

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O COMPROMETIMENTO E A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO SETOR BANCÁRIO

CAROLINE ROHENKOHL SANTOS PENNA DE CARVALHO

UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

carolrohenkohl_br@yahoo.com.br

MIGUEL ANGEL RIVERA CASTRO

UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

miguel.castro@pro.unifacs.br

LINDOMAR PINTO DA SILVA

UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

lpsilva@sefaz.ba.gov.br

LEONARDO OLIVEIRA PENNA DE CARVALHO

UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)

lopc@ig.com.br

Introdução

Estudos têm buscado encontrar uma relação entre os valores culturais ou tipos de cultura que influenciam os níveis de comprometimento e satisfação dos trabalhadores. Estas pesquisas vêm apontando na direção de que diferentes culturas organizacionais tendem a desenvolver diferentes tipos de comprometimento nos trabalhadores, mostrando que a cultura tem uma relação positiva com o comprometimento dos funcionários, ajudando a elevar os níveis de satisfação.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Estudos apontam que existem relações importantes entre estes conceitos, o que estimula a realização de outras pesquisas, em contextos diferentes dos que foram utilizados nas pesquisas anteriores como forma de aprofundar a descoberta de novos elementos desta relação. E é neste sentido que este trabalho se justifica e traz como objetivo investigar a relação entre estes construtos, tendo como locus da pesquisa os empregados de uma organização bancária brasileira.

Fundamentação Teórica

O referencial teórico engloba os construtos cultura organizacional, satisfação e comprometimento. Cameron e Quinn (2006) desenvolveram uma estrutura na qual apresentam os tipos de cultura: clã, adhocracia, hierarquia e mercado. O modelo de Comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) apresenta as dimensões: afetiva, instrumental e normativa. A satisfação no trabalho será apresentada a partir aspectos do trabalho, referentes a recompensa, relacionamento e natureza do trabalho.

Metodologia

A pesquisa utiliza a abordagem quantitativa com aplicação da análise fatorial e regressão multivariada, visando verificar como se comporta a relação entre os tipos de cultura organizacional, em função da satisfação, dimensões relacionamento, recompensa e natureza do trabalho, e comprometimento, nas dimensões afetivo, normativo e instrumental. Os dados utilizados no presente estudo são provenientes de 1.735 questionários aplicados a bancários dos 26 estados brasileiros e do Distrito Federal.

Análise dos Resultados

A variável Comprometimento apresentou valor alfa de 0,79, a Satisfação apresentou alfa de cronbach 0,86 e as variáveis Cultura Clã e Adhocracia apresentaram os maiores alfas entre as variáveis independentes 0,80 e ,071, respectivamente. Os resultados apontaram para uma relação mais significativa entre as Culturas Clã e Hierarquia com as variáveis estudadas, ao passo que a Cultura de Mercado apresentou relação menos significativa.

Conclusão

Verificar a relação entre a Cultura Organizacional, o Comprometimento e a Satisfação no trabalho amplia o campo de investigação e contribui para novas discussões sobre o comportamento organizacional. Conhecer os fatores que geram a satisfação e o comprometimento do empregado é fundamental para crescimento e sucesso da organização.

Referências Bibliográficas

ALVI, H. A.; HANIF, M.; ADIL, M.S.; AHMED, R.R.; VVEINHARDT, J. Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*. v.6, n.27. 2014.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on The Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass. 2006.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O COMPROMETIMENTO E A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO SETOR BANCÁRIO

1. INTRODUÇÃO

O tema da cultura organizacional tem sido sistematicamente pesquisado e discutido porque desde os primeiros trabalhos sobre ele, autores buscaram associar a cultura com outras dimensões das organizações, especialmente o desempenho organizacional (ALVESSON, 1995; DEAL E KENNEDY, 2000; SCHEIN, 2004). Dentro desta concepção, existiriam culturas mais adequadas para gerar desempenhos melhores e maiores, enquanto algumas culturas não seriam adequadas, o que teria gerado um imenso aumento da produção científica sobre o tema, associado ao aparecimento de consultores especialistas em processos de mudança cultural (AKTOUF, 2008). Por outro lado, diversos autores desenvolveram abordagens sobre cultura organizacional o que acabou por contribuir ainda mais com o desenvolvimento da temática tanto no Brasil quanto no exterior (ALVESSON e BERG, 1992; CARRIERI, 2001; CARVALHO, OLIVEIRA, SILVA, 2013; SCHADECK ET AL, 2016; FERNANDES ET AL, 2015).

Entre estas abordagens de cultura, destaca-se a de Cameron e Quinn (2006), para os quais a cultura representa um conjunto de percepções, memórias, valores, atitudes e definições geradas por consenso e, portanto, comuns. E além disso, é vista como uma vantagem competitiva, sendo algo gerenciável e passível de mudança. Por outro lado, a abordagem de cultura destes autores é baseada na visão de valores competitivos culturais, em que há quatro tipos culturais que competem entre si denominados de hierarquia, adhocracia, mercado e clã. A existência de valores associados a cada um destes tipos, significa a predominância de comportamentos associados àquele tipo.

No caso do comprometimento, estudos apontam maior interesse dos pesquisadores em aprofundar o tema, de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização (MEYER E ALLEN, 1990; BASTOS. 1993, RODRIGUES e BASTOS, 2010; ROCHA; HONORIO, 2015; ALVES, 2016; OLIVEIRA; COSTA, 2016). Isto porque pesquisadores tem defendido a tese de que melhorar o comprometimento dos colaboradores melhora a eficácia geral da organização. No caso da satisfação, ela diz respeito aos sentimentos emocionais do empregado em relação ao seu trabalho em geral, à remuneração, aos benefícios, às condições de trabalho e à carga horária (SPECTOR, 2006; SELLERO ET AL, 2014; CAPPI; ARAUJO, 2015).

Além da diversidade de abordagens sobre o tema da cultura organizacional, outras pesquisas foram feitas com o objetivo de avaliar a relação da cultura organizacional com outras dimensões das organizações, tais como assédio moral, estratégia, entre outras, já que ela engloba as crenças e valores organizacionais que influenciam as práticas de gestão de pessoas, o estilo de gestão, processos de treinamento, desenvolvimento e desempenho, programa de incentivos, benefícios e recompensas, plano de carreira, o que impactariam no comprometimento e satisfação dos empregados. Por isto, pesquisas têm sido realizadas com o objetivo de verificar relações entre a cultura, o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores. Acredita-se que empregados comprometidos e satisfeitos tendem a ter desempenho superiores (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1979; MEYER E ALLEN, 1990; BASTOS, 1993; SPECTOR, 1985, 2003; SELLERO ET AL, 2014; CAPPI; ARAUJO, 2015; ROCHA; HONORIO, 2015; ALVES, 2016; OLIVEIRA; COSTA, 2016).

Neste sentido, ao buscar relacionar a cultura com níveis de satisfação e comprometimento, os autores acreditam que os resultados são mais eficazes do que a tentativa de implementar um tipo cultural que advenha de projetos previamente elaborados por

consultores ou que existem em outras organizações que geraram resultados para aquelas organizações. Nesta nova tentativa, dever-se-ia então, identificar a cultura que se relaciona com estes construtos (ALVI, HANIF, ADIL, AHMED, VVEINHARDT, 2014; HABIB, ASLAM, HUSSAIN, YASMEEN, IBRAHIM, 2014). Assim, em lugar de se transformar a cultura em busca da cultura ideal, já “testada” em outras organizações, o foco deveria ser em fortalecer, especialmente, aquele tipo que gera satisfação e comprometimento em determinada organização, o que levaria ao desempenho desejado (GULL E AZAM, 2012; BIGLIARDI ET AL, 2012).

