relação positiva e altamente significativa entre o bem-estar no trabalho (avaliado pela totalidade do

questionário) e todas as suas dimensões, confirmando a estrutura relacional do questionário. Tal como esperado, quanto mais elevada for a perceção de cada uma das dimensões melhor é o bem-estar no trabalho percecionado pelos terapeutas ocupacionais.

Tabela 6 - Relação entre o BET Global e as 5 Dimensões

	Bem-Estar	1	2	3	4
<b>Bem-Estar no Trabalho</b>					
1 <i>Engagement</i>	0,845**				
2 Clima de Equipa	0,738**	0,472**			
3 Suporte Social	0,871**	0,636**	0,523**		
4 Características do Trabalho	0,447**	0,270**	0,197*	0,318**	
5 Interdependência da Equipa	0,477**	0,296**	0,380**	0,315**	0,091

N=147; \* significativo para 0.05 e \*\* significativo para 0.01

Embora não seja possível, apenas com o coeficiente de Pearson, demonstrar uma relação causa efeito, é possível ir para além da mera interpretação do referido coeficiente. Este último, quando elevado ao quadrado, indica a proporção de variabilidade de uma variável que é explicada pela outra. Neste caso, o Suporte Social explica 76% da variância do Bem-Estar no Trabalho ( $R^2=0,871$ ) e o *Engagement* 71% ( $R^2=0,845$ ), sendo as variáveis que melhor explicam o Bem-Estar no Trabalho dos terapeutas ocupacionais.

De seguida pretendeu-se estabelecer se este modelo Bem-Estar é preditivo do construto para estes profissionais. Com o intuito de averiguar o tipo de associação entre as variáveis, realizou-se uma Regressão Linear Simples, tendo como variáveis as dimensões *Engagement*, Clima da Equipa, Suporte Social, Características do Trabalho e Interdependência da Equipa. Esta e as subsequentes Regressões Lineares Simples foram precedidas pela averiguação dos pressupostos de aplicação: distribuição normal dos resíduos e média nula, variância constante, independência de resíduos (através do indicador de Durbin Watson) e ausência de multicolinearidade.

Para verificar a distribuição dos erros utilizou-se os gráficos P-P Plot e Scatterplot (Figura 11 e Tabela 7), cuja análise visual deixa antever que os erros da amostra seguem uma distribuição normal, pois os pontos estão dispostos de forma linear ao longo da linha diagonal apresentada, contudo no Quadro 7, identifica-se pelo menos um *outlier* (caso 33) que resolvemos excluir do modelo.

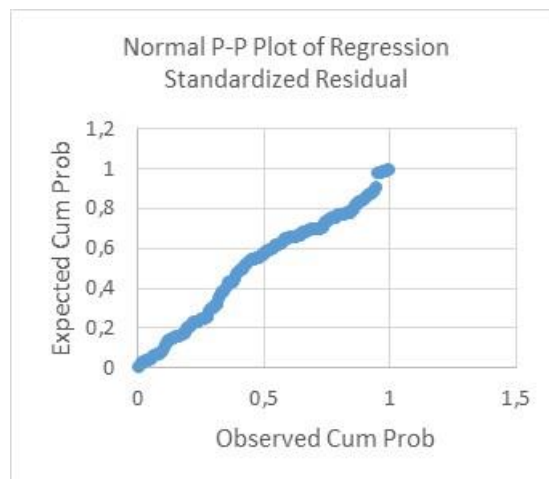


Figura 11 - P-Plot para análise de resíduos

Tabela 7 - Análise de resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Predicted Value	87,9597	230,5584	166,4521	24,58552
Std. Predicted Value	-3,193	2,607	0,000	1,000
Standard Error of Predicted Value	0,071	0,293	0,150	0,043
Adjusted Predicted Value	87,6164	230,6035	166,4502	24,58647
Residual	-2,51871	2,04028	0,00000	0,75770
Std. Residual	-3,266	2,646	0,000	0,983
Stud. Residual	-3,310	2,860	0,001	1,010
Deleted Residual	-2,58625	2,38359	0,00185	0,80054
<b>Stud. Deleted Residual</b>	<b>-3,435</b>	<b>2,937</b>	<b>0,000</b>	<b>1,019</b>
Mahal. Distance	0,236	19,891	4,966	3,562
Cook's Distance	0,000	0,229	0,010	0,024
Centered Leverage Value	0,002	0,137	0,034	0,025

Relativamente à variância dos erros no gráfico Scatterplot (Figura 12), como os pontos se distribuem de forma mais ou menos aleatória em torno do zero, podemos afirmar que é constante. Confirma-se igualmente a presença do *outlier*.

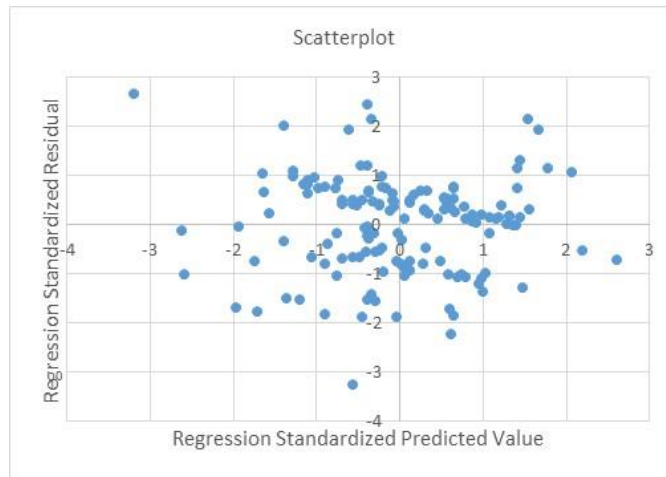


Figura 12 - Scatterplot para Análise de Resíduos

O pressuposto da aleatoriedade e independência dos erros foi avaliado através do teste de Durbin-Watson ( $d$ ), que testa a presença de autocorrelação entre os erros ou resíduos do modelo de regressão linear (Tabela 8). Quando o valor de  $d \approx 2$ , pode concluir-se que não existe autocorrelação entre os erros, e a covariância entre os resíduos é nula (Marôco, 2010b). No caso do nosso modelo pode-se garantir este pressuposto uma vez que o valor do teste é  $d=2,12$ .

Tabela 8 - Sumário do Modelo

Modelo	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	1,000 <sup>a</sup>	,999	,999	,77111	2,129

a. Preditores: Interdependência\_Equipa, CaracterísticasW, Engagement, Clima\_Equipa, Suporte\_Social  
 b. Variável dependente BET

Por último, verificou-se se existe ausência de multicolinearidade, através dos valores VIF. Analisando o Quadro 9 verifica-se que todos eles são inferiores a 5, pelo que se conclui que as variáveis apresentam baixa presença de multicolinearidade.

A regressão linear múltipla (Tabela 9) permitiu confirmar que podemos incluir todas as variáveis predictoras no modelo (Engagement  $\beta=0,390$ ;  $t=112,30$ ;  $p<0,001$ ; Clima da Equipa  $\beta=0,271$ ;  $t=84,287$   $p<0,001$ ; Suporte Social  $\beta=0,396$ ;  $t=108,82$   $p<0,001$ ; Características do Trabalho  $\beta=0,153$ ;  $t=55,37$   $p<0,001$ e Interdependência da Equipa  $\beta=0,120$ ;  $t=42,02$   $p<0,001$ ).



O nosso modelo final ajustado é então  $BET = 0,941 + 15,127 \text{ Engagement} + 11,008 \text{ Clima da Equipa} + 13,073 \text{ Suporte Social} + 4,023 \text{ Características do Trabalho} + 5,508 \text{ Interdependência da Equipa}$ .

Tabela 9 - Modelo de Regressão Linear

Modelo	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1 (Constant)	,941	,545		1,727	,086		
Engagement	15,127	,135	,390	112,302	,000	,563	1,777
Clima da Equipa	11,008	,131	,271	84,286	,000	,653	1,530
Suporte Social	13,073	,120	,396	108,821	,000	,513	1,950
Características do Trabalho	4,023	,073	,153	55,373	,000	,892	1,121
Interdependência da Equipa	5,508	,131	,120	42,019	,000	,827	1,209

a. Variável Dependente: BET

Este modelo é altamente significativo e explica uma proporção muito elevada da variabilidade do BET ( $F = 29479,816$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,999$ ).

### 5.3 Caracterização do Bem-Estar no Trabalho

Na Tabela 10 identificamos que, para a totalidade da amostra, os terapeutas ocupacionais percecionam níveis moderados de bem-estar no trabalho ( $m = 166,28 \pm 24,6$ ), apresentando valores globais em torno do ponto médio da escala (a pontuação do questionário varia entre 49 (mais baixo bem-estar possível de ser percecionado) e 245 (mais alto bem-estar possível de ser percecionado)). Já para as dimensões, verifica-se que tanto o Clima de Equipa ( $m = 3,88 \pm 0,61$ ) como a Interdependência da Equipa ( $m = 3,65 \pm 0,54$ ) e o *Engagement* ( $m = 3,51 \pm 0,63$ ) apresentam valores médios acima da média, sendo as que mais contribuem para o bem-estar no trabalho. O Suporte Social ( $m = 2,97 \pm 0,74$ ) e as Características do Trabalho ( $m = 2,64 \pm 0,93$ ) apresentam valores médios ligeiramente abaixo da média.

