

ARTIGO ORIGINAL*

A importância da cultura organizacional na gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços de saúde públicos

The importance of organizational culture in worker satisfaction management: the case study of three public health services

Carla Sofia Rocha Albino¹

João Carlos de Almeida Vidal¹

Susana Soares Pinheiro Vieira Pescada¹

¹ Universidade do Algarve, Faculdade de Economia, Faro, Portugal

Recebido: 08/11/2021; Revisto: 20/12/2021; Aceite: 10/02/2022.

*Estudo apresentado no QUALIS21, Congresso Internacional Sobre Metodologia de Investigação, Desafios metodológicos atuais, 2021

<https://doi.org/10.31211/rpics.2022.8.1.229>



Resumo

Contexto e Objetivo: A relevância de uma investigação empírica no setor da saúde e em meio hospitalar surge do facto de estes serem contextos emergentes e complexos, onde a problemática do comportamento organizacional e, em particular da satisfação profissional, tem sido alvo de atenção por parte dos gestores. Torna-se assim premente a pluralidade de saberes e cooperação multidisciplinar de áreas científicas para uma melhor compreensão da importância da gestão da satisfação nas organizações de saúde. Apesar dos inúmeros fatores considerados críticos para o sucesso da gestão da satisfação, cingiu-se o estudo à cultura organizacional, procurando-se analisar o perfil e a sua relação com a gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços que integram um departamento de um hospital público de saúde. **Método:** O estudo, de natureza quantitativa e de corte transversal, assentou num fenómeno singular de características únicas — o Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana de uma Unidade Hospitalar —, recorrendo ao Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), traduzido e adaptado para a língua portuguesa. O OCAI foi aplicado a 136 trabalhadores com cargos e funções profissionais distintas dos três serviços do departamento. O instrumento utilizado foi validado, apresentando boas qualidades psicométricas. **Resultados:** A percepção dos trabalhadores sobre os diferentes serviços do departamento evidenciou congruências em relação à cultura organizacional, reconhecendo que nos serviços predominam características das culturas Clã e Hierárquica. No entanto, as discrepâncias entre a cultura atual (vigente) e a cultura futura preferida (ideal) indicaram que os trabalhadores, apesar de desejarem manter essas culturas em determinadas dimensões, idealizaram trabalhar num ambiente organizacional com características das quatro tipologias culturais. **Conclusão:** Determinadas características da cultura organizacional devem ser reajustadas, pois podem influenciar na gestão da satisfação dos trabalhadores constituindo um fator crítico de sucesso dos três serviços de saúde públicos.

Palavras-Chave: Comportamento organizacional; Cultura organizacional; Gestão em saúde; Satisfação profissional.

DI&D | ISMT

rpics@ismt.pt

<https://rpics.ismt.pt>

Publicação em Acesso Aberto

©2022. O(s) Autor(es). Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob a Licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução sem restrições em qualquer meio, desde que o trabalho original seja devidamente citado.

Carla Sofia Rocha Albino

Faculdade de Economia, Campus de Gambelas
8005-139 Faro, Portugal
Telef.: 965128181
E-mail: carla_albino@hotmail.com

Abstract

Background and Aim: The relevance of empirical research in the health sector and the hospital environment arises from the fact that these are emerging and complex contexts, where the problem of organizational behavior and, in particular, professional satisfaction, has been the focus of attention on the part of the managers. Thus, the plurality of knowledge and multidisciplinary cooperation of scientific areas becomes urgent for a better understanding of satisfaction management in health organizations. Despite the numerous factors considered critical for the success of satisfaction management, the study was limited to organizational culture, seeking to analyze the profile and its relationship with the management of worker satisfaction in three services that make up a department of a hospital health public. **Method:** The study was quantitative, cross-sectional, and based on a singular phenomenon with unique characteristics — the Department of Gynaecology/Obstetrics and Human Reproduction of a Hospital Unit —, using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), translated and adapted for the Portuguese language. The OCAI was applied to 136 workers with different professional positions and functions from the three services of the department. The instrument used was validated, showing good psychometric qualities. **Results:** The workers' perception of the different services of the hospital showed congruences concerning the organizational culture, recognizing that characteristics of the Clan and Hierarchical cultures predominated in the services. However, the discrepancies between the current culture (current) and the preferred future culture (ideal) indicated that the workers, despite wanting to maintain these cultures in specific dimensions, idealized working in an organizational environment with characteristics of the four cultural typologies. **Conclusion:** Specific characteristics of the organizational culture must be readjusted, as they can influence the management of worker satisfaction, constituting a critical success factor for the three public health services.

Keywords: Organizational behavior; Organizational culture; Management; Professional satisfaction.

Introdução

Quando se fala em gestão é necessário expandir o seu sentido lato de apenas gerir algo e refletir sobre todo o processo dinâmico e complexo que acarreta, onde os gestores têm de ser possuidores de competências e capacidade de planeamento, de organização, de liderança, de coordenação e controlo. Os recursos humanos, e essencialmente a classe trabalhadora, são os principais responsáveis pelo desempenho da organização pelo que é fundamental promover a satisfação, o sentimento de pertença, de segurança e reconhecimento do seu valor, de modo a incrementar a *performance* organizacional. A cultura organizacional é considerada um fator crítico de sucesso da gestão da satisfação, constituindo-se atualmente num novo paradigma de mudança organizacional (Lisboa et al., 2013).

A compreensão da importância da cultura na gestão da satisfação tem sido amplamente desenvolvida em diferentes contextos organizacionais, contudo essa compreensão ainda não está devidamente clarificada, sendo até escassa, em alguns contextos. Deste modo, selecionou-se o setor da saúde, concretamente um departamento hospitalar que integra diferentes serviços, como contexto de análise. A relevância de uma investigação empírica neste setor surge do facto de as organizações de saúde serem contextos emergentes, onde o desenvolvimento de projetos e iniciativas têm sido, cada vez mais, direcionadas para a promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis.

Apesar dos inúmeros fatores considerados críticos ao sucesso da gestão da satisfação evidenciados pela literatura, cingiu-se o estudo à cultura organizacional. Através deste procurou-se analisar o perfil e a sua

relação com a gestão da satisfação em serviços que integram um departamento hospitalar do setor público.

O conhecimento das percepções dos colaboradores do departamento hospitalar sobre a cultura organizacional e a sua importância na gestão da satisfação constitui uma ferramenta muito importante na organização. Através deste pode-se orientar ações e políticas organizacionais e ainda, apoiar a decisão dos gestores a detetarem os fatores críticos de sucesso à satisfação dos profissionais, auxiliando-os na construção de projetos de gestão da satisfação eficazes.

O Comportamento Organizacional na Gestão dos Serviços de Saúde

Perante a complexidade social representada numa organização, Robbins (2010) e Chiavenato (2014) referem a importância do estudo do comportamento organizacional de modo a averiguar o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura organizacional refletem sobre o comportamento. Torna-se, assim, crucial a identificação precoce de problemas, de modo a poder estabelecer estratégias que permitam aos órgãos de gestão a melhoria da eficácia organizacional.

