

A relação entre cultura organizacional e comprometimento no trabalho mediada pela satisfação

LINDOMAR PINTO DA SILVA
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)
lpsilva@sefaz.ba.gov.br

MIGUEL ANGEL RIVERA CASTRO
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)
miguel.castro@pro.unifacs.br

MARCOS GILBERTO DOS SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
marcosgilberto74@gmail.com

PEDRO JOSÉ DE LIMA NETO
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)
pedrojn@bnb.gov.br

RENATO LUIZ DE SOUZA SILVA
renatols@bnb.gov.br

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO MEDIADA PELA SATISFAÇÃO

INTRODUÇÃO

Cada vez mais os pesquisadores têm procurado compreender o comportamento organizacional e os elementos que afetam o desempenho das organizações. Entre estes elementos, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho ganham cada vez mais atenção, especialmente pela diversidade de questões que ainda estão postas na literatura como lacunas a serem preenchidas por pesquisas que procurem efetivamente identificar as relações entre estes conceitos. Neste sentido, está a recomendação de Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014) encorajando novos estudos nesta área, uma vez que ainda restam dúvidas sobre a real relação entre eles: se a satisfação gera comprometimento ou se o comprometimento é preditor da satisfação (Vandenberg & Lance, 1992; Meyer, Stanley, Herscovith, & Topolnytsky, 2002; Falkenburg & Schyns, 2007; Jaros, 2007; Fu, Bohlander, & Jones, 2009).

Dado que as organizações “são fenômenos complexos e paradoxais e, portanto, podem ser compreendidas sob muitas perspectivas” (Bastos, Loiola, Queiroz, & Silva, 2004, p. 67) ou são muitas coisas ao mesmo tempo (Morgan, 1996), estudar as relações entre construtos como comprometimento e satisfação associados a outros elementos do ambiente organizacional torna-se relevante para ampliar a sua compreensão. Entre estes estudos destaca-se o trabalho de Tett e Meyer (1993) relacionando satisfação, comprometimento e intenção de *turnover*, Maciel e Camargo (2011) relacionando comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho, Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014) relacionando comprometimento, satisfação e contexto organizacional e Budihardjo (2013), que procurou relações entre satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, clima de aprendizagem organizacional e performance.

Por outro lado, pesquisas buscam compreender os efeitos da cultura sobre níveis de satisfação e comprometimento, mas normalmente separadamente. Nesta linha, destacam-se os trabalhos de Santos e Sustelo (2009), Hartnell, Ou e Kinicki (2011), Bigliardi, Dormio, Galati e Schiuma (2012), Gull e Azam (2012) e Andrade, Limanas, Esivalet e Tanscheit (2013). Entretanto, ainda há espaços para desenvolver trabalhos que procuram relacionar cultura organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e nesta direção podem ser mencionados os de Medeiros e Albuquerque (2005), Zhang e Zheng (2009), Alvi, Hanif, Adil, Ahmed e Veinhardt (2014) e Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen e Ibrahim (2014).

Conforme Leite et al. (2014) ainda há espaços a serem preenchidas pelas pesquisas para compreender as relações entre comprometimento e satisfação, especialmente levando em conta outros fatores do contexto organizacional. É nesta lacuna que este trabalho se situa, ao incluir um importante elemento contextual, a cultura organizacional, como preditora do comprometimento organizacional mediada pela satisfação. E neste caso, propomos a seguinte questão de pesquisa: Como se relacionam cultura organizacional e comprometimento no trabalho mediados pela satisfação? Sendo assim, o objetivo desse trabalho é analisar as relações entre a cultura organizacional e o comprometimento mediado pela satisfação, levando em consideração que a satisfação pode ser um elemento capaz de modificar as relações existentes. Para o alcance do objetivo deste trabalho, este artigo está estruturado da seguinte forma: inicia com esta introdução, seguida do referencial teórico que discute os conceitos de cultura, comprometimento e satisfação no trabalho. Em seguida, apresenta a metodologia da pesquisa, seguida da análise dos dados e os resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Alvesson (2007, p. 5) considera a cultura organizacional como “um sistema mais ou menos coeso de significados e símbolos, em termos dos quais as interações sociais tomam lugar”. Esta percepção da cultura como um elemento que articula as relações entre os membros de uma comunidade pode ser percebida na definição de Geertz (1989, p. 4) que a define como “uma teia de significados tecida pelos homens”. Neste sentido, a cultura constitui-se de um conjunto de expectativas normativas sociais que informam como os membros de uma organização devem se comportar (Hartnell et al., 2011), o que a transforma em um importante elemento do contexto organizacional, já que ela orienta o comportamento adequado a cada contexto.

Ainda que exista uma quantidade significativa de definições e abordagens sobre cultura, utilizou-se nesta pesquisa a abordagem de Cameron e Quinn (2006, p.17) para os quais “a cultura de uma organização se reflete nos estilos de liderança dominantes, na linguagem e nos símbolos, nos procedimentos e rotinas, e nas definições de sucesso que fazem uma organização única”. Com objetivo de mensurar a cultura organizacional de uma organização, estes autores utilizam o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI - sigla em inglês) que deriva do *Competing Values Framework* (CVF) de Quinn e Rohrbaugh (1983).

A partir do CVF, três dimensões são utilizadas como critérios de eficácia organizacional, segundo propõem Quinn e Rohrbaugh (1983): dimensão estrutura, que representa a oposição entre flexibilidade e estabilidade; dimensão foco, que representa a orientação interna ou externa e a dimensão dos valores, representada pela preocupação com os meios ou os fins na organização (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Quinn, 2006; Hartnell et al., 2011). Estas três dimensões são dispostas em quatro quadrantes que formam os tipos culturais Hierarquia, Mercado, Clã e Adhocracia (Cameron & Quinn, 2006).

A cultura hierárquica tem orientação interna, valoriza a estabilidade, o controle e integração. Na visão de Quinn e Rohrbaugh (1983), os meios utilizados são mecanismos de gestão da informação e comunicação para atingir os fins de estabilidade e controle. Para Hartnell et al. (2011), a crença subjacente é que os funcionários atingem suas expectativas pela definição clara de seus papéis, e a eficiência é alcançada através de previsibilidade garantida pelas regras claras e padronizadas (Cameron & Quinn, 2006). Assim, comunicação eficiente e padronização garantem o sucesso organizacional (Denison & Spreitzer, 1991; Strese, Adams, Flatten, & Brettel, 2016).

