



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CAROLINE ROHENKOHL SANTOS PENNA DE CARVALHO

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

Salvador
2016

CAROLINE ROHENKOHL SANTOS PENNA DE CARVALHO

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

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA – Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Miguel Angel Rivera Castro.
Co-Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Salvador
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities).

Carvalho, Caroline Rohenkohl Santos Penna de

A influência da cultura organizacional sobre o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores do setor bancário/ Caroline Rohenkohl Santos Penna de Carvalho.– Salvador: UNIFACS, 2016.

99 f. : il.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA – Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Miguel Angel Rivera Castro.
Co-Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

1. Cultura organizacional. 2. Comprometimento. 3. Satisfação no trabalho. I. Castro, Miguel Angel Rivera, orient. II. Silva, Lindomar Pinto da, orient. III. Título.

CDD: 658.4012

CAROLINE ROHENKOHL SANTOS PENNA DE CARVALHO

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

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do título de mestre em Administração,
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, pela seguinte banca
examinadora:

Miguel Angel Rivera Castro - Orientador _____
Doutor em Economia pela Universidade de Santiago de Compostela - USC, Espanha.
Doutor em Energia e Ambiente pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Brasil.
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Lindomar Pinto da Silva – Co-orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - École des Hautes Études
Commerciales (Montréal – Canadá)
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Magno Oliveira Macambira _____
Doutor em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
Faculdade Anísio Teixeira - FAT

Salvador, 21 de março de 2016.

[..]. e o fim de nossa viagem será chegar ao lugar de onde partimos. E conhecê-lo então pela primeira vez.

T.S.Eliot

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais a quem agradeço os ensinamentos e o apoio em minhas decisões.

Ao meu esposo, Leonardo Carvalho, pela parceria, apoio e torcida durante o desenvolvimento do mestrado.

Ao professor Miguel Castro pela orientação, apoio e disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos.

Ao professor Lindomar pela orientação e incentivo, seu bom humor foi fundamental para amenizar os momentos mais difíceis.

Aos meus irmãos, amigos e familiares pelo apoio, torcida e pela compreensão com as minhas constantes ausências.

A Deus, luz e proteção constante em minha vida, agradeço por me abençoar colocando pessoas tão valiosas em meu caminho.

Muito Obrigada!!

RESUMO

Neste estudo, buscou-se investigar a relação entre os quatro tipos de cultura organizacional e os seus impactos na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores do setor bancário, no Brasil. A fim de atingir este objetivo foram analisados, através da metodologia quantitativa, dados coletados de 1.735 respondentes. Utilizou-se a análise fatorial exploratória e posteriormente a análise de regressão múltipla, para verificar como se comporta a relação entre as seguintes variáveis Cultura Organizacional Clã, Cultura Organizacional Adhocracia, Cultura Organizacional Hierarquia e Cultura Organizacional Mercado, em função da Satisfação no Trabalho, dimensões Relacionamento com Superior, Recompensa e Natureza do Trabalho, e em relação ao Comprometimento dos funcionários, nas dimensões Afetivo, Normativo e Instrumental. 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.

Palavras-chave: Cultura. Comprometimento. Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

The aim in this work is to analyze the relationship between the four types of Organizational Culture and its impact on Job Satisfaction and Organizational Commitment of employees from Brazilian banking sector. Hence, the research question is what is the impact of Organizational Culture on Commitment and Satisfaction of bank employee? To answer this, a quantitative approach was used to examine a survey of 1735 respondents. A factor analysis was adopted followed by a multiple regression with the purpose to understand the relationship between the following variables: Clan Organizational Culture, Adhocracy Organizational Culture, Hierarchy Organizational Culture and Market Organizational Culture in relation to Job Satisfaction considering the Relationship With Superior, Reward and Nature of Work dimensions, as well as to Employees Commitment taking into account, Normative and Instrumental affective dimensions. The results pointed to a more significant relationship between Clan and Hierarchy Cultures with the studied variables, while the Market Culture presented a less significant relationship with them.