Tabela 10 - Descrição do Bem-Estar no Trabalho Global e suas dimensões

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	147	90,00	230,00	166,28	24,60
<i>Engagement</i>	147	1,87	5,00	3,51	0,63
Clima de Equipa	147	1,36	5,00	3,88	0,61
Suporte Social	147	1,15	4,54	2,97	0,74
Características do Trabalho	147	1,00	5,00	2,64	0,93
Interdependência da Equipa	147	1,60	5,00	3,65	0,54

#### 5.4 Análise do Bem-Estar no Trabalho segundo as variáveis socio-demográficas

Na Tabela 11 apresenta-se a análise descritiva dos valores do Bem-Estar no trabalho e das suas cinco dimensões, tendo em conta as variáveis Género e Tipo de Horário. Pode-se verificar que os terapeutas ocupacionais do sexo masculino apresentam maior índice de bem-estar no trabalho ( $m=170,72 \pm 25,21$ ) do que os do sexo feminino ( $m=165,66 \pm 24,55$ ). O mesmo acontece para as cinco dimensões à exceção da Interdependência da Equipa em que as terapeutas ocupacionais apresentam valores ligeiramente mais altos do que os terapeutas ocupacionais (respetivamente com  $m=3,67 \pm 0,54$  e  $m=3,52 \pm 0,49$ ). No que diz respeito à variável Tipo de Horário os terapeutas ocupacionais que desempenham as suas funções num horário flexível ( $m=169,22 \pm 24,90$ ) apresentam melhores níveis de Bem-Estar do que os que desempenham em horário fixo ( $m=165,46 \pm 24,67$ ), com exceção da dimensão Características do Trabalho (respetivamente com  $m=2,55 \pm 0,90$  e  $m=2,66 \pm 0,94$ )

De acordo com o teste *t*-Student as diferenças observadas entre as médias do Bem-Estar no Trabalho dos dois grupos em estudo (também das suas dimensões), tanto para o Género (feminino e masculino) como para o Tipo de Horário (flexível ou fixo) não são estatisticamente significativas.

Tabela 11 - Comparação dos valores médios do Bem-Estar no Trabalho e suas dimensões relativamente às variáveis Género e Horário de Trabalho

	Amostra	N	Média	D.p.	t	Sig.	
<b>Género</b>	<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	Feminino	129	165,66	24,553	-0,817	0,415
		Masculino	18	170,72	25,207		
	<i>Engagement</i>	Feminino	129	3,49	0,632	-0,761	0,448
		Masculino	18	3,61	0,645		
	Clima de Equipa	Feminino	129	3,86	0,626	-1,070	0,286
		Masculino	18	4,03	0,443		
	Suporte Social	Feminino	129	2,95	0,734	-0,632	0,529
		Masculino	18	3,07	0,829		
	Características do Trabalho	Feminino	129	2,62	0,912	-,477	0,634
		Masculino	18	2,74	1,086		
	Interdependência da Equipa	Feminino	129	3,67	0,541	1,096	0,275
		Masculino	18	3,52	0,486		
<b>Tipo de Horário</b>	<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	Fixo	129	165,46	24,566	-0,763	0,447
		Flexível	18	169,22	24,901		
	<i>Engagement</i>	Fixo	129	3,47	0,616	-1,244	0,215
		Flexível	18	3,63	0,687		
	Clima de Equipa	Fixo	115	3,88	0,608	0,042	0,966
		Flexível	32	3,88	0,613		
	Suporte Social	Fixo	115	2,94	0,748	-0,785	0,434
		Flexível	32	3,06	0,736		
	Características do Trabalho	Fixo	115	2,66	0,942	0,623	0,534
		Flexível	32	2,55	0,901		
	Interdependência da Equipa	Fixo	115	3,65	0,534	0,020	0,984
		Flexível	32	3,65	0,549		

N=147; significativo para sig≤0.05

Para verificar se as características profissionais (local de trabalho, tipo de contrato e funções de chefia) afetavam significativamente o Bem-Estar no Trabalho (Global e suas dimensões) dos terapeutas ocupacionais, recorreu-se à análise de variância (ANOVA), seguida do teste *post-hoc* de Scheffe, como descrito em Marôco (2010b).

Tendo em conta o local de trabalho (Tabela 12), considerando a probabilidade de erro de 5%, concluiu-se que ao nível do Bem-Estar no Trabalho global ( $F=4,712$ ; sig=0,001) e das dimensões Engagement ( $F=5,606$ ; sig=0,000), Clima de Equipa ( $F=2,925$ ; sig=0,023) e Suporte Social ( $F=3,715$ ; sig=0,007) é possível afirmar que o local de trabalho teve um efeito estatisticamente significativo e de elevada dimensão. Relativamente às Características do Trabalho e à Interdependência da Equipa, não se registaram diferenças significativas.

Tabela 12 - One way ANOVA: Comparação do Bem-Estar no Trabalho e suas dimensões tendo em conta o Local de Trabalho

	F	Sig.
<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	4,712	<b>0,001</b>
<i>Engagement</i>	5,606	<b>0,000</b>
Clima de Equipa	2,925	<b>0,023</b>
Suporte Social	3,715	<b>0,007</b>
Características do Trabalho	2,113	0,082
Interdependência de Equipa	1,803	0,131

N=147; Significância ao nível de 0,05

Na Tabela 13 são apresentados os resultados dos testes de comparação múltipla *post-hoc* (Teste Scheffe). Pode verificar-se que existem diferenças estatisticamente significativas no valor médio global do questionário Bem-Estar no Trabalho entre os terapeutas ocupacionais que trabalham em Organizações de Saúde Público-Privadas e os que trabalham em Organizações de Saúde Privadas ( $p=0,02$ ).

No que diz respeito às dimensões, verificaram-se diferenças significativas entre *Engagement*, percecionado pelos terapeutas ocupacionais de Organizações de Saúde Público-privadas e os de Organizações de Saúde Privadas ( $sig=0,022$ ) e de Escolas Superiores de Saúde ( $sig=0,015$ ). Quanto à dimensão Suporte Social, verificam-se diferenças estatisticamente significativas apenas entre a perceção dos terapeutas ocupacionais que trabalham em Organizações de Saúde Público-Privadas e os que trabalham em Organizações de Saúde Privada ( $sig=0,037$ ). De referir que os terapeutas que trabalham em Organizações de Saúde Público-Privadas são os que apresentam níveis de Bem-Estar mais baixos.

Tabela 13 - Teste Pos Hoc para comparação múltipla do Bem-Estar no Trabalho e das suas dimensões

Variável dependente	(I) Local de Trabalho	(J) Local de Trabalho	Diferença de Médias (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
Bem-Estar Trabalho	Organização de saúde público/privada	Organização de saúde privada	-3,51386*	1,01332	0,020
<i>Engagement</i>	Organização de saúde público/privada	Organização de saúde privada	-0,44271*	0,12887	0,022
		Escola Superior de Saúde	-1,11754*	0,31340	0,015
Suporte Social	Organização de saúde público/privada	Organização de saúde privada	-0,50273*	0,15524	0,037

N=147; \*. A diferença de médias é significativa ao nível de 0.05

Recorreu-se ao mesmo procedimento estatístico para se analisar o Tipo de Contrato dos terapeutas ocupacionais (teste ANOVA), tendo-se observado a existência de

diferenças significativas apenas para a dimensão Clima da Equipa, com sig=0,024 (Tabela 14).

Tabela 14 - One way ANOVA: Comparação do Bem-Estar no Trabalho e suas dimensões tendo em conta o Tipo de Contrato

	F	Sig.
<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	1,196	0,305
<i>Engagement</i>	0,245	0,783
Clima de Equipa	3,838	<b>0,024</b>
Suporte Social	1,472	0,233
Características do Trabalho	0,365	0,695
Interdependência de Equipa	1,214	0,300

N=147; Significância ao nível de 0,05

Na Tabela 15 estão apresentados os resultados do teste de comparação múltipla *post-hoc* (Teste *Scheffe*) observando-se que os terapeutas ocupacionais que têm um contrato de termo percecionam um Clima de Equipa significativamente superior aos terapeutas ocupacionais em regime de Recibos Verdes (sig=0.031).