Estudos têm buscado encontrar uma relação entre os valores culturais ou tipos de cultura (CAMERON e QUINN, 2006) que influenciam os níveis de comprometimento (MEYER E ALLEN, 1990) e satisfação dos trabalhadores (SPENCER, 2006). Estas pesquisas vêm apontando na direção de que diferentes culturas organizacionais tendem a desenvolver diferentes tipos de comprometimento nos trabalhadores, mostrando que a cultura tem uma relação positiva com o comprometimento e os níveis de satisfação dos funcionários. E é neste sentido que este trabalho se justifica e traz como objetivo investigar a relação da cultura organizacional com a satisfação e o comprometimento, tendo como *locus* da pesquisa os empregados de uma organização bancária brasileira.

Assim, para dar conta deste objetivo, este artigo está organizado da seguinte forma: a primeira parte refere-se a esta introdução. Na seção seguinte, trata do referencial teórico deste estudo: cultura organizacional, satisfação e comprometimento. Na seção três, é apresentada a metodologia, incluindo a operacionalização dos construtos. Os resultados do estudo empírico são analisados e discutidos na seção quatro. A última parte refere-se às conclusões desta investigação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é constituída por diversos elementos que estabelecem padrões ou configurações de interpretações. Estes diversos elementos incluem procedimentos e normas formais e informais, histórias, códigos de comportamento, rituais, tarefas, sistemas de pagamento, jargões, dentre outros. (MARTIN, 1996). De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é fruto de experiências vividas e aprendidas por um grupo, a partir de situações nas quais precisaram de alguma forma lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e transmitidos aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Em outra abordagem, Alvesson (2007, p. 5) considera a cultura como “um sistema mais ou menos coeso de significados e símbolos, em termos dos quais as interações sociais tomam lugar”. Neste mesmo sentido Geertz (1989, p. 4) já considerava a cultura como “uma teia de significados tecida pelos homens, cujo papel da antropologia é interpretar estas meias teias”. Nestas definições, a cultura representa um elemento simbólico e presente na vida dos membros da organização que com a convivência dão sentido ao mundo onde atuam.

O conceito de cultura comporta uma diversidade de dimensões. Schein (2009), por exemplo, apresenta três níveis de cultura em uma organização: i) os artefatos, considerados os elementos tangíveis da organização; ii) crenças e valores expostos, são as normas declaradas dentro da organização compartilhadas por um grupo; iii) as suposições básicas, sentimentos e certezas assumidos como verdades. Por outra mão, encontram-se ideologias, grupos de crenças coerentes, suposições básicas, grupos de valores compartilhados, compreensões importantes, desejo coletivo, programação coletiva da mente (SACKMANN, 1992), símbolos, rituais,

práticas (HOFSTEDE, 2003), significado das práticas e contexto (DUPUIS, 1996), e outros elementos que enriquecem a discussão sobre cultura organizacional.

Entretanto, apesar de existirem autores que defendem a ideia de unidade cultural (SCHEIN, 2009; MEYERSON e MARTIN, 1987) reconhecem que a cultura deveria ser vista a partir de três perspectiva diferentes onde elas existem elementos de integração, diferenciação e fragmentação. Os autores utilizam a metáfora de “cola” para se referir a perspectiva da integração, pois nesta, a cultura seria algo que une e mantém juntos os membros da organização. De outra forma, a diferenciação e fragmentação demonstram a existência da diversidade cultural dentro das organizações.

Para Cameron e Quinn (2006, p. 17) “a cultura de uma organização é refletida pelo o que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única”. Estes autores destacam que é possível encontrar subculturas que poderão configurar um ambiente conflitivo e distanciar a organização do alcance de suas metas de desempenho e eficácia, ou, se agregadas, podem dar uma visão aproximada da cultura global da organização (FERNANDES ET AL, 2015). A cultura, para os autores, representa um conjunto de percepções, memórias, valores, atitudes e definições geradas por consenso e, portanto, comuns, além de integradas.

Na visão de Cameron e Quinn (2006), a cultura é vista como uma possível vantagem competitiva, sendo algo gerenciável e passível de mudança. Para os autores a força da cultura está na habilidade de manter as pessoas unidas, de forma a superar a fragmentação e ambiguidade característicos do ambiente externo, conduzindo a empresa na direção do sucesso. Eles desenvolveram uma estrutura teórica cuja base se encontra no que denominam de Valores Competitivos (*Competing Values Framework*). O modelo aborda dois eixos principais que resumem os indicadores de eficácia organizacional. O eixo vertical se relaciona com a estrutura organizacional, abordando em um extremo a flexibilidade e o dinamismo e no outro extremo a estabilidade e o controle. No eixo horizontal, a dimensão está relacionada ao enfoque organizacional nos sentidos micro e macro. No sentido micro, ela enfatiza desde o bem-estar e o desenvolvimento do indivíduo na organização (integração), até o crescimento e o desenvolvimento da organização em si (diferenciação). No sentido macro, o foco varia entre o ambiente interno e o ambiente externo (BRAGA ET AL, 2014; FERNANDES ET AL, 2015)

Os dois eixos dão origem a quatro quadrantes, que apresentam elementos culturais distintos, de acordo com as principais características e valores assumidos, simbolizando os tipos de cultura: clã, adhocracia, hierarquia e mercado. Na cultura clã o foco é na flexibilidade e no ambiente interno, sendo caracterizada por um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências tanto pessoais como profissionais, tendo esta denominação devido à similaridade com uma organização do tipo familiar, na qual o líder assume a figura de um mentor. Segundo os autores, nesse tipo de cultura o sucesso é definido em termos de clima interno e preocupação com as pessoas, sendo o trabalho em equipe a melhor forma de se obter resultados (CAMERON e QUINN, 2006; (BRAGA ET AL, 2014; FERNANDES ET AL, 2015)

A cultura hierarquia é caracterizada pelo foco no ambiente interno e no controle e por sua ênfase na mensuração, na documentação, na manutenção de registros e na gestão da informação e da comunicação. A organização é caracterizada por um ambiente de trabalho formalizado e estruturado em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem, com regras formais e políticas organizacionais, que mantêm a organização unida e enfatizam a estabilidade, eficiência e previsibilidade. Há grande ênfase em padronização e em múltiplos níveis hierárquicos. (CAMERON e QUINN, 2006).

Na cultura do tipo adhocracia o foco é no ambiente externo e na flexibilidade. As organizações são capazes de promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade diante de situações de incertezas, ambiguidades e sobrecarga de informações. Por esta razão também são conhecidas como organizações de cultura inovadora. Os valores direcionam para mudanças e

novos desafios, o sucesso está nas iniciativas inovadoras e pioneiras. O ambiente de trabalho é dinâmico, empreendedor e criativo. O Comprometimento com a experimentação e com a inovação é o que mantém a organização coesa (CAMERON e QUINN, 2006)

A cultura de mercado é caracterizada pelo controle e pelo foco no ambiente externo a organização é orientada para resultados. A ênfase está nas transações com outros constituintes para criar vantagem competitiva. As organizações que apresentam este tipo de cultura possuem orientação externa, e estão preocupadas com o mercado competitivo. O ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. Os valores centrais que dominam esse tipo de organização são competitividade e produtividade, com forte ênfase no posicionamento e controle externo. (CAMERON e QUINN, 2006). Cameron e Quinn (2006) ressaltam que dificilmente uma organização terá características de uma única cultura, mas provavelmente uma delas predominará. Como os tipos são opostos, à medida que um deles obtiver maior ênfase na organização, o outro estará mais enfraquecido.