A cultura mercado pode ser considerada um modelo de metas racionais (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Foca no ambiente externo e no controle. Para alcançar os fins de produtividade e eficiência, prioriza a definição das metas de planejamento. A competitividade e a superação de metas são valorizadas (Cameron & Quinn, 2006; Alvi et al., 2014; Braga, Ferraz, & Lima, 2014; Fernandes, Lemos, Hoffmann, & Feuerchutte, 2015). A crença é que a valorização do desempenho organizacional resulta em aumento de competitividade, trazendo mais produtividade (Cameron & Quinn, 2006; Hartnell et al., 2011). Segundo Hartnell et al. (2011), nesta cultura, metas bem definidas e sistemas de recompensas adequados são motivadores dos funcionários.

A cultura clã associa-se ao modelo de relações humanas (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Isto porque valoriza a integração e o espírito de equipe como meios para alcançar o desenvolvimento dos recursos humanos (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Hartnell et al (2011) acrescentam que comunicação, participação e coesão são também os meios para ampliar o comprometimento dos empregados. Adota valores e objetivos compartilhados, senso de pertencimento, trabalho em equipe e compromisso corporativo para funcionários (Cameron & Quinn, 2006; Alvi et al., 2014; Braga et al., 2014; Fernandes et al., 2015). Para Hartnell et al (2011), a crença é que o comprometimento do empregado resulta no desenvolvimento de

afetividade para com a empresa. Logo, o comprometimento e a satisfação dos empregados revelam-se os critérios de sucesso da organização (Hartnell et al., 2011; Strese et al., 2016).

Na cultura adhocrática, o modelo, segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), é o de sistemas abertos. Isto porque foca na flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo como meios para atingir os fins de crescimento e obtenção de recursos por parte das empresas. Ainda empreendedorismo, criatividade e ênfase na individualidade também se destacam nesta cultura (Cameron & Quinn, 2006; Alvi et al., 2014; Braga et al., 2014; Fernandes et al., 2015). Para Hartnell et al. (2011), a crença nesta cultura é que os recursos e novos negócios decorrem de processos de mudança. Logo, como a inovação é o critério de sucesso nesta cultura, criatividade e a assunção de riscos são os importantes meios para alcançá-lo (Hartnell et al., 2011; Strese et al., 2016).

SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Tamayo (2001) afirma que a satisfação incorpora uma característica multifatorial refletida em muitos elementos do ambiente organizacional, a exemplo da remuneração, clima organizacional, relação com colegas e superiores, expectativa de carreira, entre outros elementos. Esta mesma percepção pode ser verificada no trabalho de Spector (1985) quando descreve o instrumento de avaliação da satisfação no trabalho e divide sua escala em nove facetas (dimensões) que podem influenciá-la. Na visão de Warr (2007), há pelo menos 12 grupos de características que estão associadas positivamente com a satisfação no trabalho. Esta conclusão é reforçada por Hauff, Richter e Tressin, (2015), citando o trabalho de Waar (2007), que teria revisado as publicações sobre os antecedentes da satisfação, concluindo que de fato trata-se de um constructo que é influenciado por fatores diversos, o que pode dificultar a sua total compreensão.

Por conta da diversidade de antecedentes da satisfação, sua definição também incorpora dificuldades de unicidade. Na visão de Locke (1976), ela pode ser considerada o resultado da avaliação do indivíduo sobre suas experiências no trabalho, que ele pode considerá-las como agradáveis ou positivas, sendo os elementos do ambiente organizacional e do próprio trabalho condicionantes importantes. Semelhante a esta perspectiva de avaliação do trabalho para indicar níveis de satisfação, Sánchez-Sellero et al. (2014) acreditam que o indivíduo desenvolve expectativas sobre seu trabalho e ao realizá-lo compara com aquelas expectativas. Assim, quanto mais próximo for o trabalho realizado de sua expectativa, mais o indivíduo se sentirá satisfeito.

Além da expectativa do indivíduo, a satisfação também possui um componente afetivo ou emocional (Locke, 1976; Martins & Santos, 2006; Siqueira, 2008; Andrade, Limanas, Estivalet, & Tanscheit, 2017). Neste aspecto, a satisfação indicaria o nível de felicidade que o indivíduo sente em relação ao seu trabalho. E este estado emocional é que garantiria comportamentos no trabalho que sejam desejados pela organização, já que leva o indivíduo a ter níveis de desempenho maiores do que aqueles que não estão satisfeitos em seu trabalho. É desta concepção que se considera a satisfação como um constructo de natureza afetiva e que é capaz de sinalizar os comportamentos no trabalho (Siqueira, 2008; Bigliardi et al., 2012; Sánchez-Sellero et al., 2014; Rodrigues, Barriquello, & Morin, 2016; Hauff et al., 2015).

Para capturar a satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho, Spector (1985, p. 695) a definiu como 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”. A partir desta definição, criou o *Job Satisfaction Survey* (JSS), uma escala com 36 itens divididos em nove dimensões com quatro itens por dimensão (Spector, 1985; Valle, 2007).

A partir da *Job Satisfaction Survey*, poder-se-ia avaliar a satisfação do indivíduo em relação ao trabalho ou, de forma geral, sua satisfação global com o trabalho. Neste aspecto,

seria possível identificar tanto uma satisfação geral quanto em qual das dimensões o indivíduo estaria mais satisfeito com o trabalho (Tett & Meyer, 1993; Valle, 2007; Oliveira & Costa, 2016), permitindo à organização atuar para proporcionar maiores níveis de satisfação naquelas dimensões em que ele demonstrou menos satisfação com o trabalho.