Tabela 15 - Teste Pos Hoc para comparação múltipla da dimensão Clima de Equipa

(I) Tipo Contrato	(J) Tipo Contrato	Diferença de Médias (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
Com termo	Recibos verdes	0,54657*	0,20461	0,031

N=147; \*. A diferença de médias é significativa ao nível de 0.05

Relativamente à Função de Chefia, após a aplicação do teste ANOVA (Tabela 16), apenas se encontraram diferenças estatisticamente significativas para a dimensão *Engagement* (sig= 0.035).

Tabela 16 - One way ANOVA: Comparação do Bem-Estar no Trabalho e suas dimensões tendo em conta a Função de Chefia

	F	Sig.
<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	2,756	0,067
<i>Engagement</i>	3,429	<b>0,035</b>
Clima de Equipa	0,643	0,527
Suporte Social	2,054	0,132
Características do Trabalho	,837	0,435
Interdependência de Equipa	1,418	0,246

N=147; Significância ao nível de 0,05

Tal como procedido anteriormente, aplicou-se o teste *post-hoc Scheffe*, para comparação múltipla de médias (Tabela 17), tendo-se observado diferenças significativas entre o *Engagement* dos terapeutas ocupacionais que desempenham Cargos de Chefia formalmente e os que não desempenham qualquer tipo de Cargo de Chefia (sig=0.037). Estes últimos apresentam níveis de *Engagement* inferiores aos primeiros.

Tabela 17 - Teste Pos Hoc para comparação múltipla da dimensão *Engagement*

(I) Função de Chefia	(J) Função de Chefia	Diferença de Médias (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
Não	Sim, formalmente	-,38589*	,14845	,037

N=147; \*. A diferença de médias é significativa ao nível de 0.05

Para a análise de associação entre as variáveis quantitativas Idade, Anos de Experiência Profissional e Tempo no Local de Trabalho atual com o Bem-Estar no Trabalho e as suas Dimensões, recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Pearson*.

Da observação da Tabela 18 concluiu-se que não existe uma correlação significativa entre a Idade e o Bem-Estar no Trabalho global e as suas dimensões. Contudo pode verificar-se que as dimensões relacionadas com a Equipa (Clima de Equipa e Interdependência de Equipa) têm uma associação negativa com a idade. À medida que a idade aumenta, os terapeutas ocupacionais tendem a diminuir a sua perceção de Clima e de Interdependência de Equipa.

Tabela 18 - Influência da Idade no Bem-Estar global e suas dimensões

	Idade	1	2	3	4	5
Idade						
<b>1 Bem-Estar no Trabalho</b>	,025					
<b>2 Engagement</b>	,037	,845**				
<b>3 Clima de Equipa</b>	-,009	,738**	,472**			
<b>4 Suporte Social</b>	,032	,871**	,636**	,523**		
<b>5 Características do Trabalho</b>	,038	,447**	,270**	,197*	,318**	
<b>6 Interdependência de Equipa</b>	-,058	,477**	,296**	,380**	,315**	,091

N=147; \* significativo para 0.05 e \*\* significativo para 0.01

Finalmente, no que diz respeito à associação entre as variáveis Anos de Experiência Profissional e Tempo no Local de Trabalho atual com o Bem-Estar no Trabalho e as suas Dimensões, efetuou-se o procedimento descrito anteriormente para Coeficiente de *Pearson*.

A Tabela 19 revela que não existe uma associação significativa entre o Bem-Estar no Trabalho e as suas Dimensões com Anos de Experiência Profissional. O mesmo acontece relativamente ao Tempo no Local de Trabalho atual.

Tabela 19 - Relação do Bem-Estar global e suas dimensões com os Anos de Experiência Profissional e o Tempo no Local de Trabalho atual

	Experiência Profissional (Anos)	Tempo de Trabalho (Anos)
<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	,017	-,056
<i>Engagement</i>	,044	-,037
Clima de Equipa	-,021	-,063
Suporte Social	,015	-,054
Características do Trabalho	,015	,038
Interdependência de Equipa	-,029	-,096

N=147; \* significativo para 0.05 e \*\* significativo para 0.01

## 5.5 Identificação da Cultura Organizacional

Segundo o Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn, o OCAI permite identificar os quadrantes do modelo que exercem maior tensão sobre os colaboradores, possibilitando a avaliação cultural da organização através do desenho de uma matriz que salienta os atributos culturais da mesma e dos seus perfis organizacionais

Pela observação da Figura 13 e da Tabela 20 verifica-se que os terapeutas ocupacionais, na sua totalidade, percecionam uma cultura organizacional com maior tensão no fator Apoio ( $m=30,5\pm 17,395$ ), seguido do fator Regras ( $m=30,22\pm 15,646$ ), verificando-se menores níveis de tensão para os fatores Inovação ( $m=20,12\pm 8,572$ ) e Objetivos ( $m=19,12\pm 15,646$ ).

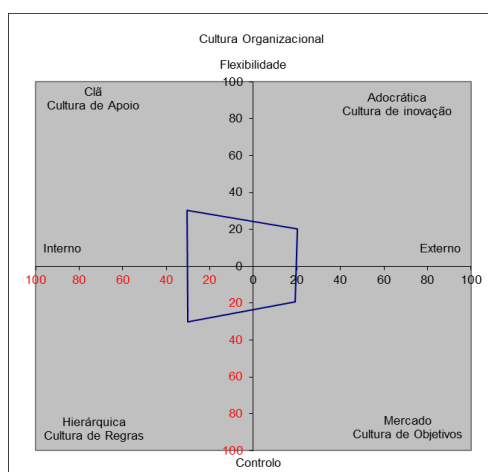


Figura 13 - Cultura Organizacional dos terapeutas ocupacionais

A Tabela 20 mostra-nos que existe evidência estatística para confirmar que os tipos de cultura percebidos pela totalidade dos terapeutas ocupacionais diferem significativamente entre eles ( $F=55,796$ ;  $sig=0,000$ ).

Tabela 20 - Identificação do Perfil Cultural dos Terapeutas Ocupacionais e sua Comparação

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Clã	1,83	83,33	30,525	17,395		
Adocrática	0,00	50,00	20,125	8,572	55,796	0,000
Mercado	0,00	55,00	19,122	10,597		
Hierárquica	4,17	85,00	30,228	15,646		
N=147						

Os testes *Pos-Hoc* de comparação de médias (Tabela 21) revelam diferenças altamente significativas entre as culturas Clã e Adocrática e Clã e Mercado, ambas com  $sig=0,000$ . Pode-se igualmente observar diferenças significativamente fortes entre as culturas Adocrática e Hierárquica e Mercado Hierárquica, ambas com  $sig=0,000$ .

Tabela 21 - Teste Pos Hoc para comparação múltipla da dimensão Clima de Equipa

(I) Tipo Contrato	(J) Tipo Contrato	Diferença de Médias (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
Clã	Adocrática	10,40023*	1,57807	0,000
	Mercado	11,40249*	2,13229	0,000
	Hierárquica	,29705	2,48681	0,905
Adocrática	Mercado	1,00227	1,12428	0,374
	Hierárquica	-10,10317*	1,79788	0,000
Mercado	Hierárquica	-11,10544*	18,11496	0,000

N=147; \*. A diferença de médias é significativa ao nível de 0.05

Após a análise dos dados obtidos no OCAI, tendo em conta o local de trabalho dos terapeutas ocupacionais, de um modo global, pode observar-se nas figuras que de seguida uma tendência cultural associada à tipologia organizacional, assim nas organizações Público-Privadas e Públicas os terapeutas percebem uma maior tendência para a Cultura de Hierarquia, sentindo-as como bastante formais e estruturadas, existindo muitos procedimentos e regras, que regem o seu funcionamento. Já os terapeutas ocupacionais que desempenham as suas funções em Organizações Privadas e IPSS (também estas organizações privadas), percebem Culturas do tipo Clã, ou seja, sentem que as suas organizações demonstram grande preocupação com as pessoas que nelas trabalham. Nas escolas é onde pode observar-se um perfil cultural mais equilibrado.



Apresentamos de seguida a análise específica para cada tipologia organizacional.

Verificou-se que nas organizações público-privadas (Figura 14), o foco de tensão mais elevado no fator Regras (m=35,64), verificando-se menor tensão nos fatores Apoio (m=26,6), Objetivos (m=20,3) e Inovação (m=17,45).