Keywords: Culture. Commitment. Job Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Cultura	22
Figura 2 - Modelo de Valores Competitivos	24
Figura 3 - Mapeamento das definições de Comprometimento Organizacional	28
Figura 4 - Definições de Comprometimento Organizacional.....	30
Figura 5 - Causas e consequências dos tipos de Comprometimento.....	31
Figura 6 - Fatores da Satisfação no Trabalho	37
Figura 7 - Modelo de Análise	46
Figura 8 - Modelo Estatístico	51
Figura 9 - Gráfico Screeplot Comprometimento.....	54
Figura 10 - Matriz Rotacionada – Comprometimento	55
Figura 11 - Gráfico Screeplot – Satisfação.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questionário: itens referentes a Cultura organizacional	44
Quadro 2 - Questionário: itens referentes ao Comprometimento.....	44
Quadro 3 - Questionário: itens referentes a Satisfação no Trabalho	45
Quadro 4 - Significância das Variáveis	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Identificação da Amostra: Faixa Etária, Gênero e Região	52
Tabela 2 - Identificação da Amostra: Escolaridade, Formação, Cargo e Tempo de Empresa.....	53
Tabela 3 - Análise Fatorial Exploratória (AFE): Comprometimento.....	54
Tabela 4 - Análise Fatorial Exploratória (AFE): Satisfação.....	57
Tabela 5 - Confiabilidade Estatística.....	64
Tabela 6 - Análise de Regressão 1.....	65
Tabela 7 - Análise de Regressão 2.....	66
Tabela 8 - Análise de Regressão 3.....	67
Tabela 9 - Análise de Regressão 4.....	68
Tabela 10 - Análise de Regressão 5.....	69
Tabela 11 - Análise de Regressão 6.....	70
Tabela 12 - Análise de Regressão 7.....	72
Tabela 13 - Análise de Regressão 8.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

carg	Cargo/função
CA	Comprometimento Afetivo
CI	Comprometimento Instrucional
CN	Comprometimento Normativo
COC	Cultura Organizacional Clã
COH	Cultura Organizacional Hierarquia
COA	Cultura Organizacional Adhocracia
COM	Cultura Organizacional Mercado
gn	Gênero
OCAI	Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional
reg	Região
SRC	Satisfação Recompensa
SRL	Satisfação Relacionamento
SNT	Satisfação Natureza do Trabalho
temp	Tempo de empresa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	27
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	35
3 METODOLOGIA	41
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	41
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	41
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA	43
3.4 MODELO TEÓRICO.....	45
3.5 MÉTODO QUANTITATIVO E MODELO ESTATÍSTICO	47
4 ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	52
4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATORIA (AFE)	53
4.2.1 Comprometimento	53
4.2.2 Comprometimento Afetivo (CA)	55
4.2.3 Comprometimento Instrumental (CI)	56
4.2.4 Comprometimento Normativo (CN)	56
4.2.5 Satisfação	57
4.2.6 Satisfação Relacionamento (SRL)	59
4.2.7 Satisfação Recompensa (SRC)	60
4.2.8 Satisfação Natureza do trabalho (SNT)	60
4.2.9 Cultura Organizacional Clã (COC)	61
4.2.10 Cultura Organizacional Adhocracia (COA)	62
4.2.11 Cultura Organizacional Hierarquia (COH)	62
4.2.12 Cultura Organizacional Mercado (COM)	63
4.3. ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA	63
4.3.1 Regressão 1 – R1: Comprometimento Geral	64
4.3.2 Regressão 2 – R2: Comprometimento Afetivo	66
4.3.3 Regressão 3 – R3: Comprometimento Normativo	67
4.3.4 Regressão 4 - R4: Comprometimento Instrumental	68
4.3.5 Regressão 5 – R5: Satisfação	69
4.3.7 Regressão 7 – R7: Satisfação Recompensa	71
4.3.8 Regressão 8 – R8: Satisfação Relacionamento	73

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
6 CONCLUSÃO.....	81
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A - MATRIZ DE CORRELAÇÕES	89
ANEXO A – qUESTIONÁRIO DA pESQUISA.....	92

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de adaptação das empresas assume um papel primordial como condição de sobrevivência em um mercado competitivo. As mudanças nas variáveis ambientais, cada vez mais rápidas e frequentes, desafiam as empresas a acompanhar o ritmo de transformações culturais, sociais e econômicas. Nesta conjuntura a natureza dinâmica da relação empregado-empresa faz da gestão de pessoas uma tarefa desafiadora.