Para operacionalizar o Modelo dos Valores Competitivos, os autores desenvolveram um instrumento de avaliação da cultura organizacional, conhecido como OCAI (*The Organizational Culture Assessment Instrument*). Neste instrumento criado por Cameron e Quinn (2006), cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores, representando suposições de oposição ou competição – os mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional. O modelo OCAI utiliza seis dimensões organizacionais para avaliar a cultura de uma organização: características dominantes, liderança organizacional, gestão de empregados, liga da organização, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Estas dimensões formam quatro quadrantes que originam o CVF de Cameron e Quinn (2006). Cada quadrante representa um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional e são opostos ou concorrentes no que diz respeito às premissas: flexibilidade, estabilidade, foco interno e externo. Da associação entre estas premissas, nascem os tipos culturais hierarquia, mercado, clã e adhocracia (CAMERON; QUINN, 2006, p. 36).

Em decorrência da elaboração do questionário de pesquisa, foi necessário selecionar quatro das seis dimensões do CVF. Os critérios de seleção utilizados foram (1) a identificação das dimensões que mais estariam diretamente ligadas ao relacionamento e interação com o trabalhador e que influencie diretamente seus níveis de satisfação e comprometimento organizacionais e, (2) a escolha feita por Alvi et al (2014), para efeito comparativo deste estudo. As dimensões selecionadas e utilizadas para a elaboração do questionário da pesquisa e mensuração da cultura organizacional e seus tipos, foram: Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gestão de Empregados e Liga da Organização.

Na dimensão “Características Dominantes” busca-se identificar se a organização é um lugar muito pessoal e familiar onde as pessoas compartilham informações sobre si mesmas ou dinâmico e empreendedor onde as pessoas se esforçam ao máximo e assumem riscos ou orientado para resultados onde as pessoas são competitivas e buscam a conquista de seus resultados ou muito controlado e estruturado onde as pessoas são governadas pelos procedimentos formais. No que se refere à “Liderança Organizacional” procura-se verificar se a liderança dá o exemplo por meio de uma postura de orientação e facilitação do trabalho do liderado, ou pelo empreendedorismo, inovação e aceitação dos riscos, ou pelo pragmatismo, agressividade e ofensiva quanto à obtenção dos resultados, ou pela coordenação, organização e eficiência no bom funcionamento.

A análise da “Gestão de Empregados” observa se o estilo da gestão se caracteriza pelo trabalho em equipe, consenso e participação, ou pela aceitação de risco individual, inovação, liberdade e singularidade, ou pela forte orientação à competitividade, alta demanda e realização, ou por segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações. No que diz respeito ao que mantém a organização unida – Liga da Organização – verifica-se se é a lealdade e confiança mútua, ou o compromisso com a inovação e desenvolvimento, ou a ênfase

na conquista e realização do objetivo, ou regras e políticas formais (CAMERON e QUINN, 2006; (BRAGA ET AL, 2014; FERNANDES ET AL, 2015).

2.2.Comprometimento Organizacional

Para Becker (1960), o Comprometimento está relacionado principalmente à permanência dos trabalhadores nas organizações (ROCHA; HONORIO, 2015; ALVES, 2016; OLIVEIRA; COSTA, 2016). Para Rodrigues, Barrichello e Morin (2016), ele trata da força do vínculo que o indivíduo tem com a empresa. Becker (1960) diz que o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados à sua saída, ou seja, enquanto perceber benefícios nessa escolha, envolvendo um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha será a do abandono da organização. O autor descreve Comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade” (BECKER,1960, p.33). O enfoque dado por Becker é conhecido como enfoque instrumental. Este comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, comprometimento calculativo e de continuação (BASTOS, 1994).

Segundo Medeiros e Enders (1998), outro enfoque na pesquisa sobre comprometimento organizacional que dominou a literatura por mais tempo foi o chamado comprometimento afetivo, a partir de trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1982). Eles veem o comprometimento em uma perspectiva atitudinal, relacionado com uma forte relação entre o indivíduo e a organização, envolvendo sentimentos de lealdade e pertencimento à organização. A premissa deste enfoque passa pela identificação do indivíduo com os valores e metas organizacionais, representando um vínculo muito mais forte com a organização, visto que o comprometimento se baseia nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização (PIRES; COSTA; SIQUEIRA, 2015)

Outro enfoque identificado nos estudos sobre comprometimento é o enfoque Normativo. Proveniente de pesquisas desenvolvidas por Wiener (1982) nos anos 80. Este enfoque pressupõe que o comprometimento se estabelece através de um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização. Vínculo este estabelecido e perpetuado por pressões normativas que ele assume internamente, dependendo dos valores partilhados dentro da empresa e do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral, ou por controles normativos por parte da organização, como normas e regulamentos, ou ainda uma missão forte e disseminada (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000). Segundo Wiener (1982), estes valores e costumes recebidos ao longo da vida, aliados às crenças instrumentais (recompensas), justificariam as intenções comportamentais que predizem o comprometimento organizacional (MACIEL e CAMARGO, 2011).

Na década de 90, a atenção dos pesquisadores se voltou para o modelo de Comprometimento organizacional de Meyer e Allen. Neste modelo, Meyer e Allen (1991) apresentam três dimensões para o comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa. A dimensão afetiva traz a ideia do comprometimento baseado em um vínculo de apego e afeto com a organização. Nesta dimensão o funcionário permanece ligado à organização por lealdade, por um sentimento de pertencimento. Ele compartilha dos valores da organização, há um vínculo emocional (ROCHA; HONORIO, 2015; ALVES, 2016; OLIVEIRA; COSTA, 2016; PIRES; COSTA; SIQUEIRA, 2015).

O comprometimento percebido com base nos altos custos associados ao se optar em deixar a organização, é denominado instrumental. Aqui o funcionário se sente ligado a organização pelo grau de dificuldades econômicas, sociais e até mesmo psicológicas que teria se deixasse a organização, ou seja, a sua permanência é calculada em relação aos sacrifícios que teria que fazer se tivesse que deixar a organização. A terceira dimensão apresentada por

Meyer e Allen (1991), é a normativa. O comprometimento é visto como uma obrigação em permanecer na organização, devido a internalização ou identificação com as normas, valores e objetivos organizacionais. Há um sentimento de obrigação com a organização ROCHA; HONORIO, 2015).

Alguns autores questionam este modelo tridimensional de Meyer e Allen (SILVA E BASTOS, 2010). Há questionamentos se o comprometimento afetivo e o normativo devem ser tomados como componentes diferentes e se o comprometimento instrumental deve ser considerado um construto unidimensional ou dividido em duas dimensões – a primeira, a percepção de sacrifícios causados pela saída da organização; e a segunda, a percepção de ausência de alternativas atrativas de emprego fora da atual organização. (ROMAN, STEFANO, ANDRADE, ZAMPIER, 2012). Apesar das críticas, o modelo de Meyer e Allen ainda vem sendo muito utilizado para pesquisas no que se refere a elucidar as bases do comprometimento. A fim de mensurar o comprometimento organizacional, neste estudo, utilizou-se o modelo de três bases de Meyer e Allen: afetiva, normativa e instrumental.