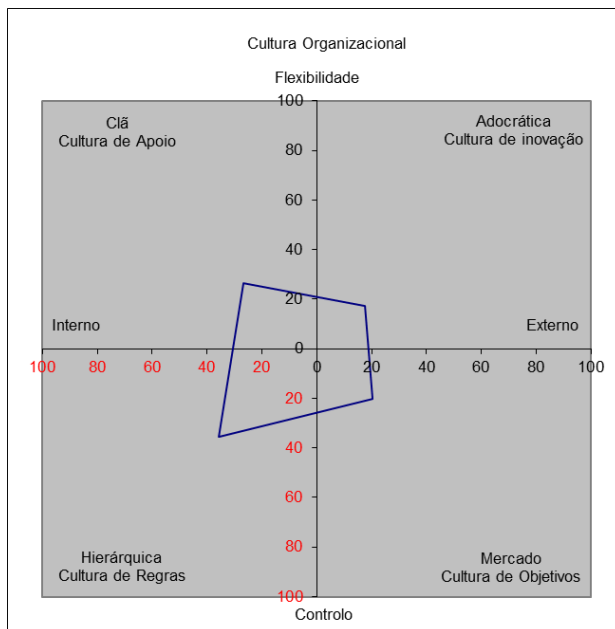


Figura 14 - Cultura Organizacional das organizações público-privadas

Por sua vez, as organizações privadas apresentam uma organização cultural com tensão mais elevada no fator Apoio (m=32,08), enquanto nos fatores Regras (m=25,39), Inovação (=22,14) e Objetivos (m=20,37) apresentam menores níveis de tensão (Figura 15).

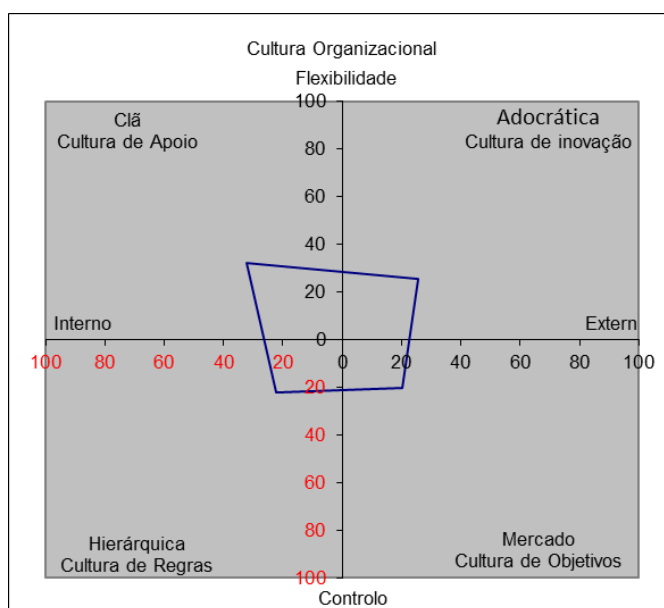


Figura 15 - Cultura Organizacional nas organizações privadas

A Figura 16 demonstra que, nas organizações públicas, os terapeutas ocupacionais percecionam um nível extremamente elevado de tensão nos fatores Regras ( $m=47,48$ ), e menores níveis nos fatores Apoio ( $m=21,58$ ) e Objetivos ( $m=18,85$ ). O fator Inovação é o que apresenta menor nível de tensão ( $m=12,08$ ).

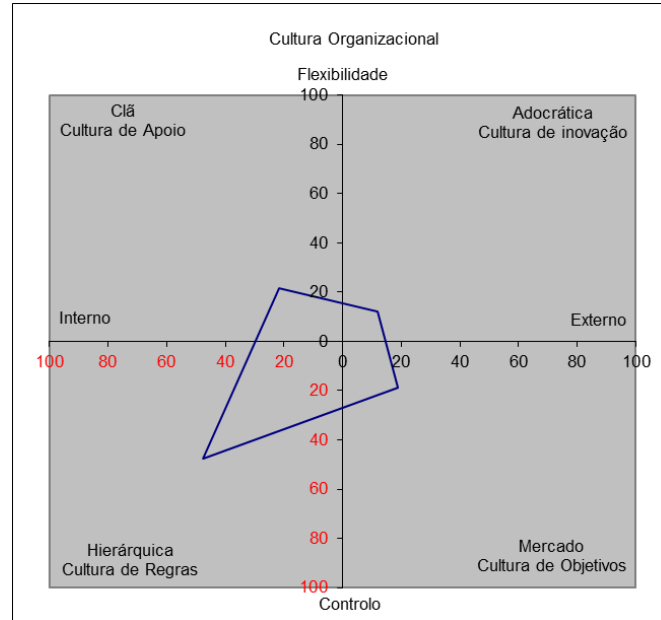


Figura 16 - Cultura Organizacional nas organizações públicas

Nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), o foco de maior tensão encontra-se no fator Apoio ( $m=34,27$ ), seguido dos fatores Regras ( $m=27,46$ ) e Inovação ( $m=21,5$ ), verificando-se menores valores no fator Objetivos ( $=16,75$ ), ilustrado na Figura 17.

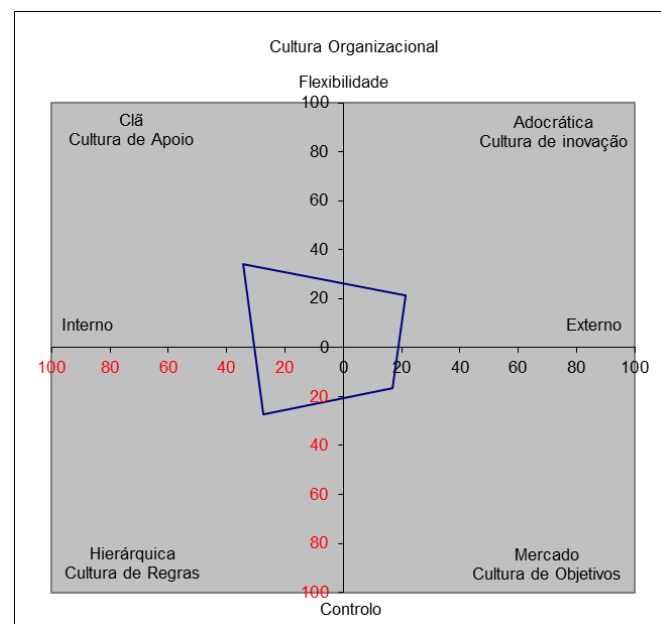


Figura 17 - Cultura Organizacional nas IPSS

Finalmente, as Escolas Superiores de Saúde, como se pode verificar na Figura 18, apresentam um equilíbrio de tensão nos quatro focos: Apoio ( $m=27,91$ ), Regras ( $m=26,66$ ), Inovação ( $m=25$ ) e Objetivos ( $m=20,41$ ).

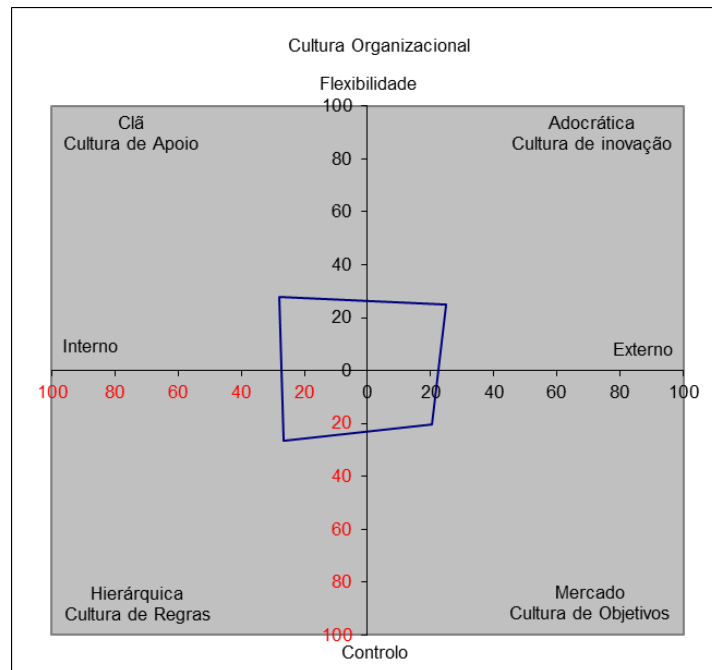


Figura 18 - Cultura Organizacional nas Escolas Superiores de Saúde

## 5.6 Relação entre a Cultura Organizacional e o BET

Para verificar se existe uma relação positiva entre a Cultura Organizacional e o BET, recorreu-se ao Coeficiente de Correlação de *Pearson*.

Da análise da Tabela 22 pode-se concluir que as culturas Clã e Adocrática, caracterizadas respetivamente por um ambiente de trabalho familiar e de oportunidade de inovação se correlacionam positivamente com o bem-estar, tal com era esperado. Contudo apenas se observa uma relação altamente significativa ( $r = .582$ ) entre o Bem-Estar e a Cultura de Clã. As culturas de Mercado e Hierárquica apresentam uma relação também fortemente significativa com o Bem-Estar no Trabalho, mas com uma associação negativa (respetivamente com  $r = -.421$  e  $r = -.447$ ). Neste caso, os terapeutas ocupacionais associam de forma negativa aspetos relacionados com o controlo, regras e objetivos como o seu Bem-Estar no Trabalho.

Se calcularmos o coeficiente de determinação, podemos ainda referir que a cultura que maior peso tem para o Bem-Estar no trabalho é a Cultura Clã uma vez que explica 34% da variância ( $R^2=0,34$ ), restando cerca de 64% por explicar.