Roman, Stefano, Andrade e Zampier (2012), a partir do trabalho de Spector (2006), agruparam as nove dimensões de satisfação em três grupos: a) recompensas: salário, oportunidades de promoção e benefícios; b) relacionamento: supervisão, companheiros de trabalho e condições de trabalho; e c) natureza do trabalho: natureza do trabalho, comunicação e segurança. Desta classificação de Roman et al. (2012), foi escolhida uma dimensão de cada grupo para esta pesquisa. Do grupo recompensas, escolheu-se a oportunidade de promoção, que significa o nível de contentamento do indivíduo com as possibilidades oferecidas pela empresa para que ele progrida na carreira, envolvendo tanto a questão dos cargos quanto o tempo que decorre entre as promoções e seus critérios. Do grupo relacionamento, a dimensão supervisão foi escolhida. Esta representa o grau de contentamento do indivíduo com o seu superior, tanto no que se refere ao tratamento dado por este, quanto sua capacidade de realização do trabalho. Por fim, do grupo natureza do trabalho, selecionou-se a natureza do trabalho, que se refere ao interesse do indivíduo pela tarefa que desempenha na organização (Spector, 2006).

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O interesse central das pesquisas sobre o comprometimento está, segundo Mowday, Steers e Porter (1979), na possibilidade de compreender quais resultados organizacionais são influenciados pelo nível de comprometimento que cada indivíduo possui. Isto porque haveria uma relação entre nível de comprometimento do indivíduo e seu desempenho no trabalho, dado que o comprometimento seria uma ligação que vincularia o indivíduo à organização, levando-o a fazer sacrifício em prol dela. Assim, indivíduos comprometidos tendem a querer permanecer na organização por mais tempo do que aqueles que não são com ela comprometidos (Rocha & Honório, 2015; Oliveira & Costa, 2016).

É neste sentido que Becker (1960, p. 33) considera que o comprometimento faz o trabalhador se engajar em “linhas consistentes com a organização”. A concepção de linhas consistentes com a organização se reforça no que Bandeira, Marques e Veiga (2000) afirmam ao dizerem que o comprometimento faz o indivíduo dedicar à organização sua lealdade e energia. Por isso, para Rodrigues, Barrichello e Morin (2016), ele retrata quão forte é o vínculo do indivíduo com a empresa. Além disso, Mowday et al. (1979, p.228), mesmo reconhecendo que outros elementos podem afetar o comportamento do indivíduo no trabalho, consideram que o indivíduo comprometido apresentará pelo menos três atitudes: “(1) uma forte crença e aceitação de metas e valores da organização, (2) a disposição de exercer um esforço considerável em nome da organização, e (3) um forte desejo de manter a participação na organização”.

A literatura tem apresentado três dimensões do comprometimento baseando-se no modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Neste, o comprometimento é decomposto em afetivo, instrumental e normativo. A dimensão afetiva destaca a identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização, além da lealdade e desejo de permanecer na organização e por isso ele se esforça para o bem dela (Bastos, 1993; Monday et al., 1979; Pires, Costa, & Siqueira, 2015). Para Siqueira e Junior (2004), este tipo de comprometimento destaca-se dos demais pelo desejo do indivíduo de permanecer na organização, pois ele desenvolve uma ligação de natureza afetiva do indivíduo com a organização. Esta mesma compreensão possui Budihardjo (2013), que considera o comprometimento afetivo aquele mais associado à satisfação e desempenho já que o

indivíduo permanece na organização porque quer e não porque necessita ou é obrigado a isso (Allen & Meyer, 1990).

No enfoque instrumental, o indivíduo permanece na organização mais em função das recompensas recebidas nela e dos custos ou perdas que ele teria se resolvesse sair da organização (Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1993; Silva & Bastos, 2010). Assim, há um processo racional de análise no qual o trabalhador avalia os benefícios obtidos na organização e os custos associados à sua perda, o que determinaria a sua permanência ou não na organização. Neste tipo de comprometimento, o indivíduo permanece na organização porque tem necessidade dela ou porque não obteria benefícios semelhantes em outra organização (Bastos, 1993).

O enfoque normativo considera que indivíduos comprometidos permanecem na organização porque creem que é moralmente correto (Weiner, 1982; Medeiros et al., 2003). Segundo Bastos (1993, p. 58), ele se dá a partir do “conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de acordo com os objetivos da organização”. Logo, como a cultura organizacional reflete o conjunto de valores e padrões que determinam o que é certo fazer na organização (Hartnell et al., 2011), esta tende a influenciar o desenvolvimento do comprometimento normativo (Medeiros et al., 2003; Rocha & Honório, 2015). Além disso, o indivíduo considera ser devedor da organização e por isso aceita sacrifícios pessoais em favor da organização, e assim deve nela permanecer em atitude de gratidão (Bastos, 1994; Siqueira & Junior, 2004)

METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo de relacionar cultura organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento, esse trabalho adota uma abordagem quantitativa e descritiva com aplicação de questionário on-line a trabalhadores de um banco público de fomento com atuação no Nordeste do Brasil. O modelo adotado considera a cultura organizacional como elemento do ambiente capaz de influenciar a satisfação e o comprometimento organizacional, sendo também a satisfação capaz de influenciar o comprometimento. Adicionalmente, será testado se a mediação da satisfação influencia a relação entre a cultura e o comprometimento no trabalho. Em todas as relações aqui apresentadas, o comprometimento organizacional é considerado em suas três dimensões: comprometimento afetivo (CA), instrumental (CI) e normativo (CN) e foi mensurado a partir da escala desenvolvida por Meyer e Allen (1991).

A satisfação no trabalho está representada em segunda ordem por um único construto denominado Satisfação (SAT) que representa suas três dimensões, a saber, relacionamento (SRL), recompensa (SRC) e natureza do trabalho (SNT), totalizando 12 itens da escala desenvolvida por Spector (1985). Cada dimensão da satisfação possui 4 afirmativas no questionário designadas por SRL1, SR2, SR3, SR4 (SRL), SRC1, SRC2, SRC3, SRC4 (SRC) e SNT1, SNT2, SNT3 e SNT4 (SNT). Já a cultura organizacional foi mensurada através da escala de Cameron e Quinn (2006) com suas quatro dimensões – clã (COC), adhocracia (COA), hierarquia (COH) e mercado (COM) – com 16 itens (questões) identificando uma maior ou menor presença dessas características. Cada uma das dimensões possui 4 afirmativas no questionário assim designadas: COC1, COC2, COC3, COC4 (COC), COA1, COA2, COA3, COA4 (COA), COH1, COH2, COH3, COH4 (COH) e COM1, COM2, COM3, COM4 (COM). Assim, a presente pesquisa propõe quatro modelos distintos a serem analisados, sendo um com cada tipo de cultura organizacional proposto por Cameron e Quinn (2006).