O estudo do comportamento organizacional nas organizações hospitalares é de extrema importância, perante a elevada complexidade que apresentam na sua estrutura organizacional. No seio da sua estrutura, fatores como os vários níveis hierárquicos, tanto na realização de tarefas, como nas qualificações dos seus profissionais, e a localização geográfica das várias unidades integradas na organização, devem ser tidos em consideração ao serem estudadas (Bilhim, 2013).

As organizações de saúde dependem de um conjunto abrangente de fatores, com especial destaque para o seu capital humano, enquanto os seus comportamentos, competências, satisfação e consequente produtividade afetam diretamente a organização (Gaspar & Jesuino, 2009). Estes ativos intangíveis refletem, na sua maioria, o valor intrínseco de uma organização refletindo a sua riqueza, constituindo a base essencial e proativa que conduz ao sucesso organizacional. Esses ativos são a chave para a inovação assegurando a competitividade no mundo em constante desenvolvimento e mudança, onde estão geralmente dependentes do capital humano. Este capital reflete um conjunto de talentos que necessita de um contexto organizacional que lhe confira estrutura, apoio e projeção, de modo a produzir o efeito desejado. É crucial para o sucesso do desempenho profissional que o capital humano desenvolva o seu trabalho numa estrutura organizacional coesa, promotora da integração, assente numa cultura organizacional favorável e abrangente, com um estilo de gestão dinamizador e facilitador (Chiavenato, 2014).

Toda a organização possui a sua própria cultura e estrutura organizacional, conforme as suas crenças, valores, objetivos, entre outros elementos que representam vetores de influência, que propiciam o aparecimento de novos modelos de gestão, pela sua inovação e competitividade. Através destes novos modelos torna-se possível atingir resultados, que os pode tornar exemplos de gestão e eficiência, ou modelos de referência na área do capital humano e o bem-estar. A cultura e estrutura organizacional é condicionada pelo comportamento dos seus colaboradores, que também influenciam a sociedade onde

estão inseridos. Assim, o comportamento organizacional influencia o clima da organização e condiciona o modo como as pessoas a percebem (António, 2015).

O estudo e avaliação do comportamento organizacional permite, igualmente, identificar as lacunas existentes no seio da organização, tanto ao nível comportamental como cultural, de modo a desenvolver soluções, reter talentos, evitar o *turnover*, promover o *engagement*, produtividade e harmonia entre os *stakeholders* (Pina e Cunha et al., 2016).

Nas várias áreas de estudo do comportamento das organizações, para Alcover e Rodríguez (2003), a cultura organizacional é uma das características com repercussões nos comportamentos, nas atitudes, nos valores, nas expectativas, na motivação e, conseqüentemente, na eficácia e eficiência de uma organização. A compreensão do contexto social e cultural de uma organização é, neste sentido, essencial, para se conseguir entender as dinâmicas do comportamento organizacional.

Fatores Organizacionais com Impacto na Gestão dos Serviços de Saúde

A cultura organizacional, segundo Gonçalves e Neves (2012), tornou-se foco de atenção nos finais dos anos 70 com desenvolvimento exponencial na década de 80, aquando do sucesso empresarial japonês. Este sucesso foi evidenciado nos diferentes resultados face às diversas formas de culturas de gestão, conforme relatado por Pina e Cunha et al. (2016).

Desde então, o estudo da cultura organizacional foi considerado um pilar essencial na promoção e implementação de estratégias de gestão no mundo económico. Analogamente, a partir de 1990, a cultura organizacional também passou ser considerada de extrema importância nas organizações de saúde, sendo reconhecida como fundamental na qualidade e performance dos cuidados de saúde (Sasaki et al., 2017).

O estudo do clima organizacional surge quase inevitavelmente associado ao conceito de cultura organizacional. Neste sentido, verifica-se a relação com os conceitos teóricos sobre a cultura organizacional em que se defende que o clima organizacional abrange a percepção coletiva dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais e a cultura abarca as normas, valores e crenças de uma organização. Deste modo, o clima organizacional pode ser abordado como uma percepção comum a todos os elementos de uma organização envolvendo toda a sua estrutura com ênfase nas suas especificidades laborais, nomeadamente os gestores, colegas, organização laboral, entre outros (Pina e Cunha et al., 2016).

A satisfação profissional, muito devido à repercussão que tem na saúde, na qualidade de vida dos trabalhadores e na gestão das organizações, tem sido alvo de interesse por parte de diversos investigadores, constituindo um dos conceitos amplamente estudado (Bernardino, 2018).

Entre outros, é com Locke (1969) que surge a referência mais usual sobre satisfação profissional, referindo que esta resulta da experiência e vivência que cada indivíduo percebe no seu local de trabalho, constituindo ou não um sentimento agradável. Não obstante, o autor ressalva que a satisfação no trabalho não se resume somente às características específicas que este proporciona ao indivíduo, mas também à importância que o indivíduo atribui a essas características.

A satisfação profissional, face à sua complexidade e subjetividade, tem muitas definições associadas segundo a perspectiva em que são definidas. A satisfação profissional é influenciada pelas forças externas e internas do ambiente organizacional, que pode ter repercussões no indivíduo, tanto ao nível da saúde, quer mental ou física, como na sua conduta profissional, com consequências pessoais, familiares, sociais e laborais. Analisando a satisfação ao nível organizacional, esta influencia o comportamento, a *performance* e a produtividade dos trabalhadores, enquanto a nível individual resulta do bem-estar e saúde mental dos seus trabalhadores, que afeta diretamente o funcionamento e a eficiência organizacional (Martinez & Paraguay, 2003).

Impacto da Cultura na Gestão da Satisfação Profissional

A gestão da cultura organizacional tem vindo ao longo dos tempos a constituir uma parte integrante da reforma dos sistemas de saúde. Quando ocorre uma grande transformação na cultura organizacional de uma organização, devem ocorrer, em simultâneo, mudanças estruturais e processuais na organização, de modo a alcançar a melhoria da qualidade e da eficiência ambicionadas nos sistemas de saúde. Assim, torna-se crucial compreender a relação entre a cultura organizacional e a satisfação dos profissionais de saúde (Mesfin et al., 2020).

Para Aktaş et al. (2011), o impacto que a cultura organizacional provoca nos diferentes campos da gestão é considerado como um elemento fundamental na gestão de uma organização. Assim, a confiança que os trabalhadores depositam na cultura organizacional, o grau de compromisso adotado com a organização e a satisfação no trabalho, representam constructos essenciais para o estudo do comportamento organizacional, visto que estão ligados à subjetividade de cada indivíduo (Thompson & Phua, 2012).

Kane-Urrabazo (2006) também salienta que a organização deve promover uma cultura propícia ao desenvolvimento da atividade dos seus trabalhadores, de modo que estes consigam trabalhar em condições favoráveis que incrementem a sua performance.