2.3. Satisfação no trabalho

Para Tamayo (2001), a satisfação no trabalho é uma variável multifatorial, cujos aspectos mais citados que podem interferir na satisfação são: salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e quantidade de trabalho. A satisfação no trabalho engloba conceitos de dimensões variadas, sendo entendida como uma atitude detentora de componentes afetivos e cognitivos, capaz de predizer diversos comportamentos no trabalho (SELLERO ET AL, 2014; CAPPI; ARAUJO, 2015). Algumas dimensões vêm se mantendo importantes para explicar a satisfação no trabalho: salário, relacionamento com superior e colegas, promoção e a natureza do trabalho. (SIQUEIRA, 2008)

Para Filho (2004) a satisfação no trabalho está relacionada à percepção ou ao sentimento do funcionário daquilo que recebe de forma justa ou de acordo com as suas expectativas: dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, autonomia, desenvolvimento e reconhecimento de um projeto profissional (SELLERO ET AL, 2014).

No final dos anos 70, Edwin Locke propõe um outro modelo para explicar a satisfação no trabalho. O autor apresenta a ideia de que os fatores causais da satisfação podem ser divididos em dois grandes grupos: agentes e os eventos. Os agentes, segundo Locke (LOCKE, 1976 apud MARTINS e SANTOS, 2006) reúne o grupo composto pelas inter-relações do indivíduo no trabalho, ou seja, as relações com os chefes, colegas, subordinados, o próprio indivíduo, estilo de gerencia, incluindo a política da empresa. Já o grupo denominado eventos reúne aspectos relacionados a condições do trabalho, a saber, o trabalho em si, o pagamento, a política de promoção, o reconhecimento verbal e o ambiente de trabalho. Para o autor, em definição clássica, a satisfação pode ser entendida como um estado emocional, agradável ou positivo, que resultaria de algum trabalho ou de experiências no trabalho (MARTINS e SANTOS, 2006). O foco da satisfação no estado emocional do indivíduo se dá em função da avaliação dos valores do indivíduo, e por esta razão, a satisfação possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação). (MARQUEZE e MORENO, 2005; SELLERO ET AL, 2014; CAPPI; ARAUJO, 2015)

Com base na definição de Locke, Martins (1984) considera que o homem usa de sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho. Esta avaliação resulta em um estado emocional que, se for agradável, produz satisfação, e, se for desagradável, leva à insatisfação. Portanto, segundo a autora, a satisfação é uma variável de natureza afetiva, resultante direta da avaliação do indivíduo em relação a aspectos inerentes ao seu trabalho (CAPPI e ARAUJO, 2015).

Spector (1985, p. 695) entendia que a satisfação no trabalho era a “representação de um agrupamento de sentimentos avaliativos sobre o trabalho. [...] uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos” e, por isso, desenvolveu a escala *Job Satisfaction Survey* (JSS). Trata-se de uma escala de nove facetas (dimensões) e trinta e seis itens, quatro itens por dimensão, de concordância tipo Likert de seis pontos e aplicável a todo tipo de organização, para avaliar as atitudes dos empregados sobre o trabalho e os aspectos do trabalho (SPECTOR, 1985; 1994; VALLE, 2007). A escala apresenta nove aspectos da satisfação no trabalho, escolhidos a partir de uma revisão da literatura sobre dimensões da satisfação no trabalho: remuneração, oportunidade de crescimento, benefícios, recompensas contingenciais (apreço e reconhecimento), supervisão, colegas, natureza do trabalho, comunicação e condições de trabalho.

Desta forma, há dois grandes enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global, que trata a satisfação como um sentimento geral e único em relação ao trabalho, e o de facetas que trata de diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas, outras pessoas associadas a ele, e as condições de trabalho e sua natureza em si. Através das diferentes facetas, seria possível identificar níveis de satisfação das pessoas envolvidas com a organização (SPECTOR, 2006; MASCARENHAS, 2013).

Em suas análises do trabalho de Spector (2003), Roman, Stefano, Andrade e Zampier (2012) agruparam as facetas de satisfação em três dimensões, sendo que cada uma destas, contém três facetas da classificação de Spector (2003):

- a) Recompensas: salário, oportunidades de promoção e benefícios
- b) Relacionamento: supervisão, companheiros de trabalho e condições de trabalho
- c) Natureza do trabalho: natureza do trabalho, comunicação e segurança

Para este trabalho, de cada uma das dimensões de Roman et al (2012), foi escolhido uma faceta. O critério utilizado para a escolha das dimensões se deu pela observação de proximidade com as características das dimensões escolhidas do CVF da cultura organizacional. Da dimensão relacionamento foi selecionada a faceta supervisão; de recompensas, a faceta oportunidade de promoção e de natureza do trabalho, a faceta de mesmo título. De acordo com Spector (1985), Locke (1976 apud MASCARENHAS, 2013) e Garrido (2009), a JSS mede essas três dimensões considerando:

- a) Oportunidade de promoção: contentamento com as oportunidades que já recebeu de promoções, com as garantias oferecidas, a maneira como a instituição realiza e o tempo de espera pelas promoções;
- b) Supervisão: contentamento com a organização e a capacidade profissional do superior imediato e seu interesse pelo trabalho do empregado e o entendimento entre eles;
- c) Natureza do trabalho: contentamento com o interesse pelas próprias tarefas, pela variedade e capacidade destas em absorver o empregado.

3. METODOLOGIA

A pesquisa utiliza a abordagem quantitativa. Os dados utilizados no presente estudo são provenientes de questionários aplicados a bancários dos 26 estados brasileiros e do Distrito Federal, de ambos os sexos, exercendo diferentes funções, com idade, escolaridade e tempo de bancos variados. A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário fechado estruturado, com convite enviado via *e-mail* contendo um *link* para o questionário, disponibilizado por um provedor de serviços de *survey on-line* no período de setembro de 2015 a fevereiro de 2016. Retornaram 2.085 questionários preenchidos, dos quais foram excluídos 350 por se encontrarem incompletos, totalizando 1.735 questionários válidos.

O instrumento de coleta possuía um total de 47 (quarenta e sete) itens, e estava dividido em duas partes. A primeira parte contava com 7 (sete) itens referentes a dados de identificação do respondente como: faixa etária, gênero, região, escolaridade, área de formação, função e tempo de empresa. A segunda parte contava com um total de 40 (quarenta) itens, buscando explorar: a cultura organizacional, o comprometimento e a satisfação no trabalho. Foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, variando de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5).

Para pesquisa da cultura organizacional, foi usado como base o *Competing Values Framework* de Cameron e Quinn (2006) e a sua ferramenta de avaliação cultural denominada OCAI – Os tipos de cultura clã, adhocracia, hierarquia e mercado foram abordados através de questões ligadas as dimensões: liga da organização, liderança organizacional, gestão dos empregados e características dominantes da organização, totalizando 16 (Dezesseis) itens voltados para investigar o tipo de cultura predominante.

Para medir o comprometimento organizacional utilizou-se o modelo de três bases de Meyer e Allen (1991): afetiva, normativa e instrumental. A fim de mensurar estas três bases, foram selecionados 4 (quatro) itens de para cada uma delas, totalizando 12 (doze) itens para medir o comprometimento.