Tabela 22 - Correlação entre a Cultura Organizacional e o BET

	Bem-Estar	Clã	Adocrática	Mercado	Hierárquica
Bem-Estar	1				
Clã	,582**	1			
Adocrática	,140	,033	1		
Mercado	-,447**	-,688**	,000	1	
Hierárquica	-,421**	-,664**	-,585**	,087	1

\*\* . Correlação significativa ao nível 0.01 level.

## 6. Discussão

---

Com este estudo pretendeu-se verificar a perceção de Bem-Estar no Trabalho dos terapeutas ocupacionais e da cultura organizacional associada ao seu local de trabalho.

Da análise dos resultados foi possível constatar que os terapeutas ocupacionais, na sua globalidade, percecionam uma cultura organizacional com maior tensão no fator Apoio ( $m=30,5$ ), seguido do fator Regras ( $m=30,22$ ), e menores níveis de tensão para os fatores Inovação ( $m=20,12$ ) e Objetivos ( $m=19,12$ ). Deste modo, verifica-se uma predominância das culturas de Clã e Hierárquica, permitindo declarar que os terapeutas ocupacionais percecionam uma imagem cultural da organização voltada para a vertente interna com um equilíbrio entre as vertentes controlo e flexibilidade. Trata-se de uma cultura muito ligada ao apoio, ao comprometimento e coesão de equipa com ênfase na equidade e na abertura e, também uma cultura caracterizada na estabilidade e continuidade, com base na burocracia e padronização dos procedimentos. Deste modo, é dado ênfase na definição de responsabilidades, na medição e nas regras, no entanto, sem muita oportunidade para o desenvolvimento pela inovação e criatividade e ainda pouco ênfase na competitividade e produtividade (Sousa, 2009).

Analisando a cultura organizacional mais em pormenor, considerando o tipo de organização de saúde, tanto as organizações de saúde públicas como público-privadas apresentam um elevado foco de tensão no fator Regras (respetivamente  $m=47,48$  e  $m=35,64$ ), ou seja, uma predominância da cultura muito voltada para a vertente interna e de controlo.

Estes resultados vêm de encontro à caracterização das Organizações de Saúde de Mintzberg, citado por Martins (2010). Definidas pelo autor como um modelo burocrático, em que os procedimentos são passíveis de ser padronizados e em que os colaboradores são colocados sob a direção de chefias autocráticas e não têm espaço para autonomia e demonstrar os seus conhecimentos e competências.

Já as Organizações Privadas e Instituições Particulares de Solidariedade Social demonstram maior tensão no fator de Apoio, logo uma cultura de Clã, voltada para a flexibilidade e a pensar nas pessoas (respetivamente  $m=32,08$  e  $m=34,27$ ).

Finalmente, as Escolas Superiores de Saúde são as organizações que evidenciam um equilíbrio nos quatro quadrantes:  $m=27,91$  no fator Apoio,  $m=26,66$  no fator de Regras,  $m=25$  no fator Inovação e  $m=20,41$  no fator Objetivos. Segundo que Cameron & Quinn (2006) e ainda Lopes (2010), o sucesso de uma organização não está centrado em

apenas um dos quadrantes mas sim, na posição equilibrada dos quatro quadrantes numa zona ótima, como se pode verificar nas ESS.

Como já foi referido anteriormente, a cultura organizacional influencia o comportamento individual. Por este motivo, pretendeu-se perceber a relação desta com o bem-estar percecionado pelos terapeutas ocupacionais.

Na sua globalidade, os terapeutas ocupacionais sentem um Bem-Estar no Trabalho moderado (nem bom, nem mau), apresentando valores médios globais em torno do ponto médio da escala ( $m=166,28\pm 24,6$ ).

Quando relacionado com a cultura organizacional, concluiu-se que as culturas Clã e Adocrática, caracterizadas respetivamente por um ambiente de trabalho familiar e se encontram voltadas para a flexibilidade e oportunidade de inovação, são as que se relacionam positivamente com o Bem-Estar no Trabalho tendo-se verificado uma relação positiva e altamente significativa ( $r = 0,512$ ) entre o Bem-Estar e a Cultura de Clã e ainda que não significativa mas positiva com a Cultura Adocrática ( $r = 0,140$ ).

Já para os aspetos relacionados com o controlo, regras e objetivos, observou-se uma relação negativa e altamente significativa entre o Bem-Estar e as culturas Hierárquica e de Mercado (respetivamente com  $r = -0,421$  e  $r = -0,447$ ).

Estes resultados permitem aceitar as hipóteses de investigação  $H_1$  e  $H_2$ , e dizer que os terapeutas ocupacionais percebem melhor bem-estar no trabalho numa cultura em que predomina o ambiente de coesão de equipa, onde se partilham dos mesmos valores e objetivos e onde existe oportunidade de inovação e criatividade.

Tal vem confirmar os achados noutros estudos, tais como, Brazil *et al.* (2010), Tsai (2011), Silva *et al.* (2001) e Pepe *et al.* (2017) que demonstraram uma relação positiva das culturas de Clã e Adocrática com o desempenho, a satisfação e o bem-estar no trabalho, ao contrário das culturas Hierárquica e de Mercado.

Ao estudar a possível influência das características pessoais no bem-estar global e as suas dimensões, constatou-se que a idade e o género não tinham uma influência significativa, o que levou à rejeição da hipótese de investigação  $H_3$ . No estudo de Martins (2017), também se verificou não existirem diferenças significativas no bem-estar no trabalho relativamente ao género, no entanto, Martins e D'Oliveira (2013) concluíram que os indivíduos do sexo masculino enfatizam como fator preponderante o Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, enquanto que os do sexo feminino evidenciam a Identificação com o Trabalho e a Sobrecarga do mesmo.

No que diz respeito às características profissionais, apenas o local de trabalho mostrou uma relação significativa com o Bem-Estar no Trabalho. Tendo em conta os valores obtidos, pode-se dizer que os terapeutas ocupacionais que trabalham nas organizações de saúde público-privadas percecionam pior bem-estar global que os que trabalham nas organizações privadas. Tal facto vem corroborar com o que foi mencionado anteriormente em relação à cultura organizacional: os terapeutas ocupacionais das organizações de saúde público-privadas percecionam uma cultura predominantemente hierárquica que está associada a níveis de bem-estar no trabalho mais baixos.

O local de trabalho também se relaciona de forma significativa com as dimensões do Bem-Estar no Trabalho, nomeadamente *Engagement* e Suporte Social. Mais uma vez, os níveis mais baixos são apresentados pelos profissionais das organizações público-privadas em relação aos das privadas e ESS.

O tipo de vínculo com a organização, demonstrou influência significativa na dimensão Clima de Equipa. Quem trabalha em regime de Recibos Verdes, apresenta piores níveis de Bem-Estar no Trabalho do que os que têm vínculo à organização. O estudo de Martins e D'Oliveira (2013) demonstrou que os terapeutas ocupacionais evocaram a “Estabilidade” profissional como fator relevante para o seu Bem-Estar no Trabalho. A precariedade do emprego, pelo facto de ter um contrato incerto ou pelo facto de estar integrado numa organização cuja política económica se possa orientar para o trabalho precário, dificulta ao profissional a previsão do seu futuro e isso torna-se fonte de sofrimento.

A Função de Chefia, por sua vez, vem afetar a dimensão *Engagement*, podendo-se afirmar que os coordenadores percecionam melhor *Engagement* que os restantes colaboradores na organização.

No que respeita às restantes características profissionais, Experiência profissional (anos de trabalho), Tempo de trabalho na organização (número de anos naquele local de trabalho) e Horário de Trabalho, não se encontrou uma relação significativa com o Bem-Estar no Trabalho o que levou, pelo descrito anteriormente para as restantes variáveis, à rejeição parcial da hipótese de investigação H<sub>4</sub>.

Na sua globalidade, verificou-se que as dimensões que mais contribuem para o Bem-Estar no trabalho são o *Engagement*, e o Suporte Social, indo de encontro ao que foi encontrado na literatura. Orgambidez-Ramos & Borrego-Alés (2017) afirmaram que a coesão social com o supervisor e os colegas de trabalho e o *Engagement* exercem uma influência positiva e significativa na satisfação laboral. Moura (2013) e Cunha *et al.* (2018) também relacionaram o *Engagement* de forma significativa com o bem-estar

psicológico. Deste modo, pode-se dizer que quanto maior vigor, dedicação e absorção os profissionais sentirem em relação ao seu trabalho, maiores níveis de bem-estar vão perceber.

No que diz respeito ao Suporte Social, Gaspar (2011) concluiu que quanto maior o nível de suporte do supervisor e colegas de equipa, menores os constrangimentos no trabalho, logo melhor bem-estar no trabalho. O valor preditivo do suporte social e do clima de equipa também foi encontrado por Pascoal *et al.* (2010) que afirmaram que estes têm um impacto direto no bem-estar.