A Figura 1 representa o modelo geral a ser utilizado nesta pesquisa. Para análise das relações apresentadas optou-se pelo uso da modelagem de equações estruturais (MEE), útil para estudar variáveis latentes em relações que envolvem mais de uma variável endógena (ou explicada). Para a MEE, a primeira etapa utiliza uma análise fatorial confirmatória (AFC) dos construtos envolvidos, seguida da especificação das relações entre os construtos – modelo

estrutural – ambos avaliados por índices de ajustamento que verificam a qualidade da modelagem. Os principais índices utilizados são a estatística χ^2 para ajuste do modelo, que apresenta valores mais baixos para os melhores modelos, além dos valores de CFI e TLI, que devem ser superiores a 0,9, e dos índices de erro RMSEA e SRMR, que devem ser menores que 0,08.

A MEE opera com um conjunto de regressões com os estimadores calculados simultaneamente a partir da matriz de covariância das variáveis envolvidas. Além dos estimadores, pode-se calcular o efeito indireto da mediação de uma variável em outra. A mediação ocorre quando a mudança de uma variável mediadora X_2 altera a influência da variável explicativa X_1 na variável explicada Y_1 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). No modelo apresentado na Figura 1, o efeito da mediação da satisfação na relação entre cultura e comprometimento será verificado pelo efeito indireto $a \times c$ para comprometimento afetivo (CA), $a \times e$ para comprometimento instrumental (CI) e $a \times g$ para comprometimento normativo (CN). Particularmente, interessa verificar a diferenças entre o efeito direto da cultura no comprometimento e o efeito indireto dessa relação mediada pela satisfação (Vieira, 2009).

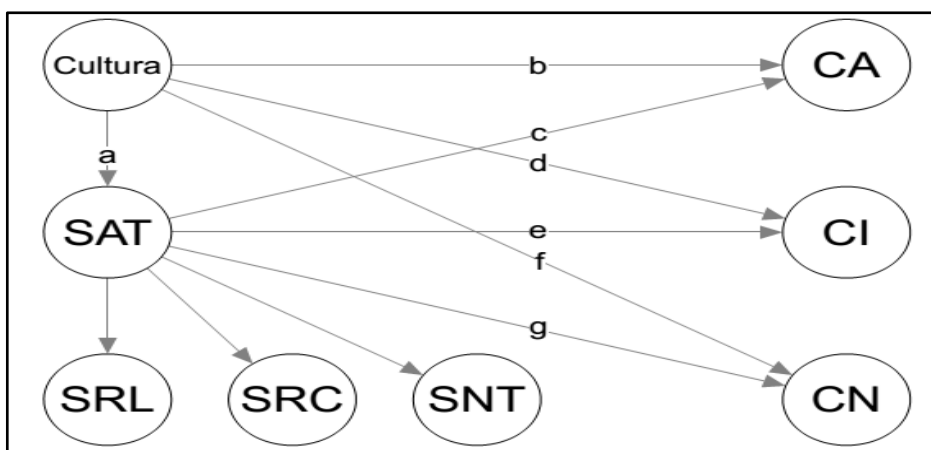


Figura 1. Representação do modelo de análise entre cultura, satisfação e comprometimento.

Nota: As letras a, b, c, d, e, f e g representam os estimadores das relações entre as variáveis cultura, satisfação e comprometimento.

Fonte: Os autores.

Para operacionalizar o objetivo da pesquisa, foram construídos quatro modelos baseados no modelo de análise da Figura 1, considerando cada tipo de cultura como variável exógena (explicativa). Assim, os modelos serão avaliados em seus índices de ajustamento para se identificar aqueles que cumprem os parâmetros. Uma vez identificados os modelos adequados, passa-se a verificar as relações entre os construtos estudados para identificar o poder explicativo da cultura sobre a satisfação e da cultura e da satisfação sobre as dimensões do comprometimento. Além dessas relações, será verificado se a mediação da satisfação tem o poder modificar a influência da cultura nas dimensões do comprometimento no trabalho. Os dados foram analisados com o software estatístico R versão 3.1.1 e foi usado o pacote Lavaan (*Latent variable analysis*) versão 0.5-20 (Rosseel, 2012).

RESULTADOS

A amostra é composta por 405 funcionários, sendo 65% do sexo masculino e 43% com idade entre 31 e 40 anos. 76% dos respondentes tem graduação completa e 52% tem escolaridade em nível de especialização ou maior. Entre os graduados, o curso mais presente é de Administração (32%), seguido de Ciências Contábeis e Engenharias (9% cada), além de

Economia (7%). Outros cursos somados representam 43% dos graduados. Em relação à função ocupada no banco, 64% atuam em cargos de gestão e 34% atuam em funções técnicas. Entre os respondentes, 35% tem até 5 anos de trabalho no banco, seguindo de 26% que tem entre 5 e 10 anos. 40% dos respondentes tem mais de 10 anos de trabalho no banco.

Como etapa inicial da MEE, procedeu-se a análise fatorial confirmatória (AFC) das dimensões da cultura (Figura 2) separadamente (clã, adhocracia, hierarquia e mercado) em primeira ordem, satisfação em segunda ordem com suas dimensões (relacionamento, recompensa e natureza do trabalho) e comprometimento no trabalho em primeira ordem com as dimensões comprometimento afetivo, instrumental e normativo (Figura 3). Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Resultados da AFC para os construtos cultura, satisfação e comprometimento.

Construtos	χ^2	GL	χ^2/GL	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Cultura clã	16,54	2	8,27	0,96	0,88	0,134	0,038
Cultura adhocracia	3,79	2	1,90	0,99	0,98	0,047	0,019
Cultura hierárquica	10,55	2	5,28	0,90	0,72	0,103	0,039
Cultura mercado	5,59	2	2,80	0,98	0,94	0,067	0,029
Satisfação 2ª ordem	150,67	51	2,95	0,93	0,91	0,069	0,050
Comprometimento	91,67	51	1,80	0,94	0,93	0,044	0,045

Fonte: os autores.