A escala de satisfação no trabalho JSS (Job Satisfaction Survey), de Spector (2006), foi utilizada como base para mensurar este construto. O autor utilizou nove aspectos para medir a satisfação no trabalho, porém para este trabalho utilizou-se apenas três: relacionamento (supervisão), natureza do trabalho e recompensa, utilizando 4 (quatro) itens para cada aspecto, totalizando 12 (doze) itens para medir a satisfação no trabalho. As questões referentes a cultura, satisfação e comprometimento foram intercaladas no questionário para evitar que os respondentes reconhecessem algum padrão de relação entre elas.

A questão colocada é: qual o impacto da cultura organizacional, considerando também os tipos clã, hierarquia, mercado e adhocracia, sobre o comprometimento e a satisfação no trabalho. A Figura 1 traz uma representação gráfica do modelo utilizado. O modelo apresenta: a Cultura Organizacional (CO) e os quatro tipos de cultura apresentados por Cameron e Quinn (2006): Clã (COC), Adhocracia (COA), Hierárquica (COH) e Mercado (COM); o Comprometimento (C), com as bases apresentadas por Meyer e Allen (1991): Afetivo (CA), Instrumental (CI) e Normativo (CN); e a Satisfação (S), conforme modelo apresentado por Spector (2006): Relacionamento (SRL), Recompensa (SRC) e Natureza do trabalho (SNT).

Pretende-se verificar, através do modelo teórico apresentado a validade das correlações entre as variáveis no setor bancário no Brasil, confirmando as seguintes hipóteses:

- i. Hipótese 1: O Comprometimento e suas bases são influenciados pela cultura organizacional;
- ii. Hipótese 2: A Satisfação e suas bases são influenciadas pela cultura organizacional;

Os dados foram analisados através do método quantitativo, utilizando-se a análise fatorial e posteriormente a análise de regressão múltipla, que permite analisar a relação entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável dependente, cuja Equação usada para explicar os resultados possui a forma geral abaixo (1):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + e$$

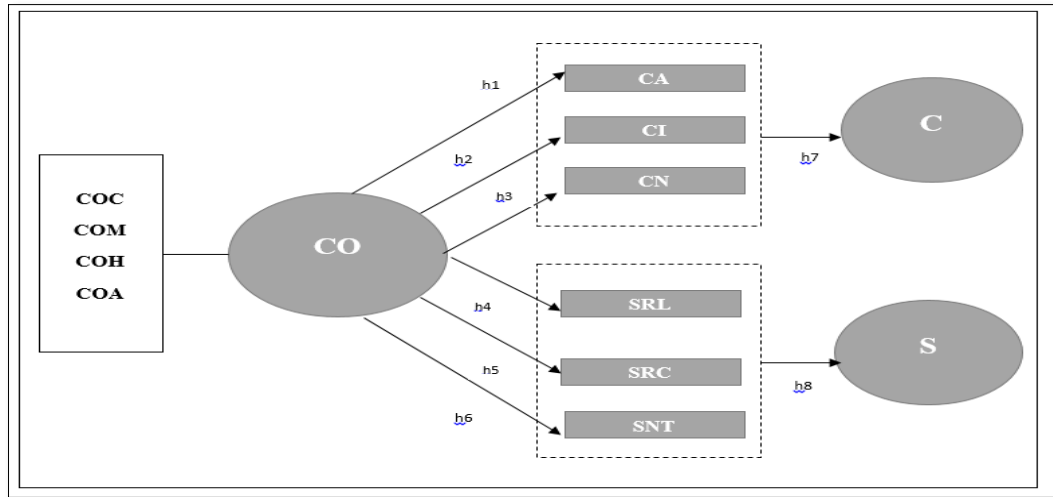
Onde, Y é a variável dependente, X_1, X_2, \dots, X_k são as variáveis independentes, β_0 o parâmetro do intercepto, $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ os coeficientes de cada variável independente e o e o erro associado ao modelo. (MALHOTRA, 2012). Foram analisados dois construtos: o Comprometimento e a Satisfação, (variáveis explicadas) influenciados por quatro variáveis explicativas, representadas pelas Culturas: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado. Os modelos serão dados pela Equação (2) e pela Equação (3):

$$Y_C = \beta_0 + \beta_{COC}X_{COC} + \beta_{COA}X_{COA} + \beta_{COH}X_{COH} + \beta_{COM}X_{COM} + \beta_{VC}X_{VC} + e \quad (2)$$

$$Y_S = \beta_0 + \beta_{COC}X_{COC} + \beta_{COA}X_{COA} + \beta_{COH}X_{COH} + \beta_{COM}X_{COM} + \beta_{VC}X_{VC} + e \quad (3)$$

Onde, *C* representa a variável dependente Comprometimento, *S* representa a variável dependente Satisfação e *COC*, *COA*, *COH*, *COM* as variáveis independentes, Cultura Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado, respectivamente e *VC* as variáveis de controle utilizadas neste trabalho: gênero, região, função e tempo de empresa.

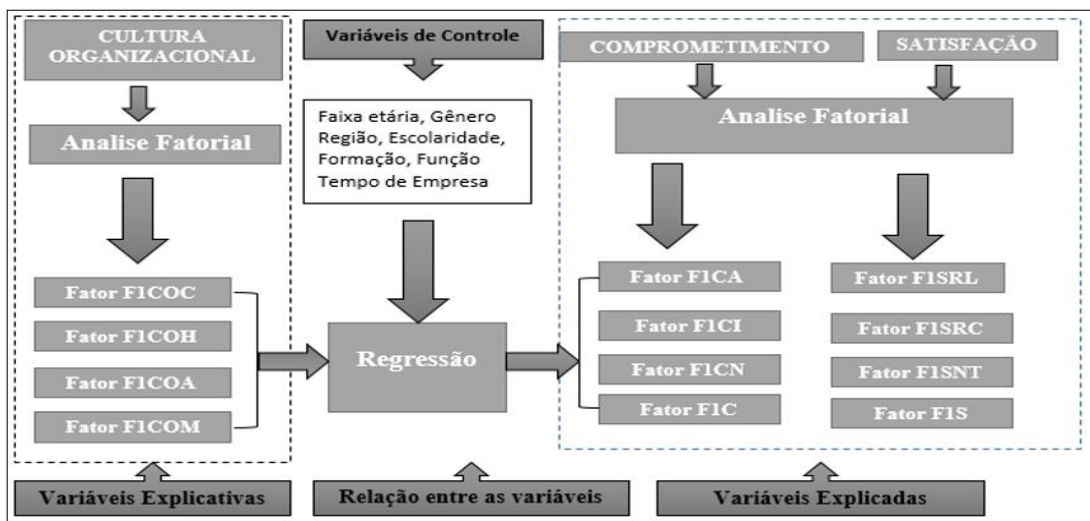
Figura 1: Modelo de Análise - Relação entre Cultura Organizacional (CO), Satisfação (S) e Comprometimento©



Fonte: Desenvolvida pelo autor

O modelo quantitativo, observado na Figura 2, apresenta o delineamento e as etapas do processo quantitativo para esta pesquisa. Inicialmente os dados de cada uma das três variáveis foram submetidos a uma análise fatorial exploratória, com a intenção de reduzir os itens de cada construto, identificando assim os fatores que os representam. Os fatores provenientes da Cultura foram informados como variáveis explicativas, e os fatores provenientes do Comprometimento e da Satisfação, são informados como variáveis explicadas.