Na realização deste estudo, o número reduzido de respostas ao questionário *online* foi a principal limitação encontrada. Tendo em conta o número total de terapeutas ocupacionais inscritos na ACSS, calculou-se que seria necessário um mínimo de 307 participantes no estudo de forma a que esta fosse representativa da população-alvo, no entanto apenas 147 respostas foram de encontro aos critérios de inclusão, inviabilizando a generalização dos resultados.

O fato do questionário ter sido divulgado *online*, pode ter contribuído para a fraca adesão dos terapeutas ocupacionais. Apesar das vantagens apontadas por Vasconcellos-Guedes & Guedes (2007), tais como agilidade na aplicação, no controle e follow-up das respostas, agilidade na tabulação dos resultados, facilidade em utilizar amostras maiores, flexibilidade e diversidade na elaboração de questões, baixo custo de implementação e exigência de resposta completa, os questionários *online* apresentam uma desvantagem principal, a baixa taxa de resposta. Os mesmos autores identificaram, no ponto de vista do inquirido, a vantagem da rapidez e comodidade do preenchimento do questionário. No entanto, Cendón, Ribeiro & Chaves (2014) observaram que apesar da intenção inicial de participar, razões de ordem pessoal, institucional ou técnicas podem levar os inquiridos a desistir. Maciel, Nunes & Claudino (2014) apontam ainda o receio que o inquirido pode ter de que seja seguido o seu rasto eletrónico como um fator de recusa do preenchimento de questionários *online*.

Outra razão que se pensa ter contribuído para a taxa de desistência dos inquiridos, foi a dimensão e estrutura do próprio questionário e principalmente a forma de resposta da secção referente ao OCAI. Inicialmente, a primeira secção dizia respeito ao BET-Prof. Saúde e a segunda secção, ao OCAI. Na realização do pré-teste, os participantes referiram que no final do questionário, já não tinham disponibilidade para realizar os cálculos necessários, pelo que sugeriram colocar esta secção logo no início do questionário. Ao analisar as respostas obtidas ao questionário propriamente dito, verificou-se que a maior parte dos inquiridos que não completaram o questionário,



desistiram na secção inicial, a secção do OCAI, o que leva a concluir que as questões que levam a maior raciocínio/cálculo, necessitando de maior tempo despendido, leva os inquiridos a desistir do seu preenchimento.



## 7. Conclusão

---

O presente estudo teve como objetivo perceber o Bem-Estar no Trabalho dos terapeutas ocupacionais e a sua relação com a cultura organizacional, em organizações de saúde para, de certa forma, contribuir para as suas políticas de gestão organizacional.

Concluiu-se que a culturas organizacionais viradas para a flexibilidade e que estão focadas nos seus recursos humanos e na inovação são as que se associam positivamente a melhores níveis de bem-estar no trabalho, especialmente a culturas de Clã. O inverso acontece quando predominam as culturas Hierárquica e de Mercado.

As dimensões *Engagement*, Suporte Social e Clima de Equipa, podem ser influenciadas pelas características profissionais dos terapeutas ocupacionais (local de trabalho, tipo de contrato e função de chefia) e são as que mais se relacionam de forma positiva e significativa com o Bem-Estar no Trabalho.

Neste estudo, a principal limitação encontrada foi a dimensão da amostra. O número de respostas obtido não permite a representação da população portuguesa. O facto de o questionário ter sido divulgado online, pode ter contribuído para esta limitação. Apesar da insistente divulgação através da APTO e nos grupos de interesse, não foi possível o controlo e incentivo à resposta para preenchimento do questionário. A dimensão e estrutura do questionário também poderá ter contribuído, dado o número de respostas incompletas recebidas.

É importante referir que o estudo desenvolvido não teve como objetivo esgotar o assunto, mas orientar para a realização de outras investigações no futuro para estes profissionais de saúde, bem como oportunidades de interação com outros temas. Assim, para estudos futuros, propõe-se a realização deste estudo com uma amostra com maior representatividade da população portuguesa. Seria interessante efetuar um estudo em organizações de saúde de tipologia específica, de forma a confirmar os resultados encontrados neste estudo em relação à cultura organizacional e Bem-Estar percecionados.

Aconselha-se a aplicação deste estudo com alguma periodicidade, para que as medidas a implementar reflitam a realidade e estejam de acordo com a envolvente que se encontra em constante mudança, tal como o Bem-Estar que é um construto dinâmico e subjetivo.

Bons níveis de Bem-Estar no Trabalho conduzem a um melhor desempenho profissional, pelo que uma cultura organizacional que fomente o bem-estar no trabalho

potencia tanto melhores práticas organizacionais como o envolvimento profissional que por sua vez promove as relações entre a equipa e a chefia e leva a melhores resultados organizacionais.

## Referências

---

- An JY, Yom YH, Ruggiero JS. (2011). *Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals*. Journal of Transcultural Nursing. 22(1): 22-30.
- Ashforth B. (1997). *Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences*. Canadian Journal of Administrative Sciences. (14), 1173- 1182.
- Bakker AB, Demerouti E, Lieke L. (2012). *Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness*. Journal of vocational behavior. 80(2): 555-564.
- Bakker AB, Leiter MP. (2010). *Where to go from here: Integration and future research on work engagement*. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Brazil K et al. (2010). *Organizational culture predicts job satisfaction and perceived clinical effectiveness in pediatric primary care practices*. Health care management review. 35(4): 365-371.
- Cameron K, Quinn R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework*. Estados Unidos da América: Addison-Welsey.
- Cameron KS, Quinn RE. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Revised Ed. S. Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Cameron KS, Quinn RE. (2011) *Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardoso A. (2016). *Uma Análise Crítica do Uso do Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Dissertação. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Carvalho CRA. (2012). *A Identidade Profissional dos Terapeutas Ocupacionais: considerações a partir do conceito de estigma de Erving*. GoffmanSaúde Soc. São Paulo. 21(2): 364-371.
- Cendón BV, Ribeiro NA, Chaves CJ. (2014). *Pesquisas de survey: análise das reações dos respondentes*. Informação & Sociedade: Estudos. 24 (3).

- Cruz SG, Ferreira MMF. (2015). *Perceção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Revista de Enfermagem Referência. 5: 75-83.
- Cunha G., Martins M.R., Sousa R., Oliveira F.F. (2007). *Estatística Aplicada às Ciências e Tecnologias da Saúde: Exercícios Resolvidos com Excel e SPSS*. Lisboa: Lidel.
- Cunha S, Gama C, Fevereiro M et al. (2018). *A felicidade e o engagement no trabalho nos cuidados de saúde primários*. Rev Port Med Geral Fam. 34: 26-32.
- Danna K, Griffin RW. (1999). *Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature*. Journal of Management. 25 (3): 357-384.
- De Andrade T et al. (2013). *Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão*. Revista Administração em Diálogo. 15(2): 52-78.
- De Carvalho, LF. (2015). *Análise da cultura organizacional no gerenciamento de projetos*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- De Souza Pires JC, Macêdo KB. (2006). *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Revista de Administração Pública. 40(1): 81-106.
- Eagleton T. (2005) *A ideia de cultura*. São Paulo: Editora UNESP.
- Educação Diferente (2015, Setembro 1) [homepage na internet]. *Breve História da Terapia Ocupacional* [acesso em 3 mai 2019]. Disponível em: <https://edif.blogs.sapo.pt/breve-historia-da-terapia-ocupaciona-124744>
- Ferreira L, Rebelo T, Lourenço PR, Dimas ID. (2016). *Efeitos da cultura de aprendizagem na satisfação no trabalho, no bem-estar e no comprometimento organizacional*. Revista E-Psi. 6(2): 67-95.
- Fiorese L, Martinez M. (2016). *Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura*. Revista Destaques Acadêmicos. 8(1): 100-115.
- Fiorese L, Martinez M. (2016). *Influência da Cultura e Clima Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho*. Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado. 8(1): 100-11.
- Fleiss JL, Levin B, Paik MC. (2003). *Statistical Methods for Rates and Proportions*. Third Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Garcez L, Antunes CBL; De Sousa Zarife P. (2018). *Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira*. Aletheia. 51: 1-2.