Os resultados da AFC indicam que os fatores latentes gerados a partir dos itens da cultura clã e hierarquia não apresentam todos os indicadores dentro dos parâmetros de adequação do modelo. Já os fatores construídos a partir dos itens de cultura adhocracia e mercado, além do construto satisfação em 2ª ordem e comprometimento em 1ª ordem apresentam os parâmetros dentro dos valores esperados, indicando melhor adequação ao modelo proposto.

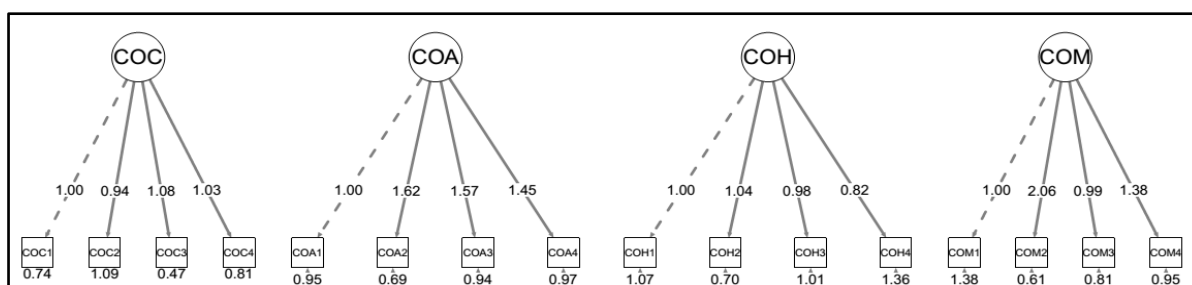


Figura 2. Análise fatorial confirmatória (AFC) para cultura.

Nota: COC=Cultura Clã, COA=Cultura Adhocrática, COH=Cultura hierárquica, COM=Cultura de mercado.

Seguido à AFC dos construtos, são propostos quatro modelos concorrentes (1, 2, 3 e 4) tendo em cada modelo uma das dimensões da cultura. Para cada modelo concorrente foi gerado um modelo alternativo (1A, 2A, 3A e 4A) no qual foram incluídos os cálculos dos estimadores da covariância dos erros entre variáveis observadas de um mesmo construto latente que apresentaram o poder de reduzir o valor da estatística χ^2 em um valor maior do que 10. Assim, nos Modelos 1A e 2A foram incluídos estimadores das covariâncias dos erros entre os itens SRC1 e SRC2, SRC2 e SRC3, além de SRC2 e SRC4. No Modelo 3A, entre os itens COH1 e COH3, SRC1 e SRC2, SRC2 e SRC4, além de CI2 e CI4. Por fim, no Modelo 4A entre os itens COM1 e COM2, COM2 e COM3, COM2 e COM4, SRC1 e SRC2 além de

SRC2 e SRC4. Entre os modelos estimados, a adequação dos parâmetros ocorreu nos Modelos 1A (cultura clã) e 2A (cultura adhocracia), com ambos apresentando valores limítrofes no CFI (0,90) e muito próximo da zona de adequação para o TLI (0,89).

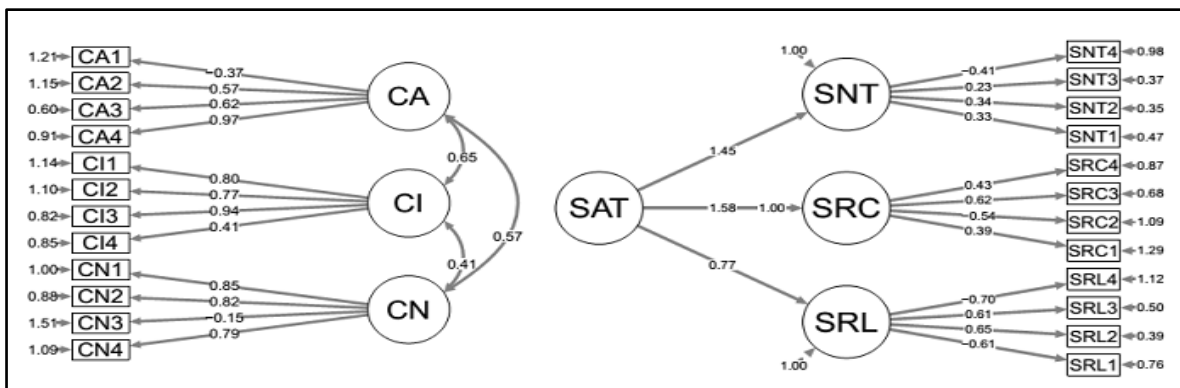


Figura 3. AFC para comprometimento em 1ª ordem e para satisfação em 2ª ordem.

Nota: CA (comprometimento afetivo); CI (comprometimento instrumental); CN (comprometimento normativo); SAT (satisfação como variável latente de 2ª ordem); SNT (natureza do trabalho); SRC (recompensa); SRL (relacionamento).

Tabela 2

Resultados da MEE para os construtos cultura, satisfação e comprometimento.

Modelo	χ^2	GL	χ^2/GL	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modelo 1 – Cultura clã	702,39	337	2,08	0,89	0,88	0,052	0,057
Modelo 1A – Cultura clã	656,03	335	1,96	0,90	0,89	0,049	0,056
Modelo 2 – Cultura adhocracia	689,54	337	2,04	0,89	0,87	0,051	0,057
Modelo 2A – Cultura adhocracia	643,88	335	1,92	0,90	0,89	0,048	0,056
Modelo 3 – Cultura hierárquica	723,64	337	2,15	0,87	0,86	0,053	0,059
Modelo 3A – Cultura hierárquica	665,74	333	2,00	0,89	0,87	0,050	0,057
Modelo 4 – Cultura de mercado	836,37	337	2,48	0,84	0,82	0,060	0,065
Modelo 4A – Cultura de mercado	738,57	332	2,22	0,87	0,85	0,055	0,060

Fonte: Os autores.

Os demais índices para esses modelos se mostraram adequados, como RMSEA e SRMR. Já os Modelos 3A e 4A apresentam os indicadores fora dos parâmetros que permitam analisar os estimadores das relações entre as variáveis latentes. Com respeito aos estimadores das relações entre os construtos cultura, satisfação e as dimensões de comprometimento, a Figura 4 apresenta os estimadores para os Modelos 1A (cultura clã) e 2A (cultura adhocrática).