Figura 2: Modelo Estatístico.



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Na figura 2, estão descritos também cada um dos fatores formados após a análise fatorial. Eles aparecem com a letra “F1” indicando que foi formado um fator para cada grupo de afirmativas do questionário. Após isto, estes fatores serão submetidos a análise de regressão a fim de buscar a relação entre as variáveis explicativas, explicadas e as variáveis de controle. O tratamento estatístico foi processado pelo *software* estatístico R, versão 3.1.0, com posterior análise dos resultados e suas implicações.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A amostra da pesquisa é formada por 1.735 respondentes, sendo 62,99% do sexo masculino e 37,01% do sexo feminino. A faixa etária predominante, 31-40 anos, conta com 43,96% dos respondentes. Em relação a região de procedência, verifica-se que 38,21% dos respondentes é da região Sudeste, seguida por 21,70% da região Nordeste. A região Norte apresenta o menor percentual de representantes na amostra, com 11,03%.

Em relação a escolaridade e a área de formação, observa-se que 43,39% possui nível superior com Especialização, e apenas 2,32% possui apenas nível médio. Em relação a área de formação, 38,59% possui cursos superior em Administração. Observa-se que há um segundo grupo, denominado outros com 37,53% dos respondentes nos quais estão incluídas outras formações, como Direito, Análise de Sistemas ou Tecnologia da Informação e Comunicação. Em relação a função, 24% dos respondentes possui cargo gerencial, e 27,90% possui entre 5 e 10 anos de empresa.

Após a análise fatorial das variáveis, realizou-se a regressão múltipla a fim de verificar a relação existente entre as variáveis. As variáveis explicativas ou independentes são as Culturas organizacionais Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado. As variáveis de controle utilizadas são gênero (gen), cargo/função (carg), tempo de empresa (temp) e região (rg).

Para este trabalho foram utilizadas oito variáveis explicadas ou dependentes. Para tanto, foi necessário realizar oito análises de regressão a fim de avaliar cada modelo separadamente. O modelo geral de cada regressão será dado pela Equação (4).

$$Y = \beta_0 + \beta_{COC}X_{COC} + \beta_{COA}X_{COA} + \beta_{COH}X_{COH} + \beta_{COM}X_{COM} + \text{controles} + e \quad (4)$$

Analisando as propriedades psicométricas dos construtos em estudo e respectivas dimensões (Tabela 1), constata-se que o Alpha de Cronbach varia entre 0,5 e 0,86, constatando-se a existência de confiabilidade destes construtos.

Tabela 1 - Confiabilidade Estatística

Variável	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlett	p-valor
Comprometimento	0,79	0,83	1109,02	8.65e-197
Comprometimento Afetivo	0,74	0,65	20,22	4.07e-05
Comprometimento Instrumental	0,69	0,73	2,27	0,321
Comprometimento Normativo	0,63	0,67	15,81	0,000368
Satisfação	0,86	0,82	2738,72	0,00
Satisfação – Relacionamento	0,81	0,5	14,45	0,000729
Satisfação – Recompensa	0,77	0,66	9,44	0,0089
Satisfação – Natureza do trabalho	0,83	0,71	16,63	0,000245
Cultura Organizacional Clã	0,80	0,80	3,61	0,164
Cultura Organizacional Adhocracia	0,71	0,73	22,77	<1.14e-05
Cultura Organizacional Hierarquia	0,55	0,66	13,12	0,00141
Cultura Organizacional Mercado	0,50	0,60	51,57	6.34e-12

Fonte: Dados da Pesquisa

A variável Comprometimento do empregado apresentou valor alfa de 0,79, a Satisfação apresentou alfa de 0,86 e as variáveis Cultura Clã e Adhocracia apresentaram os maiores alfas entre as variáveis independentes 0,80 e ,071, respectivamente. A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que sugere utilizar os fatores com autovalores iguais ou superiores a 0,5 (MALHORTA, 2012), demonstrou que todas as variáveis possuem KMO superior a 0,5, com destaque para a variável Satisfação – Relacionamento, cujo KMO foi de 0,5.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Do resultado das análises de regressão, construiu-se o Quadro 1, que apresenta um resumo da significância e do sinal das relações entre as variáveis, bem como aponta para a ausência de significância em algumas relações.

Quadro 1: Significância das Variáveis

	Cultura Clã	Cultura Hierarquia	Cultura Adhocracia	Cultura Mercado	Gênero	Tempo Banco	Região	Cargo/Função
Comprometimento	+	+	+	+	-	+	+	+
C Afetivo	+		+	+	-	+		+
C Normativo	+	+	+		-	+		+
C Instrumental	+	+		+			+	+
Satisfação	+	+	+				-	+
S Nat. Trabalho	+	+	+		+	+	-	+
S Recompensa	+	+	+		-	-	-	+
S Relacionamento	+	+					+	

Fonte: Dados da Pesquisa. Nota: (***) significância entre 0 e 0,001, (**) significância entre 0,001 e 0,01) e (*) significância entre 0,01 e 0,05. As células em branco apontam ausência de significância.

Das informações contidas no Quadro 1, verificamos que a cultura Clã apresenta uma relação forte com todas as variáveis explicadas estudadas, o que demonstra a influência de uma Cultura de Apoio para o Comprometimento e a Satisfação dos funcionários. Os respondentes desta pesquisa são funcionários de uma Instituição Bancária tradicional no país, que tem como valores declarados a unicidade, o espírito do “Todos somos um”, o que pode explicar a predominância deste tipo cultural como explicativo do comprometimento e da satisfação e de suas dimensões.

A Cultura Hierarquia, de maneira geral, também apresentou forte relação com o Comprometimento e com a Satisfação, porém podemos verificar que ela não demonstrou relação significativa com o Comprometimento Afetivo, o que já era esperado, visto que a própria estrutura hierarquizada não favorece o comprometimento baseado nos vínculos de afeto. Por outro lado, a instituição Bancária estudada, assim como outras do mesmo segmento, possui a característica de ser altamente formalizada e estruturada, com a estrutura hierárquica bem definida. Como já é esperado de um ambiente de trabalho bancário, as normas e regulamentos são bem definidos a fim de evitar incertezas, e o ambiente é caracterizado pelo controle. O que nos leva a pensar que estes valores já estão internalizados pelos respondentes.

Estes achados estão em sintonia com as conclusões do estudo de Alvi, Hanif, Adil, Ahmed e Vveinhardt (2014), no qual os autores verificaram que as culturas Clã e Hierarquia exercem efeito significativo sobre o comprometimento e satisfação dos trabalhadores do setor químico. Em oposição aos trabalhos de Lund (2003), que buscou verificar a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho dos profissionais de marketing, e San Park e Kim (2009), que realizaram estudo semelhante com enfermeiros na Coreia do Sul. Os dois trabalhos não verificaram relação positiva entre a Cultura Hierarquia e a Satisfação.

A Cultura Adhocracia apresentou forte relação com o Comprometimento Normativo, com a Satisfação Recompensa e Satisfação Natureza do Trabalho. Belias, Koustelios, Vairaktarakis e Sdrolias (2015), também realizaram um estudo sobre a Cultura Organizacional e a Satisfação dos trabalhadores em um banco na Grécia, porém os autores verificaram que a Cultura Adhocracia não exerceu influência sobre a Satisfação. Os autores atribuem o achado a forte crise que a Grécia passa atualmente, na qual o setor bancário foi diretamente atingido por reduções salariais, demissões em massa, fusões contínuas e reposicionamento.