- Gaspar SMM. (2011). *O Bem-Estar no Trabalho: O impacto do suporte no trabalho percebido pelos trabalhadores. Tese de Mestrado*. Lisboa: ISPA – Instituto Universitário.
- Gomide S, Silvestrin B, Oliveira AF. (2015). *Bem-Estar no Trabalho: o Impacto das Satisfações com os Suportes Organizacionais e o Papel Mediador da Resiliência No Trabalho*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. jan-mar; 15(1): 19-29.
- Harter JK.; Schmidt L, Keyes, CLM. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*. Flourishing: Positive psychology and the life well-lived. 2: 205-224.
- JustNews (2018, Abril 16) [homepage na internet]. *Terapia Ocupacional: 100 anos no mundo e 60 em Portugal a fazer a diferença* [acesso em 3 mai 2019]. Disponível em: [https://justnews.pt/noticias/terapia-ocupacional-a-inovao-tambm-acontece-dentro-de-portas#.XMx\\_f6TOXIW](https://justnews.pt/noticias/terapia-ocupacional-a-inovao-tambm-acontece-dentro-de-portas#.XMx_f6TOXIW)
- Lamond D. (2003). *The Value of Quinn's Competing Values Model*. Journal of Managerial Psychology. 18(1): 46-59.
- Lopes A. (2010). *A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível*. Gestão e Desenvolvimento. 17: 3-26.
- Lourenço PJF. (2016). *Cultura organizacional e a qualidade dos serviços internos numa instituição de saúde pública*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Escola Superior de Altos Estudos do Instituto Superior Miguel Torga.
- Maciel O, Nunes A, Claudino S. (2014). Recurso ao inquérito por questionário na avaliação do papel das Tecnologias de Informação Geográfica no ensino de Geografia. GOT, Revista de Geografia e Ordenamento do Território. 6: 153-177.
- Marôco J. (2010a). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: RepotNumber, Lda.
- Marôco J. (2010b) *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS*. (3ªed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins AP, D'Oliveira T. (2013). *Abordagens empíricas e conceptuais ao bem-estar no trabalho: um estudo exploratório*. Conference Paper: VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Aveiro.
- Martins AP. (2014). *Development and validation of an integrative measure of well-being at work for health professionals*. 28th International Congress of Applied Psychology. Paris.

- Martins AP. (2017). *Bem-Estar no Trabalho em Profissionais de Saúde*. Conference Paper: III Conferencia Internacional de Investigação em Saúde: promover a saúde através da investigação. ESEnfCVP. Oliveira de Azeméis.
- Martins APLT. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a Cultura Organizacional e o Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde*. Dissertação Mestrado. Lisboa: ISCTE do Instituto Universitário de Lisboa.
- Massano DB. (2010). *O Clima Organizacional em Unidades Hospitalares Públicas e Privadas. A Perspetiva dos Técnicos de Radiologia*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade de Évora em parceria com a Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa.
- Messias F, Mendes J, Monteiro I. (2017). *O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho*. Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal. 22: 59-75.
- Monteiro R. (2011). *Bem-estar no trabalho e perceção de saúde: estudo realizado com auxiliares de geriatria no norte de Portugal*. Dissertação de mestrado. Porto: Universidade Fernando Pessoa-Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
- Moore JD. (2012). *Visions of Culture*. 4th. ed. Maryland, USA: Altamira Press.
- Moura DLB. (2013). *Engagement no Trabalho: a perspectiva do modelo demandas-recursos laborais*. Tese de Mestrado. Faro: Universidade do Algarve.
- Murat D, Aytac S, Bondy J. (2011). *Workplace Wellbeing Among Justice Department Staff*. The Australasian Journal of Organisational Psychology. 4: 20-25.
- Neves JG, Jesuíno JC. (1994). *Cultura Organizacional: Estudo Empírico com base no Modelo dos Valores Contrastantes*. Psicologia. 9(3): 327-346.
- Neves JG. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE do Instituto Universitário de Lisboa.
- Orgambídez-Ramos A, Borrego-Alés Y. (2017). *Apoyo social y engagement como antecedentes de la satisfacción laboral en personal de enfermería*. Enfermería Global. 16 (48): 208-225.
- Pascoal T, Torres CV, Porto JB. (2010). *Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social*. Revista de Administração Contemporânea. 14(6): 1054-1072.



- Pepe ASC, Sousa C, Gonçalves SP. (2017). *Cultura e bem-estar no trabalho: o papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental*. SUPERAVIT. Revista de Gestão & Ideias. 2: 033 – 048.
- Pestana MH, Gageiro JN. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto PCA. (2009). *Bem-Estar no Trabalho: Um estudo Com Assistentes Sociais*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE do Instituto Universitário de Lisboa.
- Quinn R, Rohrbaugh J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science. 29: 363-377.
- Rodrigues E, Barroso M, Caetano A. (2010). *Trabalho, família e bem-estar: factores e padrões de qualidade de vida na Europa*. Centro de investigação e estudos de Sociologia ISCTE. 93
- Russell JEA. (2008). *Promoting subjective well-being at work*. Journal of Career Assessment. 16(1): 117-131.
- Sant’anna LL, Paschoal T, Gosendo EEM. (2012). *Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários*. Revista de Administração Contemporânea. 16(5): 744-764.
- Schein EH. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan management review. 25(2): 3-16.
- Schein EH. (1986). *How leaders Embed and Transmit Culture: Organizational Cultures and Leadership*. S. Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Schein EH. (1990) *Organizational Culture*. American Psychologist. 43: 109-119.
- Schein EH. (1993). *Career anchors, discovering your real values*. Revised Ed. London: Pfeffer & Co.
- Schein EH. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schulte P, Vainio H. (2010). *Well-being at work – overview and perspective*. Scand J Work Environ Health. 36(5): 422-429.
- Shili S. (2008). *Organizational culture and its themes*. International Journal of Business and Management. 3(12): 137-141.

- Silva LMT et al. (2001). *Modelo de Valores Competitivos e suas relações com o desempenho profissional numa organização hoteleira*. Revista ADM. MADE. 11(2): 71-98.
- Siqueira MMM, Padovam VAR. (2008). *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho*. Psicologia: teoria e pesquisa. 24(2): 201-209.
- Sobrinho FR, Porto JB. (2012). *Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas*. Revista de Administração Contemporânea. 16(2): 253-270.
- Sousa C. (2009). *A Liderança e a Cultura Organizacional num grupo de saúde privado*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE do Instituto Universitário de Lisboa.
- Souza NS, Kich MC, Cunha AS. (2017). *Clima Organizacional: Prevenindo o Bem-Estar dos Colaboradores*. Rev. Cienc. Gerenc. 21 (34): 145-150.
- Tepper BJ. (2007). *Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda*. Journal of management. 33(3): 261-289.
- Tsai Y. (2011). *Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction*. BMC health services research. 11(1): 98.
- Vasconcellos-Guedes L, Guedes LFA. (2007). *E-surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica*. X SemeAd - Seminário em Administração FEA/USP. São Paulo.
- World Federation of Occupational Therapists (2012) [homepage na internet]. *About Occupational Therapy* [acesso em 3 mai 2019]. Disponível em: <https://wfot.org/about-occupational-therapy>

## Anexo I – Organizational Culture Assessment Instrument

Instruções para preencher o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

O objectivo do OCAI é avaliar as seis dimensões-chave da cultura organizacional. Ao preencher o instrumento, estará a sistematizar a forma como a sua organização funciona e os valores que a caracterizam. Não existem respostas correctas ou erradas para estas questões, da mesma forma que não existem culturas correctas ou erradas. É muito provável, aliás, que cada organização obtenha um conjunto diferente de respostas. Assim, seja o mais exacto que conseguir ao responder a cada pergunta, para que o diagnóstico cultural resultante seja o mais preciso possível.

Ser-lhe-á solicitado que classifique a sua organização através das questões. Para definir a organização a classificar, necessitará de considerar a organização gerida pelo seu superior, a unidade de negócios estratégica a que pertence, ou a unidade organizacional de que é membro e que tenha fronteiras claramente identificáveis. Porque o instrumento é particularmente útil para definir formas de alterar a cultura, necessitará de se concentrar na unidade cultural que constitui o alvo da mudança. Assim, à medida que for respondendo a cada uma das questões, tenha em mente a organização que pode ser afectada pela estratégia que vier a desenvolver.

O OCAI consiste em seis perguntas. Cada uma delas apresenta quatro alternativas. Divida 100 pontos pelas quatro alternativas, na medida em que cada uma delas for semelhante à sua própria organização. Atribua uma pontuação maior à alternativa que mais se aproximar da sua organização. Por exemplo, na pergunta um, se achar que a alternativa A é muito semelhante à sua organização, as alternativas B e C são razoavelmente semelhantes e a alternativa D é pouco ou nada semelhante, poderá atribuir 55 pontos a A, 20 a B e C e cinco a D. Lembre-se apenas de que cada pergunta deve perfazer um total de 100 pontos.

Note que a primeira série de seis perguntas recebe o nome “Agora”. Corresponde à cultura, tal com se apresenta hoje. Depois de preencher a série “Agora”, encontrará as perguntas repetidas com o título “Desejado”. As suas respostas a estas questões deverão basear-se na forma como espera que a sua organização seja daqui a cinco anos.