O Modelo 1A mostra a satisfação bem explicada no modelo ($R^2=0,79$) com o estimador da cultura clã com relação positiva ($\beta=1,92$). Assim, espera-se que um aumento da presença dos elementos da cultura clã eleve a satisfação no trabalho. Um aumento na presença dos elementos de cultura clã ($\beta=0,78$) também leva a um aumento do comprometimento normativo (CN). Na relação entre satisfação e comprometimento, somente a dimensão afetiva (CA) apresentou relação positiva com a satisfação ($\beta=1,14$). Ainda no Modelo 1A, ao analisar a cultura clã mediada pela satisfação (Tabela 3), esta passa a ter uma influência positiva ($\beta=2,19$) e significativa em CA, indicando que em uma situação de satisfação no trabalho, um aumento dos elementos da cultura clã leva a um maior comprometimento afetivo, o que não ocorre ao se levar em consideração somente a cultura. Essa mesma mediação da satisfação na cultura não gera estimadores significantes no CI e também no CN.

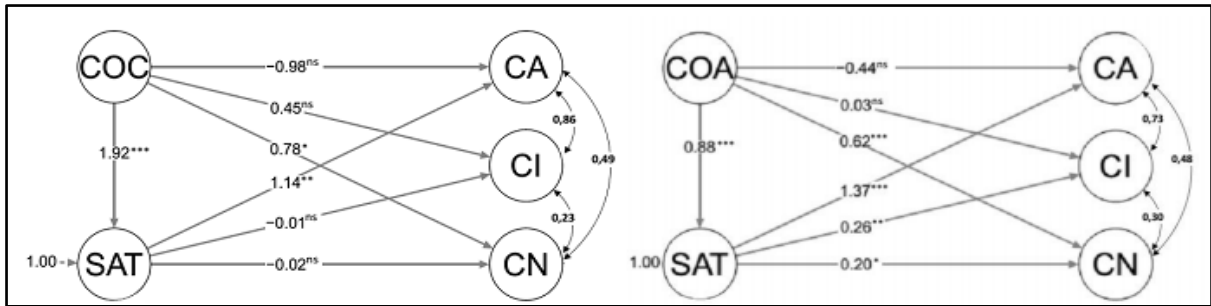


Figura 4. Modelo 1A (COC - cultura clã) e Modelo 2A (COA - cultura adhocrática) com os estimadores para a modelagem de equações estruturais.

Nota: Significância dos estimadores: (*) p-valor<0,05, (**) p-valor<0,01, (***) p-valor<0,001, (ns) p-valor>0,05.

Tabela 3

Estimadores da MEE para a mediação da satisfação.

Variável explicativa	Modelo 1A – Cultura clã				Modelo 2A – Cultura adhocracia			
	SAT	CA(a × c)	CI(a × e)	CN(a × g)	SAT	CA(a × c)	CI(a × e)	CN(a × g)
CULT→SAT	-	2,19**	-0,02 ^{ns}	-0,04 ^{ns}	-	1,21***	0,23**	0,18*
R ²	0,79	0,73	0,16	0,36	0,44	0,71	0,12	0,40

Nota: Legenda: SAT: satisfação, CA: comprometimento afetivo, CI: comprometimento instrumental, CN: comprometimento normativo. CULT→SAT: cultura mediada pela satisfação. Significância dos estimadores: (*) p-valor<0,05, (**) p-valor<0,01, (***) p-valor<0,001, (ns) p-valor>0,05.

Já o Modelo 2A mostra a satisfação no trabalho influenciada pela cultura adhocrática ($\beta=0,88$) com 44% da sua variabilidade explicada pelo modelo. O comprometimento afetivo (CA) teve 71% de sua variabilidade explicada no modelo e aparece influenciado positivamente pela satisfação ($\beta=1,37$) e pela cultura adhocrática mediada pela satisfação ($\beta=1,21$), mas não pela cultura de maneira direta. Ou seja, um aumento dos elementos da cultura adhocrática pode elevar o CA se mediado pela satisfação no trabalho. Processo idêntico ocorre com o comprometimento instrumental, explicado pela satisfação ($\beta=0,26$) e pela cultura mediado pela satisfação ($\beta=0,23$), mas não diretamente pela cultura. Complementarmente, o comprometimento normativo é explicado em 40% pelo conjunto das variáveis do modelo e é influenciado positivamente pela satisfação ($\beta=0,20$), pela cultura ($\beta=0,62$) e pela cultura mediada pela satisfação ($\beta=0,18$).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A relação inicial entre satisfação e comprometimento abre uma janela para discussão na medida em que trabalhos anteriores normalmente tratam os constructos comprometimento como uma variável latente sem discutir cada uma de suas dimensões (afetivo, normativo e instrumental) ou tratam apenas do comprometimento afetivo (Tett & Meyer, 1993; Budihardjo, 2013; Leite et al., 2014). Estes achados, no que se refere à cultura adhocrática, se assemelham aos achados de Maciel e Camargo (2011), que encontraram que a satisfação foi preditora de todos os tipos de comprometimento, ou se assemelha ao que Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014) encontraram nos estudos em que a satisfação era preditora de comprometimento.

Como a satisfação envolve componentes afetivos e cognitivos (Spector, 1985; Bagliardi et al, 2012; Sánchez-Sellero et al., 2014; Maciel & Camargo, 2011), na medida em que ele se encontra satisfeito, opera-se uma ligação “emocional com a organização”, que é melhor representada pelo comprometimento afetivo (Maciel & Camargo, 2011). Neste caso,

os dois modelos apresentados demonstraram uma relação significativa e positiva entre a satisfação e o comprometimento afetivo.

No que se refere à satisfação e à cultura, os resultados reforçam achados em outros trabalhos com a diferença de que, nos demais trabalhos (Santos & Sustelo, 2009, Andrade et al., 2013), normalmente a cultura é tratada como um construto geral, enquanto aqui, foram consideradas os tipos culturais de Cameron e Quinn (2006), o que favoreceu a compreensão de que nem todos os aspectos da cultura de uma organização são preditores da satisfação. Considerando os dois tipos culturais aqui tratados, o modelo que utiliza a cultura clã mostrou maior coeficiente, indicando ser esta cultura que mais produziria satisfação em aumento de suas características neste ambiente de trabalho. Isto está de acordo com a teoria descrita tanto para cultura quanto para satisfação, uma vez que as características da cultura clã associam-se mais positivamente com o conceito de satisfação do que a cultura adhocrática, ainda que esta tenha se mostrado também positivamente relacionada com a satisfação.