Para Schneider e Barbera (2014) os valores e a missão de cada organização focam-se muitas vezes na qualidade e segurança do utente, havendo uma clara evidência destes valores na maioria das organizações de saúde. Notavelmente, tem-se evidenciado impacto positivo da cultura organizacional tanto ao nível da satisfação profissional como na satisfação do utente, melhoria da qualidade e níveis de performance dos cuidados de saúde (Jacobs et al., 2013; Zazzali et al., 2007).

Outro aspeto relevante é que nos setores da saúde existem equipas multidisciplinares onde a perceção da cultura organizacional existente pode diferir nas várias categorias profissionais que as constituem, condicionando o seu desempenho e satisfação profissional (Dimitrios et al., 2014).

De entre outros modelos de avaliação da cultura organizacional, o Modelo dos Valores Contrastantes (MVC) de Cameron e Quinn (2006) tem sido amplamente aplicado em estudos de investigação nos serviços de saúde, de modo a avaliar a cultura organizacional, visando melhorar a qualidade tanto dos serviços prestados como a dinâmica interdisciplinar e a satisfação dos utentes e trabalhadores (Helfrich et al., 2007).

O Modelo dos Valores Contrastantes

O MVC de Cameron e Quinn (2006) foi o modelo de avaliação da cultura organizacional escolhido para a realização deste estudo. Na impossibilidade de se abranger todos os fatores considerados prioritários no estudo da cultura organizacional, Cameron e Quinn (2006) defendem que é crucial recorrer a um modelo teórico para se estudar as dimensões alvo de estudo, concentrando a investigação em dimensões culturais-chave. Cameron e Quinn (2006) caracterizam a cultura de uma organização pelos seus valores, estilos de liderança dominantes, linguagem, procedimentos, rotinas e critérios de sucesso a atingir definidos pela organização, tornando-a única. Contudo, importa realçar que nenhum modelo, isoladamente, consegue evidenciar ser o correto em detrimento de outros.

De modo a realizar o diagnóstico da cultura organizacional vigente e auxiliar na identificação da cultura considerada a ideal pelos seus membros, para fazer face às necessidades identificadas. Cameron e Quinn (2006) desenvolveram o MVC a partir de estudos aplicados a várias organizações, criando, para o efeito, um instrumento de avaliação da cultura organizacional, designado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

O MVC apresenta uma perspetiva bidirecional, abordando a temática da cultura organizacional, procurando integrar contradições, tensões e paradoxos inerentes aos sistemas humanos. Este modelo é caracterizado pela existência de duas dimensões, em que a primeira está representada no eixo horizontal e a segunda no eixo vertical (Cameron & Quinn, 2006). Da interseção destas dimensões resultam quatro designações distintas nos quadrantes, a que atribuiu quatro tipos de cultura: a Cultura Clã, a Cultura *Adhocrática*, a Cultura de Mercado e a Cultura Hierárquica. Cada cultura é avaliada através de seis dimensões-chave da cultura organizacional, que caracterizam o funcionamento da organização e os valores por que se rege. As dimensões contemplam as características dominantes, a liderança organizacional, a gestão de funcionários, a ênfase estratégica, a coesão interna da organização e os critérios de sucesso. A Cultura de Clã é caracterizada por um ambiente amigável, como se fosse uma grande família, existindo um compromisso e preocupação com os trabalhadores, onde as pessoas partilham muito de si próprias e trabalham em equipa. A Cultura *Adhocrática* enfatiza o dinamismo e empreendedorismo, apostando na inovação e liderança de produtos, em que as pessoas conseguem tomar iniciativa e arriscar. A Cultura de Mercado é orientada para a consecução de objetivos, sendo a sua principal preocupação a obtenção de resultados e liderança de mercado, constituída por equipas competitivas e orientadas para a produtividade. A Cultura Hierárquica destaca a estrutura formal da organização, em que as pessoas se regem por procedimentos protocolizados, regras e normas com particular interesse em manter o controlo, a eficiência, a estabilidade e a permanência no serviço.

Perante a pertinência das questões sobre a relevância da cultura organizacional e a importância dos quatro tipos de cultura descritas no MVC na gestão da satisfação profissional, surgiu a necessidade de prosseguir com o presente estudo, a fim de detetar os fatores críticos de sucesso da satisfação dos profissionais.

Método

Com o objetivo de analisar o perfil e a sua relação com a gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços que integram um departamento de um hospital público de saúde, optou-se por um estudo de natureza quantitativa, de corte transversal assente num fenómeno singular de características únicas — o Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana de uma Unidade Hospitalar.

Participantes

A população alvo do presente estudo de investigação abrangeu 188 trabalhadores de diferentes categorias profissionais — Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos, Enfermeiros e Médicos, que integram os Serviços de Ginecologia, de Urgência de Obstetrícia/Ginecologia e de Obstetrícia-Unidade de Puerpério do Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana de uma Unidade Hospitalar.

A amostra foi, deste modo, definida através de um processo de amostragem não probabilístico e por conveniência. Foram considerados os critérios de acessibilidade e proximidade com o contexto, envolvendo os 188 profissionais, dos quais 57 do Serviço de Ginecologia, 80 do Serviço de Urgência de Ginecologia/Obstetrícia e 51 do Serviço de Obstetrícia-Unidade de Puerpério. Contudo, após a aplicação dos questionários, obteve-se uma taxa de resposta de 61% do Serviço de Ginecologia, 81% do Serviço de Urgência de Ginecologia/Obstetrícia, 71% do Serviço de Obstetrícia- Unidade de Puerpério, o que se traduziu numa taxa de resposta global ao nível do Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana de 72%, correspondendo, assim, a um total de 136 respostas.

A amostra do estudo foi, deste modo, constituída por 136 profissionais dos serviços de Ginecologia, Urgência de Ginecologia/Obstetrícia e Obstetrícia-Unidade de Puerpério, representados pelas diferentes categorias profissionais, conforme se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1

Amostra do Estudo num Departamento Hospitalar e seus Serviços

Categoria Profissional	Departamento		Serviços					
	G/O-RH		G		U-G/O		O - UP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Assistente Operacional	26	19,1	5	14,3	15	23,1	6	16,7
Assistente Técnico	5	3,7	1	2,9	2	3,1	2	5,5
Enfermeiro	86	63,2	18	51,4	44	67,7	24	66,7
Médico	19	14	11	31,4	4	6,1	4	11,1
Totais	136	100	35	100	65	100	36	100

Nota. *N* = 136. G/O-RH = Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana; G = Serviço de Ginecologia; U-G/O = Serviço de Urgência de Ginecologia/Obstetrícia; O-UP = Serviço de Obstetrícia-Unidade de Puerpério.

Instrumentos e Procedimentos

Com o propósito de captar as percepções dos trabalhadores dos três serviços sobre a cultura organizacional atual e ideal, foi utilizado como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário constituído por dois conjuntos de questões. O primeiro conjunto de questões referiu-se à caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos e o segundo conjunto incluiu o OCAI baseado no MVC (Cameron & Quinn, 2006), que foi objeto de tradução, adaptação e validação em contexto hospitalar em estudos desenvolvidos por Cruz e Ferreira (2015).