A cultura organizacional engloba as crenças e valores organizacionais que influenciam as práticas da gestão de pessoas, o estilo de gestão, de treinamento e desenvolvimento, de desempenho, programa de incentivos, benefícios e recompensas, plano de carreira, dentre outras, que auxiliam na melhoria da satisfação e do comprometimento dos empregados. Diante disso, a cultura vem assumindo cada vez mais importância nos estudos organizacionais, exercendo uma importante atuação sobre os processos organizacionais e o comportamento dos funcionários, interferindo em diversas áreas da organização.

De difícil mensuração, visto que atua em níveis mais profundos, tidos como um inconsciente organizacional, que se opera automaticamente e sem questionamentos (SCHEIN, 2009), a cultura organizacional é o pano de fundo de um complexo universo simbólico representado por uma teia de relações no seu ambiente interno (HOFSTEDE, 2001). Sua importância está em ser transversal a toda a empresa, como uma personalidade, que influencia sua eficácia em larga escala pois está presente no exercício de todas as suas funções organizacionais e pode minar as tentativas de mudança da empresa sem ações de intervenção que reconheçam as forças destas relações, e, assim, torná-las menos conflituosa e incertas (HOFSTEDE, 2001).

De difícil intervenção, a cultura, exige dos administradores maior sensibilidade para compreender o seu processo de criação, as suas causas que, consolidadas, exigem mais parcimônia durante a transição desejada (SCHEIN, 2009). Compreender o papel da cultura organizacional pode auxiliar os gestores a melhorar a satisfação no trabalho dos funcionários e o comprometimento organizacional.

Na visão de Cameron e Quinn (2006), a cultura representa um conjunto de percepções, memórias, valores, atitudes e definições geradas por consenso e, portanto, comuns. É vista como uma possível vantagem competitiva, sendo algo gerenciável e passível de mudança. Cameron e Quinn (2006), 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, e o eixo horizontal está relacionado ao enfoque organizacional nos sentidos micro e macro. 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. O modelo não sugere que um valor anule o outro; ao contrário, tenta proporcionar uma melhor compreensão do equilíbrio entre eles.

Intimamente associada com a cultura organizacional está o conceito de comprometimento. Apesar de não ter um conceito único e não haver consenso sobre os determinantes do comprometimento, os 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 (1991), apresentam um modelo três dimensões para o comprometimento organizacional, no qual estão presentes o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo.

No comprometimento afetivo, o empregado experimenta um apego emocional, uma identificação e envolvimento com a organização. No comprometimento instrumental, o funcionário deseja permanecer na sua atual organização, porque deixar o trabalho implica em custos legais ou porque ele não encontra oportunidades alternativas. O comprometimento normativo refere-se a percepção dos empregados em relação a sua organização e ao seu compromisso com o seu trabalho, o funcionário apresenta um sentimento de obrigação em permanecer na organização.

Pesquisadores tem defendido a tese de que melhorar o comprometimento dos colaboradores não só melhora a eficácia geral da organização, mas também cria a satisfação. A satisfação no trabalho, por outro lado, diz respeito aos sentimentos emocionais do empregado em relação ao seu trabalho em geral, à remuneração, aos benefícios, às condições de trabalho e às carga horária.

A satisfação no trabalho é a avaliação que o trabalhador faz de seu trabalho, incluindo as responsabilidades e o ambiente. Como resultado desta satisfação o empregado desenvolve uma atitude, positiva ou negativa, em relação a regras comuns, crenças e valores da organização que influenciam suas condições de trabalho. Esta avaliação do trabalho é importante para o bem-estar e sucesso organizacional (GULL ; AZAM, 2012).

A satisfação vem sendo estudada a partir de dois enfoques principais: 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, relacionamento, e a natureza do trabalho. (SPECTOR, 2006).

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.