Diante de um quadro como o apresentado na Grécia, é de se esperar que uma cultura voltada para a inovação e a produtividade criativa acabe por deixar os funcionários mais temerosos e suscetíveis a insatisfação, uma vez que seus esforços não têm como ser recompensados. Diferente do que acontece com a organização aqui estudada, na qual além dos funcionários serem concursados, o Banco lançou ano passado um programa de incentivo a novas ideias, apelidado de “Pensa”. Os funcionários que apresentarem ideias inovadoras que possam ser colocadas em prática com ganhos para a empresa, são premiados com sua ideia divulgada para todo o corpo funcional, através de agências de notícias interna, obtendo dessa forma o reconhecimento desejado.

A Cultura de Mercado se relacionou de forma negativa com as dimensões de Satisfação Relacionamento, Recompensa e Natureza do trabalho. Este achado é condizendo com o encontrado por Belias, Koustelios, Vairaktarakis e Sdrolias (2015), no qual a Cultura de Mercado apresentou relação negativa com a Satisfação. Uma explicação do autor, que podemos trazer para este trabalho, é a atual crise econômica da Grécia, visto que uma Cultura de Mercado só viria a contribuir com uma sobrecarga de pressão sobre os funcionários.

Interessante observar que a Organização alterou sua Missão no ano passado, e passou a ter como propósito de sua existência organizacional “Ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade. ”. Nesta missão podemos ver elementos de valores culturais distintos, o que é bom, visto que o Comprometimento e Satisfação dos seus funcionários, conforme esta pesquisa, mostrou-se influenciado por todas as culturas. Porém, a Cultura de Mercado foi a que mostrou menos relação com a Satisfação e o Comprometimento dos funcionários. Alguns estudos apontam que a Cultura de Mercado é a que apresenta correlações mais fracas com a Satisfação no trabalho e Comprometimento Organizacional (ALDHUWAIHI, 2013).

Em relação ao gênero do respondente, verificou-se que o gênero feminino apresentou forte relação com o Comprometimento Normativo, relação moderada com a Satisfação Natureza do Trabalho e com a Satisfação Recompensa, e fraca relação com o Comprometimento Afetivo. Ferreira e Leone (2011), em estudo sobre Comprometimento Organizacional, verificaram que apenas o Comprometimento Afetivo apresentou diferença significativa em relação ao gênero, apontando para um maior Comprometimento Afetivo no gênero feminino.

A forte relação entre o Comprometimento Normativo e o gênero feminino pode ser decorrente de algumas ações de equidade de gênero que a organização vem adotando nos últimos anos. Para as mulheres, o trabalho representa a possibilidade de inserção em um mercado quase que exclusivamente masculino, algo que propicia a oportunidade de aquisição de conhecimento e de crescimento na carreira. As iniciativas da organização, em prol da equidade de gênero estão presentes em um conjunto de ações dentre as quais se destacam a inclusão do tema equidade de gênero em cursos da Universidade Corporativa, o aprimoramento da ação afirmativa de gênero no Programa Ascensão Profissional, o aprimoramento das medidas de apoio às funcionárias gestantes e a ampliação das Ouvidorias Itinerantes nos estados, instrumentalizando-as para atuarem com foco no combate às práticas de desigualdades. Essas ações nos levam a inferir que as funcionárias estariam comprometidas com a organização por acreditar e partilhar destes valores, internalizados como conduta ética e moral. Esta situação

está associada à compreensão do que representa o comprometimento normativo na perspectiva de Meyer e Allen (1991), Mowday, Steers e Porter (1982) e Wiener (1982).

O Tempo de Empresa apresentou forte relação com o Comprometimento Afetivo e Normativo para os funcionários com tempo de empresa entre 20 e 25 anos. Isto decorre da possibilidade que estes funcionários têm de, pelo tempo que já estão na organização, acabar por assimilar seus valores e desenvolverem sentimento afetivos por ela Meyer e Allen (1991), Mowday, Steers e Porter (1982) e Wiener (1982). Por outro lado, a variável controle tempo de empresa impacta a satisfação apenas nas dimensões natureza do trabalho e recompensa. Moody (1996) verificou que a satisfação no trabalho foi maior entre os trabalhadores com muitos anos de experiência na mesma instituição, em termos ou natureza de trabalho, renda e cooperação entre colegas.

Ainda sobre a variável tempo de empresa, registre-se que a história recente do Banco e de seu funcionalismo tem um claro momento divisor, o ano de 1998, quando a empresa passou por um plano de ajustes que marcou profundamente sua cultura organizacional. Na empresa há uma clara divisão de direitos e benefícios entre os funcionários pré-98 e os pós-98. Os funcionários que ingressaram na Organização após esta data tiveram seus direitos diminuídos. A Organização tenta compensar estas perdas com outros benefícios, porém o resultado apresentado na pesquisa mostra que ainda há lacunas a preencher.

O Cargo/Função ocupado pelo respondente apresentou forte relação com o Comprometimento e com a Satisfação, mostrando-se mais significativa para o Comprometimento Afetivo e Instrumental e para a Satisfação Natureza do Trabalho e a Satisfação Recompensa. Registre-se que os cargos de maior importância na organização estão mais associados a este resultado. Silva e Honório (2010), em estudo realizado verificou que os empregados com maiores níveis salariais apresentavam maior Comprometimento Afetivo do que os empregados com níveis salariais inferiores. O trabalho de Sangmook (2005) também apontou para a importância da remuneração no nível de envolvimento do funcionário com o trabalho.

Outra discussão que aparece neste trabalho é a necessidade de refletir sobre o modelo competitivo de Cameron e Quinn (2006) que considera a prevalência de determinado tipo de cultura em uma organização. A prevalência de um tipo de cultura minimiza o aparecimento das outras. Esperava-se que os tipos de cultura clã, adhocracia, hierarquia e mercado não aparecessem tão “forte” em praticamente todos os tipos de comprometimento e satisfação. Esperava-se a prevalência de uma em relação às demais.

Entretanto, os dados, apesar de indicar uma diferença nos coeficientes de cada tipo cultural, com maior intensidade da cultura Clã, as Culturas Hierarquia, Adhocracia e Mercado, todas aparecem estatisticamente influenciando o comprometimento e a satisfação. Estes achados lançam uma discussão sobre o modelo teórico na medida em que o fato de serem “valores competitivos” esperar-se-ia que houvesse maiores diferenças entre a presença dos tipos culturais. Na mesma direção, Martin (1996) considera que alguns valores podem ser compartilhados por todos os membros da organização (integração), compartilhados apenas dentro de determinados grupos (diferenciação) e compartilhados temporariamente pelos membros da organização (fragmentação). Entretanto, neste estudo, os valores culturais Clã, Hierarquia, Adhocracia e Mercado aparecem mais presente do que teoricamente se poderia esperar.

Outro aspecto aqui é a necessidade de mudança de foco dos estudos e formas de gestão cultural. Estudos anteriores mostraram que existem tipos culturais próprios para gerar competitividade. Isto dentro de um modelo geral em que haveria cultura fortes e fracas e aquelas que geram mais competitividade organizacional. Entretanto, ao discutir o comprometimento e a satisfação influenciados pela cultura organizacional e seus tipos, parece mais interessante identificar tipos culturais (Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado) que afetam

o comprometimento e a satisfação do que importar uma cultura considerada “adequada” e implementá-la na organização.

6. CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou as relações entre as Culturas Organizacionais Clã, Hierarquia, Adhocracia e Mercado e as três dimensões do Comprometimento Organizacional (Afetivo, Normativo e Instrumental), e a relação entre os quatro tipos de Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho nas dimensões Relacionamento, Recompensa e Natureza do trabalho.

Após a análise, verificou-se que a Cultura Clã exerce efeito significativo sobre as três bases do Comprometimento, e sobre as três dimensões da Satisfação estudadas. A Cultura Organizacional Hierarquia não apresentou significância para a base de Comprometimento Afetivo, mostrando-se significativa para as duas outras bases do comprometimento e para as três dimensões da satisfação. A Cultura Organizacional Adhocracia não mostrou relação significativa com o Comprometimento Instrumental e com a Satisfação Relacionamento, mostrando-se significativa para as outras relações, e por fim, a Cultura Organizacional Mercado apresentou efeito significativo apenas sobre o Comprometimento Instrumental, apresentando relação fraca ou inexistente com as outras variáveis. As variáveis Comprometimento e Satisfação mostraram guardar relação com as variáveis gênero, tempo de empresa, região do respondente e cargo/função desempenhada pelo respondente.

Esta pesquisa vem a contribuir tanto para a área acadêmica como para a prática da gestão organizacional. Em relação às contribuições para a academia, ela contribui para somar-se as discussões sobre o tema. Poucos trabalhos foram encontrados no Brasil relacionando os três construtos Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional. Alguns estudos sobre o tema têm sido realizados no exterior, porém faltam pesquisas mais consistentes sobre a relação entre os três construtos no país. Então esta pesquisa vem se reunir às demais com a intenção de formar uma base na qual possamos discutir a relação entre os três construtos na realidade brasileira.

Outra possível contribuição, no campo teórico, é o fato de não aparecer presente nesta organização a manifestação muito intensa de apenas um dos tipos culturais do modelo de Cameron e Quin (2006). Da mesma forma que se espera, dentro do modelo das perspectivas culturais de Martin (1996) que apenas alguns valores sejam compartilhados por todos os membros da organização. Entretanto, isso parece diferente neste estudo. Assim, uma contribuição neste caso é a necessidade de refletir sobre em que medida o ideal de modelo competitivo de Cameron e Quin (2006) pode ser contestado já que neste estudo, mais de três tipos culturais aparecem fortemente influenciando os níveis de satisfação e comprometimento.

Em relação às contribuições para a gestão, pode-se levantar a possibilidade de a Organização verificar, através de achados empíricos, como suas ações de gestão de pessoas estão refletindo no Comprometimento e na Satisfação dos funcionários. E comprovar a necessidade de guardar atenção quanto a adoção de novas políticas e práticas que possam ser vinculadas aos tipos culturais que mais afetam o comprometimento e satisfação, pois a melhoria destes elementos, tende a melhorar o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, C. A. Confiança e comprometimento e sua relação com o desempenho e a intenção de recompra do varejista dentro do canal de marketing. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 100-129, 2016
- ALVESSON, M., BERG, P. O. Corporate culture and organizational symbolism. New York: Walter de Gruyter, 1992.

- ALVI, H. A.; HANIF, M.; ADIL, M.S.; AHMED, R.R.; VVEINHARDT, J. **Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction.** *European Journal of Business and Management.* v.6, n.27. 20. 2014.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento No Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Brasília, UNB, 1994. Tese de Doutorado.
- BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG.** *RAC*, v. 4, n. 2, maio-ago. 2000.
- BECKER, H.S. **Notes on the Concept of Commitment.** *The American Journal of Sociology*, v.66, n. 1, p 32 – 40, 1960. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602%28196007%2966%3A1%3C32%3ANOTCOC%3E2.0.CO%3B2-U>. Acesso em 4 Jan 2016.
- BIGLIARDI, B.; DORMIO, A.I.; GALATI, F.; SCHIUMA, G. **The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers.** *VINE*, Vol 42 Iss: 1, pp.36 - 51. 2012.
- BRAGA, G. G. A.; FERRAZ, S. F. S.; LIMA, T. C. B. Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 2, p. 250-266, 2014
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on The Competing Values Framework.** San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass. 2006.
- CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. V. B. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um Estudo Entre as Gerações X e Y. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015
- CARVALHO, V. D.; OLIVEIRA, T. A.; SILVA, D. C. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade de administração indireta. **RAM – Revista de Administração Mackenzie.** São Paulo, v. 14, n. 5, p. 74-103, set./out, 2013.
- DEAL T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000.
- FERNANDES, R. F.; LEMOS, D. C.; HOFFMANN, M. G.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O Estado da Arte na Articulação entre os Temas Cultura Organizacional e Inovação . **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 4, p. 54-68, 2015
- GULL, S.; AZAM, F. **Impact of Organizational Culture Type on Job Satisfaction Level of Employees’ in Different Organizations of Lahore, Pakistan.** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* December, Vol. 2, No. 12. PP. 97-112, 2012.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 433-453, 2011.
- MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T. **Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional.** *RAC*, v.2, n.3, Set-Dez. 1998.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARQUEZE, E.C.; MORENO, C.R.de C. **Satisfação no trabalho – uma breve revisão.** *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30, n.112, p. 69-79, 2005.
- MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a Satisfação.** Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF. 1984.

MARTINS, M.do C. F.; SANTOS, G. E. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. Psico-USF, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul. - dez. 2006.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**. Human Resource Management Review, v. 1, n.1, 1991.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, L. B.; COSTA, F. P. C. **Motivação, Satisfação e Comprometimento: um Estudo sobre o Trabalho Voluntário em Megaeventos Esportivos**. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 89-115, 2016.

PIRES, V. M.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. **O Impacto do Comprometimento Afetivo e do Engajamento no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional**. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.

ROCHA, E. S.; HONÓRIO, L. C. **Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG**. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 237-261, 2015.

RODRIGUES, A.C.de A.; BASTOS, A.V.B. **Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen**. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, jul-dez, 2010.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; MORIN, E. **Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos**. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 192-208, 2016

ROMAN, S.; STEFANO, S.R.; ANDRADE, S.M.de; ZAMPIER, M. A. **Análise do Comprometimento Organizacional e sua Natureza em Relação aos Funcionários Públicos Municipais**. **Gestão & Regionalidade**, V. 28, N. 84, set-dez, 2012.

SACKMANN, S. A. (1992). **Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge**. *Administrative science quarterly*, 140-161.

SCHADECK, Marise; GRZYBOVSKI, Denize; BELTRAME, Betina; MOZZATO, Anelise Rebelato. **Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos**. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, nº 1, Jan./Mar. 2016.

SCHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2009

SELLERO, M. C. S.; SELLERO, P. S.; GONZÁLEZ, M. M. C.; SELLERO, F. J. S. **Características organizacionales de la satisfacción laboral en España**. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 5, p. 537-547, 2014.

SILVA, E. C. da; BASTOS, A. V. B. **A escala de consentimento organizacional: construção e evidência de validade**. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, 10(1), 7-22, 2010

SIQUEIRA, M. M. M., et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas Organizações**. Tradução de Cid Knipel Moreira e Célio Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAMAYO, A. **Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional**. **Revista de Administração Contemporânea, Curitiba**, v. 5, n. 3, p. 127-147, set.-dez. 2001.