O OCAI apresenta na sua constituição dois instrumentos, sendo que o primeiro permitiu identificar a cultura organizacional vigente e o segundo instrumento a cultura ideal. Em cada instrumento foram avaliadas as seis dimensões-chaves da cultura organizacional: as características dominantes, a liderança organizacional, a gestão de funcionários, a ênfase estratégica, a coesão interna da organização e os critérios de sucesso.

O OCAI é constituído por 48 questões de resposta fechada, com uma escala de concordância tipo Likert, com cinco possibilidades de resposta, desde *discordo totalmente* (1) e *concordo totalmente* (5), em que o valor mais elevado corresponde à cultura que mais se assemelha ao serviço e o valor mais baixo corresponde à cultura que menos se assemelha.

Numa fase prévia à recolha dos dados, procedeu-se à aplicação do pré-teste a trabalhadores de cada serviço em estudo no período de 25 a 31 de janeiro de 2021. Posteriormente, e de modo a colmatar possíveis lacunas e ambiguidades de resposta, cada trabalhador foi contactado individualmente, no sentido de perceber eventuais problemas de compreensão a respeito da clareza dos itens e questões colocadas.

Após validação do pré-teste, procedeu-se à fase de recolha dos dados, a qual decorreu entre 1 de fevereiro e 15 de março de 2021, obtendo-se um total de 136 questionários preenchidos.

Na sua versão original, o OCAI apresentou boas qualidades psicométricas, quer na fiabilidade, quer na validade (Cameron & Quinn, 2006), o mesmo se verificando no presente estudo: para cada um dos perfis culturais, os coeficientes de alfa de Cronbach assumiram valores entre 0,97 e 0,97. Conforme evidenciado por Marôco (2014), o valor de fiabilidade obtido veio comprovar a presença de uma boa consistência interna.

Recorrendo à análise estatística descritiva, através do *Software SPSS Statistics 25*, procedeu-se à análise do perfil da cultura organizacional de três serviços do Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana de uma Unidade Hospitalar. Através dessa análise comparou-se o(s) tipo(s) de cultura organizacional vigente e ideal, visando identificar as características culturais representadas pelo MVC com influência na gestão da satisfação profissional.

As questões éticas implícitas na consecução deste trabalho foram uma constante em todas as fases do processo de investigação. As questões éticas-legais foram respeitadas, com os pedidos formais de autorização aos órgãos de direção para aplicação do estudo, bem como a participação voluntária e confidencial dos inquiridos.

Resultados

Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

No que concerne às características sociodemográficas dos participantes, verificou-se que no Serviço de Ginecologia predominam os trabalhadores com idade entre os 30 e os 39 anos (46%). Em relação à distribuição destes pelas categorias profissionais verificou-se o predomínio da categoria de Enfermeiro (46%). Quanto aos anos de serviço, existiu um predomínio dos inquiridos que trabalhavam entre os 11 e os 20 anos (35%). Perante a permanência no serviço atual, verificou-se uma maior frequência dos trabalhadores que estavam no serviço há menos de cinco anos (44%).

O Serviço de Urgência de Ginecologia/Obstetrícia também apresentou uma maior representatividade dos trabalhadores com idade entre os 30 e os 39 anos (39%). Relativamente à distribuição dos mesmos pelas categorias profissionais, verificou-se o predomínio da categoria de Enfermeiro Especialista (45%). Quanto aos anos de serviço, assim como no caso do Serviço de Ginecologia, existiu um predomínio dos inquiridos que trabalhavam entre os 11 e os 20 anos (34%). Em relação à permanência no serviço atual, verificou-se uma maior incidência dos trabalhadores que estavam no serviço há menos de cinco anos (31%).

Assim como os setores anteriores, o Serviço de Obstetrícia-Unidade de Puerpério apresentou uma maior incidência dos trabalhadores com idade entre os 30 e os 39 anos (39%). No que concerne à distribuição dos trabalhadores pelas categorias profissionais verificou-se o mesmo predomínio que no Serviço de Ginecologia, isto é, a categoria de Enfermeiro (61%). Em relação à permanência no serviço atual, o percentual foi maior (53%) comparando com os serviços anteriores, apesar de haver a mesma frequência dos trabalhadores que estavam há menos de cinco anos.

Perante os resultados obtidos nos três serviços pesquisados, o Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana, relativamente à idade apresentou um predomínio dos trabalhadores com idade entre os 30 e os 39 anos (40%). No que se refere às categorias profissionais verificou-se o predomínio da categoria de Enfermeiro (38%). Em relação aos anos de serviço, existiu uma maior frequência dos inquiridos que trabalhavam entre os 11 e os 20 anos (33%). No que se refere à permanência no serviço atual, verificou-se um predomínio dos trabalhadores que estavam no serviço há menos de cinco anos (40%).

Perfil da Cultura Organizacional

Para descrever o perfil da cultura organizacional dos três serviços estudados, procedeu-se à análise das percepções dos participantes, considerando-se para o efeito os valores baseados na ponderação relativa das dimensões de cada tipologia cultural.

Com base nos resultados alcançados pelo presente estudo, apurou-se que os profissionais do Serviço de Ginecologia reconheceram a coexistência de dois tipos de culturas, a Clã e a Hierárquica, especialmente nas dimensões Coesão Interna (66% e 69%, respetivamente) e Critérios de Sucesso (66% e 51%, respetivamente). Contudo, do ponto de vista ideal, nas características dominantes, ficaram representadas

as quatro culturas, com destaque para a Cultura de Clã, de Mercado e Hierárquica (72%, 71% e 71%, respectivamente), como ilustrado nas Figuras 1 e 2.