### *Organizational Culture Assessment Instrument*

#### **Características dominantes**

- A. Estamos dispostos a partilhar os nossos problemas. A instituição é como uma família alargada
- B. Existe um grande dinamismo, e estamos dispostos a intervir e a correr riscos
- C. Somos competitivos e trabalhamos por objetivos muito direccionados para os resultados
- D. Os procedimentos formais orientam normalmente o que fazemos. A instituição é um local estruturado e com mecanismos de controlo

### **Liderança organizacional**

- A. A liderança é orientada para o acompanhamento e criação de condições de apoio
- B. A liderança é orientada para o empreendedorismo e inovação
- C. A liderança é orientada para uma abordagem objetiva, competitiva e direcionada para resultados
- D. A liderança é orientada para seguir um plano e para a eficiência coordenada

### **Gestão de funcionários**

- A. O estilo de gestão é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação
- B. O estilo de gestão é caracterizado pela inovação, liberdade e originalidade
- C. O estilo de gestão é caracterizado pela competitividade, expectativas elevadas e alto nível de desempenho
- D. O estilo de gestão é caracterizado pela segurança, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações

### **Coesão interna da organização**

- A. Valorizamos a lealdade e confiança mútua. O grau de compromisso para com a organização é elevado
- B. Privilegiamos a inovação, o desenvolvimento e o pioneirismo
- C. Valorizamos o desempenho e a consecução de objetivos. A competitividade e o sucesso são enfatizados
- D. Valoriza-se as regras e políticas formais. É importante que a organização avance de forma estável

### **Ênfase estratégica**

- A. É dada ênfase ao desenvolvimento e valorização pessoal. A confiança, a abertura e a participação são os valores que persistem
- B. É dada ênfase à aquisição de novos recursos e à criação de novos desafios. São reconhecidas as novas experiências e a procura de novas oportunidades
- C. É dada ênfase à competitividade e ao desempenho
- D. É dada ênfase à permanência e estabilidade, sendo importante a eficácia, a eficiência e o controlo

### **Critérios de sucesso**

- A. O sucesso é definido com base no desenvolvimento das pessoas, trabalho em equipa e empenho
- B. O sucesso é definido com base na diferença e na inovação, sendo a instituição líder em serviços inovadores

- C. O sucesso é definido com base na antecipação à concorrência. A chave desse sucesso é a liderança competitiva
- D. O sucesso é definido com base na eficiência

**Um Exemplo Possível de Classificação**

<b>AGORA</b>	
A	55
B	20
C	20
D	5
Total	100

<b>Desejada</b>	
A	35
B	30
C	25
D	10
Total	100

**Pontuação:**

Pontuar o OCAI é muito fácil. Exige apenas alguns cálculos aritméticos simples. O primeiro passo é juntar todas as respostas A na coluna Agora e dividir por seis. O objectivo é obter uma média das respostas para as alternativas A na coluna Agora. Pode utilizar a folha de registos da página seguinte para calcular essas médias. Faça isto para todas as perguntas, A, B, C e D. Quando terminar, transfira as respostas para esta página, preenchendo a grelha que se segue.

Coloque aqui as suas respostas da página seguinte

<b>AGORA</b>	
A	
B	
C	
D	
Total	

<b>DESEJADA</b>	
A	
B	
C	
D	
Total	

### Uma Folha de Registos para Pontuar o OCAI

#### Pontos AGORA

	1 <sup>a</sup>
	2 <sup>a</sup>
	3 <sup>a</sup>
	4 <sup>a</sup>
	5 <sup>a</sup>
	6 <sup>a</sup>
	Soma (total de respostas A)
	<i>Média (soma dividida por 6)</i>

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Soma (total de respostas B)
	<i>Média (soma dividida por 6)</i>

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Soma (total de respostas C)
	<i>Média (soma dividida por 6)</i>

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Soma (total de respostas D)
	<i>Média (soma dividida por 6)</i>

#### Pontos DESEJADA

	1 <sup>a</sup>
	2 <sup>a</sup>
	3 <sup>a</sup>
	4 <sup>a</sup>
	5 <sup>a</sup>
	6 <sup>a</sup>
	Soma (total de respostas A)
	<i>Média (soma dividida por 6)</i>

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Soma (total de respostas B)
	<i>Média (soma dividida por 6)</i>

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Soma (total de respostas C)

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Soma (total de respostas D)

Média (soma dividida por 6)

Média (soma dividida por 6)

**RESUMO DE DADOS DA AVALIAÇÃO**

Banco: \_\_\_\_\_

Formando: \_\_\_\_\_

**AGORA**

	Posição	Posição	Posição	Posição	Posição	Posição	Posição	Posição	Posição
<b>Pontuação</b>									
A									
B									
C									
D									
Total	100								

**DESEJADA**

	Posição	Posição	Posição	Posição	Posição	Posição	Posição	Posição	Posição
<b>Pontuação</b>									
A									
B									
C									
D									
Total	100								

## Anexo II - Autorização para a utilização do OCAI

### Declaração

Sofia Gaspar Cout  
enquanto autoras da adaptação e validação do *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), autorizamos Liliana Mendes a utilizar o referido questionário na sua dissertação de mestrado inserida no Mestrado em Gestão e Avaliação de Tecnologias em Saúde da ESTeSL.

Sofia Gaspar Cout

Coimbra, 31 de julho de 2018



## Anexo III - Questionário Bem-Estar no Trabalho para Profissionais de Saúde

**Por favor responda a todas as questões assinalando de 1 a 5 o grau de concordância relativamente a cada uma delas.**

	Discordo totalmente	Não concordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
<b>As afirmações seguintes descrevem algumas características do seu trabalho</b>					
1. O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa					
2. Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho					
3. Tenho demasiado trabalho para fazer					
4. Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho					
5. Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho					
6. Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho					
7. O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim própria(o)					
8. No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões					
<b>Agora pedimos-lhe que reflita sobre as fontes de suporte social que estão presentes no seu trabalho ou função</b>					
9. A minha chefia preocupa-se com o bem-estar dos seus colabora					
10. A minha chefia presta atenção às coisas que eu digo					
11. Eu estou exposta(a) ao conflito ou hostilidade por parte da minha chefia					
12. A minha chefia ajuda na realização do trabalho					
13. A minha chefia consegue que as pessoas trabalhem em conjunto					
14. Os meus colegas ajudam-me na realização do trabalho					
<b>Pedimos-lhe agora que avalie os benefícios que recebe do seu trabalho</b>					
15. Segurança no meu emprego					
16. Prémios de produtividade, de assiduidade, etc.					
17. Possibilidade de Formação					
18. Desafios no trabalho					
19. Benefícios gerais (saúde, ações, bolsas de estudo, estágios, etc.)					
20. Desenvolvimento da carreira					
21. Informação sobre a qualidade do meu desempenho					
22. Pagamento desadequado					
23. Apoio nos problemas					

	Discordo totalmente	Não concordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
<b>As seguintes afirmações expressam algumas características do seu trabalho e a relação que estabelece com a sua equipa</b>					
24. Eu executo as minhas tarefas de forma independente dos outros com quem trabalho					
25. Eu trabalho de forma muito próxima com outros no meu trabalho					
26. O meu trabalho é planeado com pouca necessidade de me coordenar com os outros					
27. Na minha equipa considera-se do interesse de todos a partilha de ideias e informações úteis ao serviço					
28. A forma como executo o meu trabalho tem um impacto significativo nos outros					
29. O meu desempenho depende da receção de informação correta de outros					
30. Eu raramente tenho que obter informações de outros para poder realizar o meu trabalho					
31. Com frequência tenho que coordenar os meus esforços com os meus colegas					
32. Nós ajudamo-nos uns aos outros quando alguém se atrasa no seu trabalho					
33. Nós cooperamos para que o trabalho seja feito					
34. Nós encorajamo-nos uns aos outros a fazer um bom trabalho					
35. Nós reconhecemos e valorizamos as contribuições de cada colaborador para a realização das tarefas					
36. Nós preocupamo-nos com os sentimentos e bem-estar dos membros da equipa					
37. Os membros da minha equipa alcançam os objetivos que lhes foram definidos					
38. Os membros da minha equipa produzem trabalho com qualidade					
39. Esta equipa é produtiva					
<b>Para responder aos itens que se seguem PENSE NAS SUAS TAREFAS PROFISSIONAIS e avalie a frequência de cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos</b>					
40. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia					
41. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade					
42. No meu trabalho sinto-me com força e energia					
43. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho					
44. O meu trabalho inspira-me					
45. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar					
46. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente					
47. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho					
48. Estou imerso(a) no meu trabalho					
49. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos					
50. O meu trabalho é desafiante para mim					

**Agradecemos a sua participação**

## **Anexo IV - Autorização para a utilização do BET-Prof.Saúde**

### **Declaração**

Ana Paula Lopes Tavares Martins, enquanto autora do Questionário Bem-Estar no Trabalho para Profissionais de Saúde (BET-Prof.Saúde), autoriza Liliana Mendes a utilizar o referido questionário na sua dissertação de mestrado inserida no Mestrado em Gestão e Avaliação de Tecnologias em Saúde da ESTeL.

Lisboa, 21 de Junho de 2018