Yiing e Ahmad (2009) realizaram uma pesquisa com o objetivo de investigar os efeitos da cultura organizacional sobre o comportamento de liderança e comprometimento organizacional, e entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, na Malásia. Os autores verificaram que o comportamento de liderança possuía relação com comprometimento organizacional, e que a cultura organizacional desempenhava um papel importante na moderação desta relação. Os autores verificaram ainda que o comprometimento organizacional estava associado com a satisfação no trabalho, mas não com o desempenho do empregado.

Gull e Azam (2012) realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar o impacto do tipo de cultura organizacional no nível de satisfação dos empregados em uma organização no Paquistão. A pesquisa analisou a relação com quatro tipos de cultura (Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado). Os autores encontraram uma relação positiva entre a Satisfação no trabalho e as Culturas Clã e Adhocracia, e uma relação negativa entre as culturas Hierarquia e Mercado com a satisfação no trabalho. Em pesquisa sobre o mesmo tema, Bigliardi, Dormio, Galati e Schiuma (2012), encontraram resultado semelhante, no qual a cultura organizacional Hierarquia mostrou influência negativa sobre a satisfação profissional dos trabalhadores do conhecimento, enquanto a cultura organizacional Adhocracia e Clã apontaram para uma relação positiva com a satisfação.

Alvi, Hanif, Adil, Ahmed e Vveinhardt (2014) investigaram o impacto de diferentes Culturas organizacionais na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores do setor químico de Karachi - Paquistão. Os autores concluíram que as culturas do tipo Clã e Hierarquia exercem efeito significativo sobre o comprometimento e satisfação dos trabalhadores, enquanto a Cultura Adhocracia não afeta ou não apresenta relação com a satisfação no trabalho do empregado e seu comprometimento.

Hakim (2015) realizou um estudo com os funcionários de organizações bancárias em Bangladesh, com o objetivo de investigar como a cultura organizacional pode afetar a satisfação no trabalho. O estudo revelou que o respeito dos colegas de trabalho, como os componentes da variável organizacional, tem mais influência na satisfação no trabalho em relação às percepções

dos empregados, verificaram também que a cultura organizacional tem o efeito direto sobre o nível de satisfação.

Diante da importância dos construtos cultura Organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho, e visando ampliar a discussão sobre a nível desta relação, este trabalho tem como objetivo:

- a) Geral, verificar qual o impacto da cultura organizacional sobre o comprometimento e a satisfação no trabalho.
- b) Específicos, identificar a relação entre cultura organizacional e comprometimento; identificar a relação entre cultura Organizacional e satisfação no trabalho.

A fim de verificar qual o impacto da cultura organizacional sobre o comprometimento e a satisfação no trabalho, o estudo será realizado com funcionários do setor bancário. O estudo desse setor permite examinar a relação entre os diferentes tipos de cultura organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho.

O setor bancário no Brasil sofreu significativas transformações nas últimas décadas, permitindo ao País adequar-se às tendências da economia global. Estas transformações impactaram diretamente a forma de execução e organização do trabalhador do setor bancário.

O trabalhador bancário, viu alterada a sua forma de trabalhar em diversas frentes: i) o incremento de novas tecnologias, como, criação do Banco 24 horas, dos terminais de auto atendimento e internet, captura e transferência eletrônica de dados; ii) a concorrência acirrada entre os grandes bancos, direcionando o foco para os resultados; iii) a terceirização das atividades bancárias e a legalização do contrato temporário de trabalho; iv) mudança de perfil do trabalhador bancário, com foco em venda de produtos e serviços (LINHARES; SIQUEIRA, 2014). Todas estas transformações alteraram diretamente a relação do trabalhador bancário com a empresa, em virtude da necessidade de adaptação e qualificação constantes. Segundo Jinkings (1995) este cenário impõe aos bancários a Cultura da urgência e da eficácia, devido a necessidade constante do cumprimento de metas.

Laranjeira (1997), sugere um novo perfil para o trabalhador bancário, no qual o trabalhador necessita ser especializado em vendas; ter conhecimento do mercado financeiro e saber utilizar os softwares de avaliação de riscos. Segundo Bessi et al (2015), o trabalhador bancário, neste contexto, necessita estar constante vigília, seja para se manter informado, ou para se manter atualizado e qualificado, o que pode acarretar, aos trabalhadores bancários, sentimentos de ansiedade e aumento do autocontrole, visando a dar conta das demandas.