Figura 1

Tipo de Cultura Organizacional Vigente no Serviço de Ginecologia

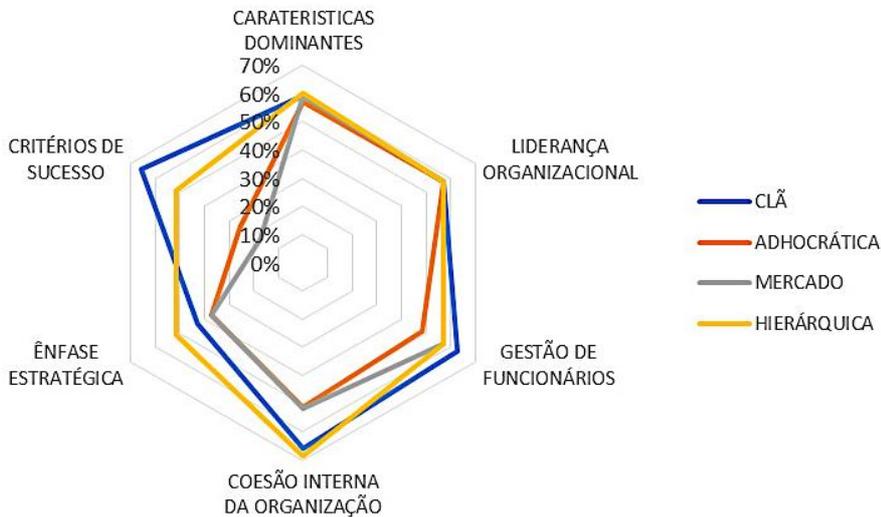
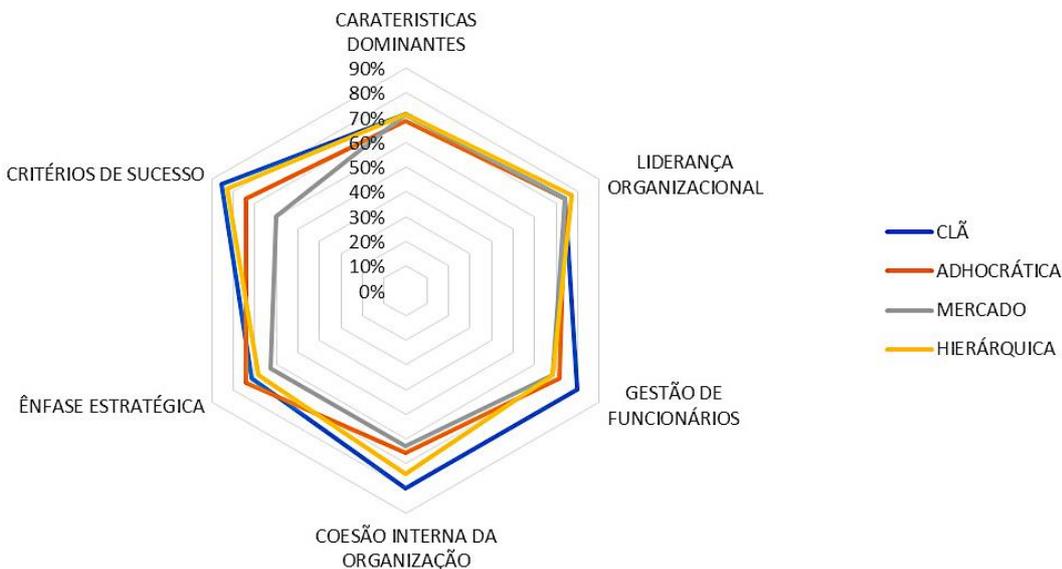


Figura 2

Tipo de Cultura Organizacional Ideal no Serviço de Ginecologia



Tal como o serviço anteriormente descrito, o Serviço de Urgência de Ginecologia/Obstetrícia, apesar de valores percentuais ligeiramente diferentes, também mostrou a coexistência de dois tipos cultura, a Clã e a Hierárquica, sobretudo nas dimensões Coesão Interna (77% e 75%, respectivamente) e Critérios de Sucesso (77% e 72%, respectivamente). Todavia, ao nível das características dominantes, idealmente estão

também representadas as quatro culturas, mas com destaque para a Cultura de Mercado (74%), como ilustrado nas Figuras 3 e 4.

Figura 3

Tipo de Cultura Organizacional Vigente no Serviço de Urgência de Ginecologia/Obstetrícia

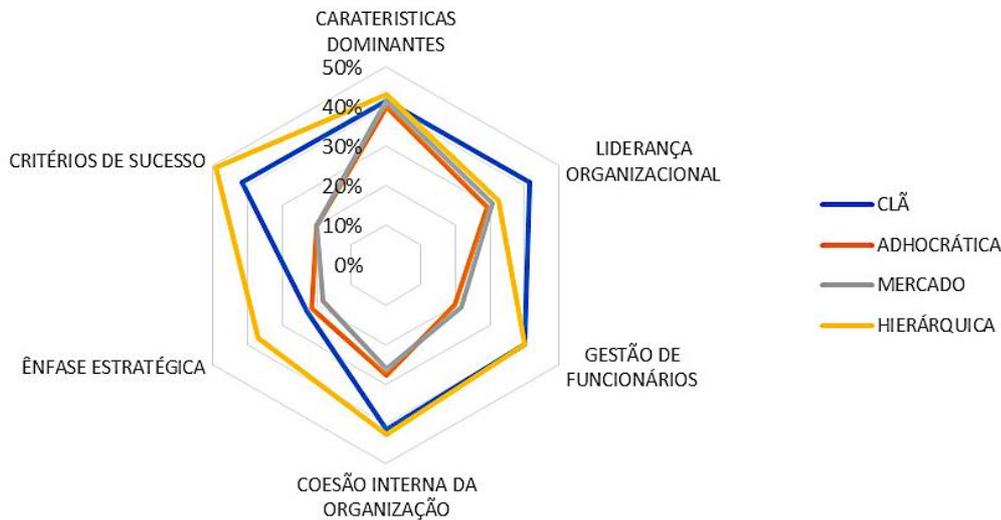
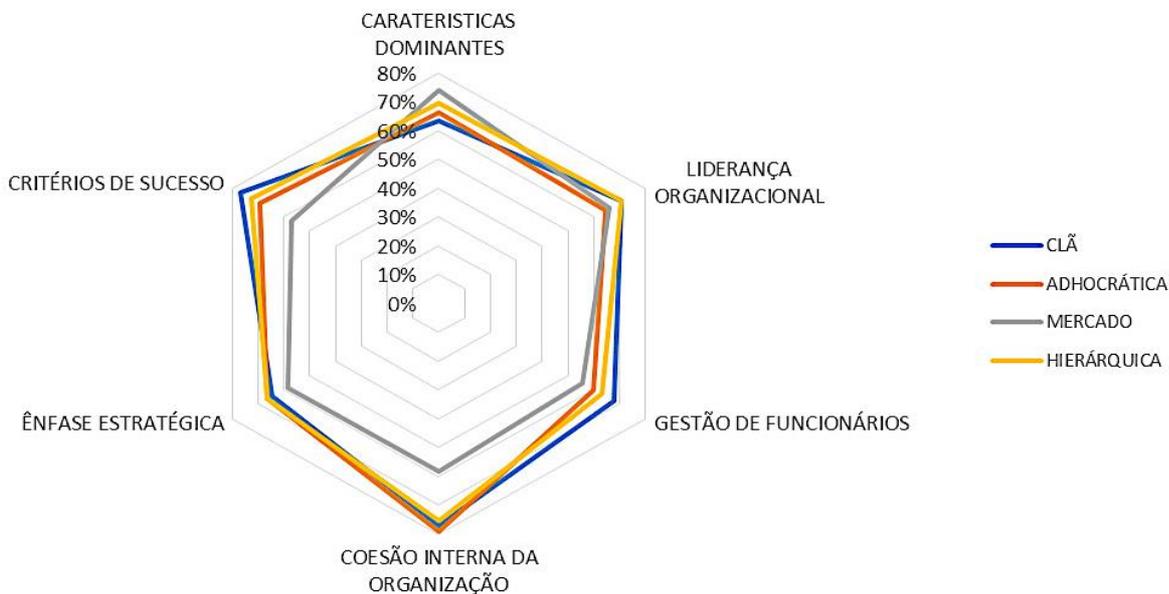


Figura 4

Tipo de Cultura Organizacional Ideal no Serviço de Urgência de Ginecologia/Obstetrícia



No caso dos trabalhadores do Serviço de Obstetrícia-Unidade de Puerpério, também estes perceberam a coexistência de dois tipos de cultura, a Clá e a Hierárquica, com destaque nas dimensões Coesão Interna (56% e 61%, respetivamente) e Critérios de Sucesso (58% e 47%, respetivamente). No entanto, do ponto

de vista das características dominantes, estão idealmente identificados os quatro tipos de culturas, com realce para a Cultura Hierárquica (56%), como ilustrado nas Figuras 5 e 6.