Por outro lado, as descrições sobre os antecedentes da satisfação normalmente estão associadas a um conjunto de fatores que, integrados, promovem a ligação afetiva do indivíduo com sua organização. Isto pode ser visto nas dimensões de Roman et al. (2012). Neste sentido, esta parte do trabalho fortalece os achados de Santos e Sustelo (2009) e Zhang e Zheng (2009). A análise das duas culturas aqui tratadas revela dois conjuntos de características culturais que se mostram próximas do que se define por satisfação (Spector, 1985; Locke, 1976; Siqueira, 2008; Imran et al., 2014). Se por um lado a cultura clã indica relações pessoais mais fortalecidas, integração e coesão da equipe, a cultura adhocrática envolve autonomia, flexibilidade, valorização da inovação e individualidade (Cameron & Quinn, 2006). E mais uma vez estas características se aproximam dos antecedentes da satisfação apresentadas por Tamayo (2001), Spector (1985), Valle (2007). Isto pode explicar o nível de satisfação associado à cultura adhocrática. Por outro lado, estes achados divergem em parte dos achados de Alvi et al. (2014) pois eles encontraram relação significativa entre as culturas hierárquica e clã e a satisfação no trabalho.

No que se refere à relação entre cultura e comprometimento, tanto a cultura clã quanto a cultura adhocrática mostraram-se predictoras apenas do comprometimento normativo. No comprometimento normativo, o indivíduo permanece na organização porque acredita que ela faz as coisas da forma correta e se identifica com ela (Bastos, 1993, Weiner, 1982, Medeiros et al., 2003). Considerando as características culturais da clã e adhocrática, é possível inferir graus de relacionamentos entre as características culturais destes tipos e o comprometimento normativo.

No caso da cultura organizacional influenciando o comprometimento, mediada pela satisfação, é possível verificar algumas questões instigantes. No caso do modelo com a cultura clã, observa-se que não há um padrão sobre os efeitos no comprometimento em todas as dimensões: afetivo, normativo e instrumental. Com a mediação, a cultura clã que não era significativa sobre o comprometimento afetivo, passa a ser. Entretanto, no caso do comprometimento normativo, a cultura, no efeito direto, era preditora desse comprometimento e com a mediação pela satisfação, deixa de afetar este tipo de comprometimento. Entretanto, observando-se os coeficientes dos indicadores, a cultura como preditora de comprometimento tem seu maior valor quando esta cultura é mediada pela satisfação. Isto indica que níveis maiores de comprometimento afetivo, que parece ser o que mais geraria desempenho para as organizações já que o indivíduo permanece na organização porque quer (Allen & Meyer, 1990; Jaros, 2007; Fu et al., 2009; Maciel & Camargo, 2011), poderiam ser alcançados na medida em que valores culturais associados à cultura clã fossem mediados por melhores índices de satisfação.

De outro modo ocorre o efeito inverso da mediação da cultura clã através da satisfação sobre o comprometimento normativo. A cultura clã diretamente influencia positivamente o

comprometimento normativo. Entretanto quando se insere a satisfação como mediadora da cultura no comprometimento, o resultado não apresenta relação significativa. Neste caso, o efeito da satisfação é forte o suficiente para tornar o efeito direto da cultura clã sobre o comprometimento praticamente nulo quando mediada pela satisfação.

Por outro lado, a cultura adhocrática mostrou-se mais adequada para afetar positivamente o comprometimento em todas as suas dimensões do que a cultura clã quando aquela é mediada pela satisfação. O efeito da satisfação é tão importante como mediadora entre cultura adhocrática e comprometimento, que quando se verifica o efeito da cultura adhocrática sobre o comprometimento afetivo, verifica-se que não há significância estatística, e ainda é negativa a relação. Entretanto, ao inserir a satisfação como mediadora, o comprometimento afetivo passa a ser significativo e positivo, o que indica a capacidade preditora da satisfação sobre os níveis de comprometimento. Algo similar acontece com a relação cultura adhocrática e comprometimento instrumental. Em resumo, a cultura adhocrática mediada pela satisfação produz resultados significativos e positivos sobre todas as dimensões do comprometimento.

Nos dois modelos tratados observa-se o papel importante da satisfação nos dois tipos de cultura clã (Modelo 1A) e adhocrática (Modelo 2A) e mais ainda na cultura adhocrática, onde ela consegue fazer predizer todos os tipos de comprometimento. Ainda que a cultura seja uma dimensão importante no contexto organizacional, pois reflete os valores, crenças, significados e pressuposto do grupo (Schen, 2004; Geertz, 1989; Cameron & Quinn, 2006), ela parece exercer um papel menos relevante se comparada aos seus efeitos mediados pela satisfação. Sozinhas, as culturas clã e adhocrática são preditoras apenas do comprometimento normativo. Culturas clã e adhocrática guardam semelhanças conceituais com vários aspectos da satisfação do indivíduo no trabalho. Assim, quando as culturas são mediadas pela satisfação, elas ampliam sua capacidade preditora sobre os comprometimentos. Se antes da mediação as culturas eram preditoras apenas do comprometimento normativo, com a mediação, ambas passam a ser preditoras do comprometimento afetivo, e a cultura adhocrática é preditora de todos os tipos de comprometimento. Isso reforça a importância da necessidade de pensar o comportamento dos indivíduos dentro da organização como o fenômeno complexo que deriva de uma variedade de elementos que nem sempre são facilmente identificáveis e mensuráveis (Maciel & Camargo, 2011; Leite et al., 2014).

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou analisar as relações entre a cultura organizacional, satisfação e comprometimento no trabalho. Assim, com uma abordagem quantitativa com uso de modelagem de equações estruturais, foram examinadas as relações entre as variáveis elencadas, tendo como *locus* da pesquisa uma amostra de funcionários em um banco de fomento com atuação no Nordeste do Brasil.