Diante disso, compreender a Cultura organizacional e como ela se relaciona com a satisfação e o comprometimento dos empregados torna-se um objetivo de pesquisa importante, o qual pretende-se alcançar respondendo a seguinte questão: Qual a relação entre os tipos de Cultura organizacional, o Comprometimento e a Satisfação no trabalho dos trabalhadores do setor bancário no Brasil? Os resultados deverão contribuir para a ampliação do debate na área acadêmica quanto para os processos gerenciais nas organizações.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta a introdução, com a contextualização dos temas, pergunta, objetivos e justificativa. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, no qual consta a discussão dos temas que compõem o trabalho, descreve e discute os construtos: Cultura organizacional, Comprometimento e Satisfação no trabalho, abordando suas origens, conceitos, linhas de interpretação e pesquisas recentes na área. O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa, detalha o tipo de pesquisa, caracteriza a população e tamanho amostra, descreve a construção do instrumento de coleta e apresenta os modelos teóricos e estatísticos que nortearam este trabalho. No capítulo 4 consta a análise dos dados e o tratamento estatístico. No capítulo 5 consta a discussão dos resultados e os principais achados. Capítulo 6 traz a conclusão, apresenta as contribuições e limitações do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a discussão dos temas que compõem a proposta de pesquisa, descreve e discute os construtos: Cultura organizacional, Comprometimento e Satisfação no trabalho. Aborda suas origens, conceitos, linhas de interpretação e pesquisas recentes.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura pode ser estudada e definida a partir de variados pontos de vista, o que torna sua definição algo particularmente difícil. Segundo Bossi (2008), a palavra tem sua origem na tradição romana, advinda do latim, proveniente do verbo *Colo*, trazendo um significado voltado ao mundo agrário “eu cultivo”; particularmente, “eu cultivo solo”.

De acordo com Bossi (2008), este significado durou por séculos, até que os romanos conquistaram a Grécia e foram em parte helenizados. Os gregos tinham uma palavra para o desenvolvimento humano, que era *Paidéia*. “*Paideia* significava o conjunto de conhecimentos que se devia transmitir às crianças – *paidós* – daí *Pedagogia*, que é a maneira de levar a criança ao conhecimento”, porém os romanos não tinham nenhum termo que significasse “conjunto de conhecimentos que deveriam ser transmitidos à criança”, e não querendo usar tal termo por se tratar de palavra estrangeira, passaram a traduzi-la por cultura. Então a palavra cultura passa de um significado material para um significado ideal e intelectual (BOSSI, 2008)

Sem dúvida nenhuma, a primeira ideia que temos quando falamos em cultura é a de transmissão de conhecimentos e valores de uma geração para outra, de uma instituição para outra, de um país para outro; subsiste sempre a ideia de algo que já foi estabelecido em um passado – que pode ser um passado próximo ou um passado remoto. Evidentemente, nossa cultura tecnológica tem proximidade com a Revolução Industrial e com tudo o que veio depois, ao passo que a cultura humanística deve remontar aos gregos e aos romanos, há 2.000 ou 3.000 anos atrás. Não importa: seja um passado recente, séculos XIX e XX, seja um passado remoto (antes de Cristo, ou épocas arcaicas), sempre a palavra cultura carrega dentro de si a ideia de transmissão de ideias e valores. (BOSSI, 2008).

A Cultura começou a ser utilizada nos estudos em organizações por volta da década de 30, com a experiência de Hawthorne, de Elton Mayo. Porém, de acordo com Leite-da-Silva, Junquilha, Carrieri e Melo (2006), o termo cultura só foi utilizado, referindo-se ao contexto organizacional, no início da década de 1950, sendo o pesquisador E. Jaques um dos primeiros a defini-lo na expressão “cultura da empresa”, como um conjunto de ideias e ações mais ou

menos compartilhadas a serem aprendidas e assumidas pelos novos membros da empresa, para que sejam aceitos (LEITE-DA-SILVA et al, 2006).