Figura 5

Tipo de Cultura Organizacional Vigente no Serviço de Obstetrícia-Unidade de Puerpério

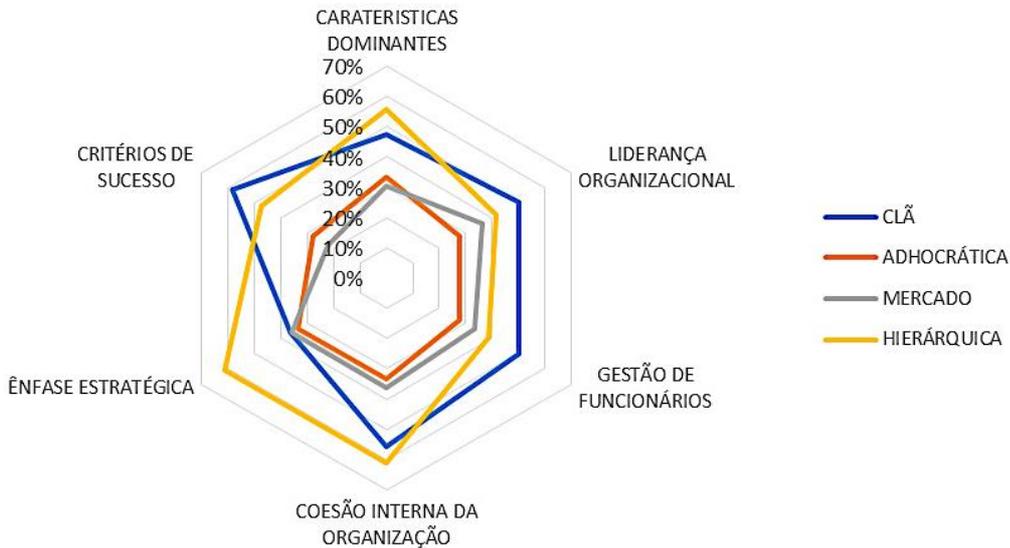
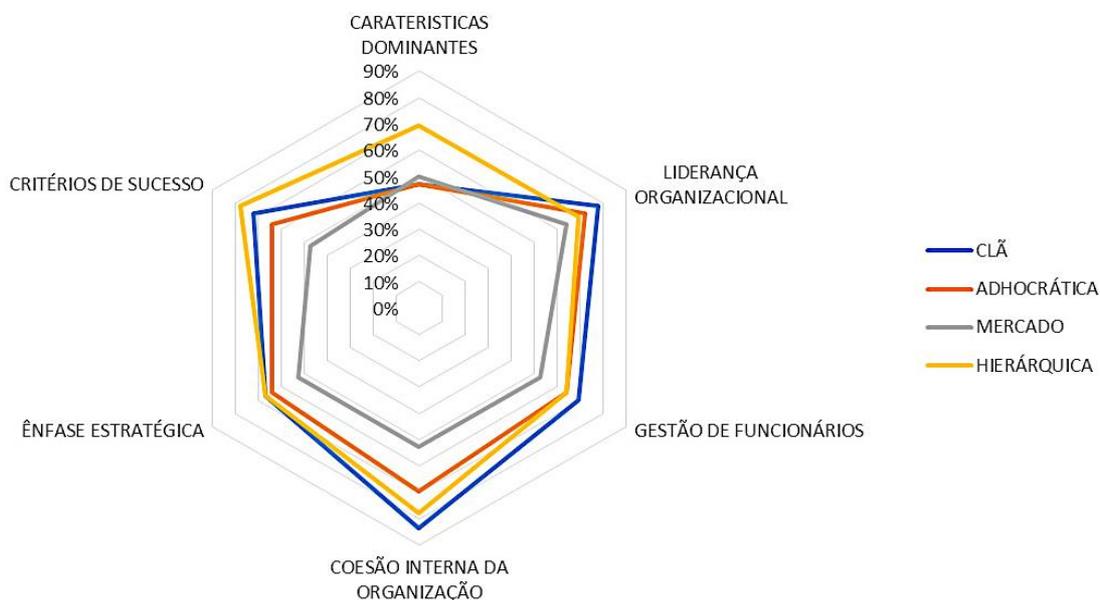


Figura 6

Tipo de Cultura Organizacional Ideal no Serviço de Obstetrícia-Unidade de Puerpério



Após a análise dos resultados obtidos nos serviços que constituem o Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana, verificou-se que os profissionais reconhecem a simultaneidade das culturas de Clã e Hierárquica, sobretudo nas dimensões Coesão Interna (52% e 54%,

respetivamente) e Critérios de Sucesso (52% e 49%, respetivamente). No entanto, do ponto de vista ideal ficaram representadas as quatro culturas ao nível das características dominantes, com o predomínio da Cultura Hierárquica (70%), como ilustrado nas Figuras 7 e 8.

Figura 7

Tipo de Cultura Organizacional Vigente no Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana

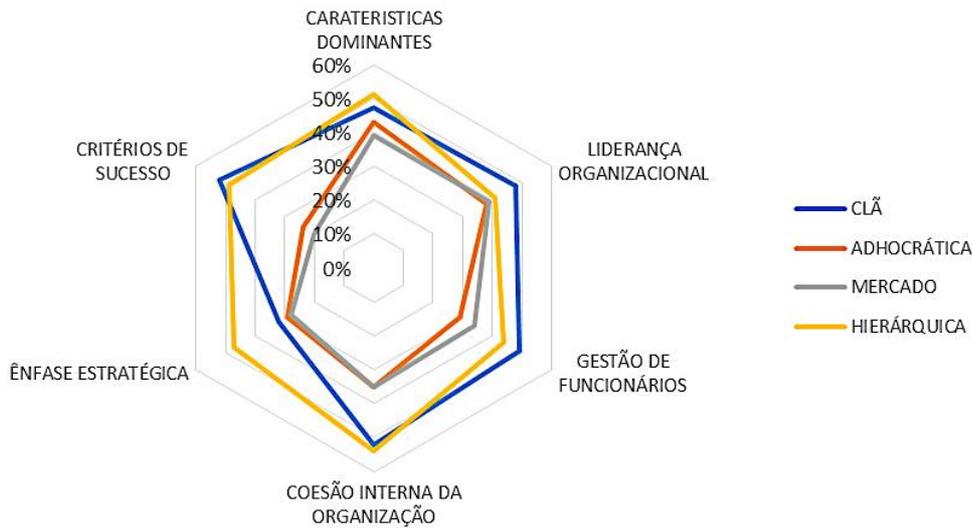
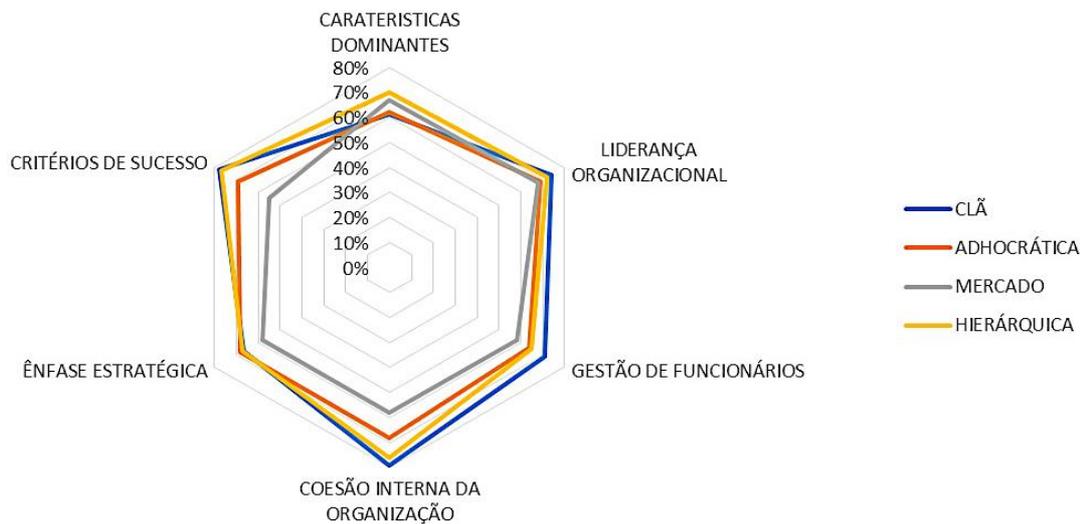


Figura 8

Tipo de Cultura Organizacional Ideal no Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana



Discussão

Os resultados revelam que não se verificaram diferenças marcantes entre as percepções dos trabalhadores nos três serviços, mas sim percepções congruentes entre os profissionais, representadas por uma variabilidade de características contextuais com interferência na gestão da satisfação.

Os trabalhadores desejam manter as Culturas de Clã e Hierárquica, perspetivando no futuro um serviço direcionado para o desenvolvimento simultâneo das quatro culturas, onde se destaque o ambiente amigável, o desenvolvimento dos recursos humanos, o compromisso com os trabalhadores vivido como se fosse uma grande família, onde o líder do serviço é visto como um mentor, reforçando o trabalho em equipa baseado na confiança e regulado por normas e regras, numa perspetiva de segurança e estabilidade inter-relacional, que permita essencialmente atingir os objetivos e aumentar a produtividade, fomentando o dinamismo e a inovação.

Deste modo, as características culturais representadas pelo MVC com influência na gestão da satisfação profissional indicam a combinação de fatores relacionados com as quatro tipologias culturais. Estas assentam essencialmente nas características dominantes, liderança organizacional, coesão interna da organização, ênfase estratégica, na gestão dos funcionários e nos critérios de sucesso (Cameron & Quinn, 2006).

Na dimensão liderança, os trabalhadores desejam, de um modo geral, um líder como sendo um mentor, um facilitador, empreendedor, inovador, exigente, produtivo, competitivo, um exemplo em coordenação, organização e um especialista eficiente. No que se refere à coesão interna da organização, os profissionais preferem uma coesão baseada na lealdade e confiança, com elevado grau de inovação e criatividade e, simultaneamente, um clima organizacional assente na competição e na concretização de objetivos, definido por regras formais e políticas, onde a estabilidade e a segurança são valorizadas. Em relação à ênfase estratégica, o desejo pelo desenvolvimento e valorização pessoal, onde é dada ênfase ao trabalho em equipa, à aquisição de novos recursos, desafios, experiências e oportunidades, rumo à eficácia e eficiência organizacional. Relativamente à gestão dos funcionários, as características em destaque são as seguintes: comunicação e trabalho em equipa; consenso; participação; inovação; liberdade; originalidade; competitividade; expectativas elevadas; alto desempenho; segurança laboral; conformidade; previsibilidade; e estabilidade inter-relacional. Do ponto de vista dos critérios de sucesso, estes são voltados para o desenvolvimento dos recursos humanos e para o trabalho em equipa, onde a diferenciação, a inovação, a eficiência e a liderança competitiva são os fatores chave de sucesso da organização. Em suma, os trabalhadores identificam-se com uma organização regida por valores onde dominem as seguintes características: sentimento de partilha; ambiente amigável; dinamismo; empreendedorismo; iniciativa; formulação de regras, normas e protocolos; produtividade, consecução de objetivos e resultados; estabilidade e segurança.

Os resultados obtidos através deste estudo corroboram as evidências empíricas descritas na literatura em que o diagnóstico da cultura organizacional é essencial, constituindo uma das ferramentas fundamentais na área da gestão. Através deste torna-se possível a implementação de medidas de ação mais eficientes e eficazes com vista à satisfação profissional.

Ao traçar o perfil cultural dos três serviços nas seis dimensões culturais, verifica-se que as Culturas de Clã e Hierárquica são as que dominam em cada um dos serviços.

O presente estudo revela uma congruência cultural entre as percepções dos trabalhadores, indicando o alinhamento entre os diversos componentes da cultura de uma organização (Cameron & Quinn, 2006), ou seja, verifica-se uma congruência dos perfis de cultura gerados nas diferentes dimensões. Este alinhamento permite inferir que os trabalhadores idealizam uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento de valores e atitudes assentes na coesão e no sentido de família, e concomitantemente, desejam um ambiente dinâmico e inovador, regulado por regras e normas. No que lhe concerne, as discrepâncias entre a cultura atual (vigente) e a cultura futura preferida (ideal) indicam que os trabalhadores desejam a mudança, referindo que gostariam de manter as Culturas de Clã e Hierárquica. Contudo, também idealizam em trabalhar num ambiente organizacional onde as culturas Adhocrática e Mercado estejam igualmente presentes, permitindo-se o desenvolvimento de valores e condutas que reflitam as quatro Culturas Organizacionais.

Tais resultados sugerem que a satisfação profissional surge da experiência e vivência que cada indivíduo percebe no seu local de trabalho. Esta não se resume somente às características específicas que o trabalho proporciona, mas também à importância que o indivíduo atribui a essas características (Jacobs et al., 2013; Locke, 1969; Martinez & Paraguay, 2003; Zazzali et al., 2007). O que significa que para melhorar os níveis de satisfação dos trabalhadores dos três serviços do departamento hospitalar em estudo, as ações de gestão devem enfatizar as características das quatro culturas organizacionais percebidas como importantes para o sucesso da organização.