Os achados deste trabalho reforçam as pesquisas já realizadas que utilizam a satisfação como antecedente e preditora do comprometimento da mesma forma que reforça alguns trabalhos que relacionam cultura organizacional e satisfação. Mas por outro lado, busca contribuir com pesquisas que utilizem a cultura mediada pela satisfação para explicar níveis de comprometimento, já que ainda há espaço para novas pesquisas que discutam estas relações.

Os resultados mais relevantes referem-se à influência da satisfação como mediadora da cultura e do comprometimento. Ressalte-se que dos tipos culturais de Cameron e Quinn (2006), apenas as culturas clã e adhocrática mostraram adequadas para as análises aqui realizadas. Nestas, as culturas clã e adhocrática conseguem predizer comprometimentos em maior intensidade quando mediadas pela satisfação. Isto indica que a satisfação exerce um papel relevante na relação da cultura e do comprometimento, uma vez que sozinhas estas

culturas afetam poucos aspectos do comprometimento, enquanto mediadas pela satisfação, elas são mais efetivas neste processo.

Isto reforça o que foi dito sobre a complexidade dos fenômenos organizacionais (Morgan, 1996) e a necessidade de pensar as análises organizacionais a partir de uma variedade de dimensões, ainda que isto torne os processos de análises mais complexos. Assim, a principal contribuição deste trabalho reside na apresentação dos efeitos significativos da satisfação como mediadora da relação entre a cultura e o comprometimento, já que inserir a satisfação nesta relação amplia os níveis de comprometimento nas três dimensões afetiva, normativa e instrumental, especialmente no caso da cultura adhocrática.

Como principal limitação destaca-se a amostra e o contexto, uma vez que se tratou de apenas uma unidade organizacional, o que impede que estes resultados sejam generalizados ou adotados como totalmente adequados para explicar as relações entre as variáveis. Sugere-se assim que novas pesquisas sejam realizadas e uma agenda de pesquisa seguida para que estas relações possam ser testadas de modo a ver o comportamento destas variáveis em contextos diferentes.

REFERÊNCIAS

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of effective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63,1-18.
- Alvesson, M. (2007). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.
- Alvi, H. A, Hanif, M., Adil, M.S., Ahmed, R.R., & Veinhardt, J.(2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*. 6(27), 30-40.
- Andrade, T., Costa, V.F, Estivavalete, V.F.B., & Lengler, L.(2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262.
- Andrade, T., Limanas, S., Estivaleta, V.F.B., & Tanscheit, F.(2013). Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. *Revista Administração e Diálogo*,v.15(2), 52-78.
- Bandeira, M.L., Marques, A.L., & Veiga, R.T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Bastos, A. V. B.(1993). Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A.V.B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato* (Tese Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília.
- Bastos, A.V.B., Loiola, E., Queiroz, N., & Silva, T.D. (2004). *Conceitos e perspectivas de estudos das organizações*. In: Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E., Bastos, A.V.B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (63-90). Porto Alegre: Artmed.

- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32 – 40.
- Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F., & Schiuma, G.(2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE*, 42(1),36 - 51.
- Braga, G. G. A., Ferraz, S. F. S., & Lima, T. C. B. (2014). Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(2), 250-266.
- Budihardjo, A.(2013). The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. *GSTF Journal on Business Review*, 2(4), 58-64.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on The Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- Fernandes, R. F., Lemos, D. C., Hoffmann, M. G., & Feuerchutte, S. G. (2015). O Estado da Arte na Articulação entre os Temas Cultura Organizacional e Inovação. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4),54-68.
- Fu, F.Q., Bohlander, W., & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: na application of Meyer and Allen’s three-component Model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335-350.
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Gull, S., & Azam, F.(2012). Impact of Organizational Culture Type on Job Satisfaction Level of Employees in Different Organizations of Lahore. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2(12), 97-112.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework’s theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hauff, S.,Richter, N.F., & Tressin,T.(2015).Situational job characteristics and job satisfaction: the moderating role of national culture.*International Business Review*,24,710-723.

- Imran, H., Arif, I., Cheema, S. & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of organizational commitment: measurement issues. *The ICFAL Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Leite, N.R.P., Rodrigues, A.C.A., & Albuquerque, L.G.(2014). Organizaational commitment and job satisfaction: what are the potential relations? *Brazilian Administration Review*,11(4), 476-495.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Maciel, C. O., & Camargo, C.(2011). 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.
- Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L.G., Siqueira, M., Marques, G.M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 198-209.
- Medeiros, C.A.F., Albuquerque, L.G. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas Hoteleiras. *Rev. Psicologia Organização e Trabalho*, 5(2), 35-64.
- Meyer, J. P., Allen, N. J.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovith, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Oliveira, L. B., & Costa, F. P. C. (2016). Motivação, Satisfação e Comprometimento: um Estudo sobre o Trabalho Voluntário em Megaeventos Esportivos. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 89-115.
- Pires, V. M., Costa, L.V., & Siqueira, M. M. (2015). O Impacto do Comprometimento Afetivo e do Engajamento no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania organizacional. *Revista de Administração Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 6(2),1-1.

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377.
- Rocha, E. S., Honório, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 237-261.
- Rodrigues, A. L., Barrichello, A., & Morin, E. (2016). Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 192-208.
- Roman, S., Stefano, S.R., Andrade, S.M., & Zampier, M.A. (2012). Análise do Comprometimento Organizacional e sua Natureza em Relação aos Funcionários Públicos Municipais. *Gestão & Regionalidade*, 28(84), 5-19.
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: a R package for equation structural modelling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36.
- Sanchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J.R. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 537-547.
- Santos, J.V., Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *Rev. Psicologia Organização e Trabalho*, 40(4), 467-472.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, E. C. da, Bastos, A. V. B. (2010). A escala de consentimento organizacional: construção e evidência de validade. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 10(1), 7-22
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M.M.M Siqueira. (Org), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M.M.M., & Junior, S.G. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zannelli, J.C., Borges-Andrade, J.E., & Bastos, A.V.B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P.E. (2006). *Psicologia nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: the role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review* 26(5), pp. 1149-1168.
- Tamayo, A. (2001). Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3),127-147.

- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic finds. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Valle, A. R. (2007). *Monitoramento da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Financeira*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília.
- Vandenberg, R.J., & Lance, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração*, 44(1), 17-33.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Zhang, J., & Zheng, W. (2009). How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 331-351.