A partir de fins da década de 1970, diversos fatores teriam influenciado o interesse dos administradores e estudiosos pelo tema. Melo (2001) destaca dois fatores: a turbulência e as dificuldades enfrentadas pelas empresas americanas nas competições com organizações destes países, principalmente japonesas; e o fracasso dos modelos teóricos racionalistas que tentavam explicar o funcionamento das organizações.

Desde os primeiros trabalhos sobre cultura organizacional, houve um crescente interesse por este fenômeno. Vários pesquisadores têm se empenhado em conceituar o construto, porém até o momento não há um consenso de uma definição ou forma correta de estudar a cultura organizacional (FREITAS, 2007).

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).

Smirch (SMIRCH, 1983 apud FLEURY, 1987) distingue duas linhas de pesquisa sobre cultura organizacional, a primeira concebe a cultura como algo que a organização possui, distinguindo-se dois grupos - os que veem a cultura como algo que é trazido para dentro pelos membros da organização e outro grupo na qual as organizações produzem as lendas, mitos, símbolos - a segunda linha de pesquisa concebe a cultura como algo que a organização é, vendo as organizações como um fenômeno social.

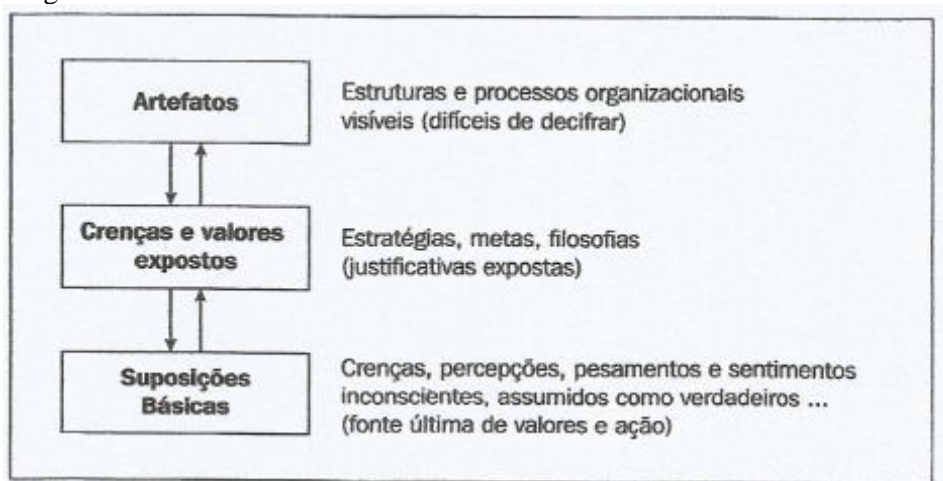
Alvesson (ALVESSON, 1993 apud CARRIERI, 2001), comunga da mesma visão de Smirch (1983), quanto a abordagem dos debates. O autor distingue duas abordagens, a primeira, denominada de cultura organizacional (CO), vê a cultura como algo que interfere no desempenho organizacional; a segunda abordagem, denominada culturas nas organizações (CNO), vê a organização como uma entidade influenciada por fatores externo, está centrada na ideia da cultura como uma metáfora da organização.

Cuche (1999) ressalta a importância de se entender a cultura organizacional como “o reflexo da cultura ambiente e uma produção nova elaborada no interior da empresa através de uma série de interações existentes em todos os níveis entre os que pertencem à mesma organização.” (CUCHE, 1999, p. 220). O autor identifica diferentes Culturas dentro de uma organização, as microculturas. Para ele, a Cultura da empresa é fruto da interseção destas diferentes microculturas presentes no interior da empresa, quer sejam harmônicas ou não.

De acordo com Schein (2009) a Cultura organizacional é na verdade 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.

Schein (2009) nos apresenta três níveis de cultura em uma organização, conforme Figura 1, abaixo: 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.

Figura 1 - Níveis de Cultura



Fonte: Schein (2009).