Importa ainda salientar que, no âmbito deste estudo, não é possível determinar os motivos que conduzem às discrepâncias entre a cultura atual e ideal. Contudo, tais diferenças podem revelar insatisfação dos profissionais relativamente a determinadas dimensões da cultura, reconhecendo a necessidade de mudança em certos fatores críticos. Os principais fatores críticos de sucesso para a mudança de cultura incluem, assim, concordar com a cultura e os objetivos preferidos, com o comprometimento dos trabalhadores e com a mudança dos modelos mentais que governam o comportamento diário (Cameron & Quinn, 2006).

Posto isto, os resultados do estudo permitem chegar a um consenso, no sentido de se criar um plano específico para alterar e/ou ajustar a cultura organizacional. O plano passa por enfatizar os quatro tipos de cultura, para que ela suporte o desempenho futuro dos três serviços hospitalares, visando alcançar a satisfação dos seus profissionais.

Relativamente ao OCAI, este constitui uma ferramenta prática para definir o ponto de partida de uma organização, bem como o seu objetivo final. Considera-se que esta ferramenta permite estimular a consciencialização dos participantes envolvidos no estudo, no sentido em que se tornarão conscientes de como as coisas são, e começarão a pensar e a falar sobre o que seria melhor para o futuro.

Limitações

O uso de escalas tipo Likert pode ter condicionado as respostas dos participantes, pelo que se recomenda a utilização das escalas ipsativas para avaliação da cultura organizacional. Estas últimas exigem que os

participantes forneçam respostas mais precisas, atribuindo uma pontuação mais alta para cada item de acordo com a sua importância.

Sendo um estudo de corte transversal, outra das limitações prende-se com a impossibilidade de estabelecer relações causais por não provarem a existência de uma sequência temporal.

Sugere-se, ainda, a realização de estudos adicionais que procurem compreender e relacionar a cultura organizacional com outros fatores do comportamento organizacional, como, por exemplo, a liderança, o *engagement* e a comunicação interna, bem como estender o estudo a outros departamentos hospitalares e contextos organizacionais. Seria, igualmente, relevante incluir no estudo outras dimensões, designadamente o tipo de gestão e as condições de trabalho, no sentido de perceber a influência destas na satisfação profissional.

Conclusão

Tendo em conta a complexidade e subjetividade associada ao estudo da cultura organizacional, o presente estudo procurou explorar uma perspetiva de análise ao compreender a sua importância na satisfação profissional. Concluiu-se que determinadas características da cultura organizacional devem ser reajustadas, pois podem influenciar na gestão da satisfação dos trabalhadores. Assim, de modo a alcançar o sucesso dos três serviços de saúde públicos, procura-se uma combinação dos quatro tipos de cultura baseada no empenho e eficiência dos trabalhadores, na diferenciação e inovação dos serviços, no desenvolvimento do trabalho em equipa e de competências de liderança. Recomenda-se, então, o envolvimento dos trabalhadores e dos gestores na definição de ações e comportamentos tangíveis e mensuráveis para começar a mover-se para a cultura preferida.

Sendo a satisfação profissional influenciada por diferentes forças externas e internas do ambiente organizacional com repercussões no indivíduo, importará futuramente analisar a existência de correlações entre as variáveis da cultura organizacional e da satisfação profissional. Para o efeito, dever-se-á recorrer à aplicação de instrumentos de avaliação da satisfação no trabalho. Sugere-se, ainda, a realização de estudos adicionais que procurem compreender e relacionar a cultura organizacional com outros fatores do comportamento organizacional. Como exemplo, propõem-se fatores como a liderança, o *engagement* e a comunicação interna, bem como estender o estudo a outros departamentos hospitalares e contextos organizacionais. Seria, igualmente, relevante incluir no estudo outras dimensões, designadamente o tipo de gestão e as condições de trabalho, no sentido de perceber a influência destas na satisfação profissional.

Agradecimentos | Acknowledgements: Os autores agradecem a todos os participantes envolvidos no estudo.

Conflito de interesses | Conflict of interest: Os autores declaram que não existe um interesse ou lealdade concorrente ou duplo | The authors state that there is no competing or dual interest or loyalty.

Fontes de financiamento | Funding sources: nenhuma | none.

Contributos: CSRA: Conceptualização; Metodologia; Análise formal; Investigação; Escrita – Esboço original; Formatação; **JCAV:** Conceptualização; Metodologia; Validação; Análise formal; Escrita – Revisão & Edição; Formatação; Supervisão; **SSPVP:** Conceptualização; Metodologia; Validação; Análise formal; Escrita – Revisão & Edição; Formatação; Supervisão.

Referências

- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573. <https://doi.org/bf9xk2>
- Alcover, C. M., & Rodríguez, F. G. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Alianza.
- António, N. S. (2015). *Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Bernardino, M. (2018). *Satisfação profissional dos enfermeiros em Portugal. Análise estatística*. <https://bit.ly/3uask8p>.
- Bilhim, J.A. (2013). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas* (7ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture — based on the competing values framework* (Rev. Ed.). Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (3ª ed.). Manole.
- Cruz, S., & Ferreira, M. (2015). Perceção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. *Revista de Enfermagem Referência*, 5 (IV Série), 75–83. <https://doi.org/hmmd>
- Dimitrios, B., Kastanioti, C., Maria, T., & Dimitris, N. (2014). The influence of organizational culture on job satisfaction of administrative employees at a public hospital: The case of general hospital of Larissa. *Journal of Health Management*, 16(2), 217–231. <https://doi.org/ggqvjt>
- Gaspar, M. F. M., & Jesuíno, J. C. (2009). Os enfermeiros como cidadãos organizacionais. *Pensar Enfermagem*, 13(1), 24–38. <https://bit.ly/3qksGqx>
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. *Diaphora*, 1(2), 01–13. <https://bit.ly/34WORM1>
- Helfrich, C., Li, Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(1), Artigo 13. <https://doi.org/cx7cr7>
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115–125. <https://doi.org/f4mhww>
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 188–194. <https://doi.org/ddk47x>
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2013). *Introdução à gestão de organizações* (3ª ed.). Vida Económica.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. <https://doi.org/dc9mcd>
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (7.ª ed.). Report Number.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 6(0), 59–78. <https://doi.org/hmmj>
- Mesfin, D., Woldie, M., Adamu, A., & Bekele, F. (2020). Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study. *BMC Health Services Research*, 20, Artigo 438. <https://doi.org/hmmk>
- Pina e Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.) Editora RH.
- Robbins, S. (2010). *Comportamento organizacional* (14ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Sasaki, H., Yonemoto, N., Mori, R., Nishida, T., Kusuda, S., & Nakayama, T. (2017). Assessing archetypes of organizational culture based on the Competing Values Framework: the experimental use of the framework in Japanese neonatal intensive care units. *International Journal for Quality in Health Care*, 29(3), 384–391. <https://doi.org/f9zcyj>
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307. <https://doi.org/gckgbx>
- Zazzali, J. L., Alexander, J. A., Shortell, S. M., & Burns, L. R. (2007). Organizational culture and physician satisfaction with dimensions of group practice. *Health Services Research*, 42(3p1), 1150–1176. <https://doi.org/c3kqrm>