Na visão do autor, os artefatos compreendem o nível mais superficial, incluindo o ambiente físico, a linguagem, o modo de se vestir, as histórias e mitos e padrões de comportamento, ou seja, elementos que o pesquisador tem acesso mais facilmente, aqueles que ele pode ver, ouvir e perceber ao se deparar com o grupo. Schein (2009) adverte que os artefatos podem ser facilmente mal interpretados em virtude de estarem longe do centro da cultura.

O próximo nível, das crenças e valores expostos define o que é importante para os membros da organização e os princípios que regem as ações do grupo. Estes constituem a base para julgamentos morais e normas de comportamento.

O último nível, das suposições básicas, é também o mais profundo e difícil de identificar, pois segundo Schein (2009), neste nível estão as certezas indiscutíveis e inconscientes sobre a natureza da verdade e da realidade, da natureza humana, das relações do homem, do tempo e do espaço. Neste nível, segundo o autor, reside a essência da Cultura

organizacional. Em virtude da repetição, estas suposições básicas passam a não ser mais confrontadas nem debatidas, elas acabam por assumir naturalmente a condição realidade para o próprio grupo, funcionando como um fator de estabilidade para os indivíduos e para o próprio grupo. (SCHEIN, 2009). Do ponto de vista do autor, se o grupo como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades.

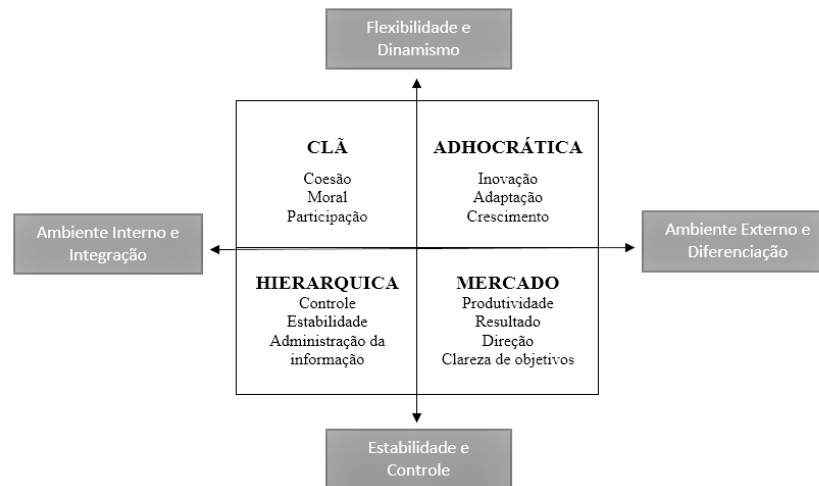
Cameron e Quinn (2006) reconhecem na cultura elementos de diferenciação, fragmentação e integração. Os autores utilizam a metáfora de “cola” para se referir a perspectiva da integração, pois nesta, a cultura seria algo que une e mantém juntos os membros da organização. A cultura, para os autores, representa 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.

Cameron e Quinn (2006), 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.

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, conforme disposto na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de Valores Competitivos



Fonte: Cameron e Quinn (2006).

Nota: Adaptado pelo autor.

O primeiro quadrante recebeu o nome de Clã, e enfatiza valores como coesão, moral, participação e abertura. O segundo quadrante, denominado Hierarquia, apresenta como valores centrais controle, estabilidade, documentação e administração da informação. O terceiro quadrante focaliza valores como inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos, sendo denominado Adhocracia. O quarto quadrante, designado Mercado, evidencia produtividade, resultado, direção e clareza de objetivos.

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. A organização é vista como uma extensão da família, no qual são valorizados o trabalho em equipe, o consenso, a coesão entre os membros, a moral e a participação. Há uma preocupação em desenvolver um ambiente de trabalho mais humano. A organização se mantém coesa com base na lealdade e na tradição. 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. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, Comprometimento e lealdade (CAMERON; QUINN, 2006)

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. O sucesso é definido em termos de confiabilidade da entrega, eficiência, programação estável e baixo custo. Há grande ênfase em padronização e em múltiplos níveis hierárquicos. A liderança se dá através da coordenação, organização e monitoramento. A gestão está preocupada com a segurança no emprego e com a previsibilidade. (CAMERON; 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. A liderança é visionária, inovadora e voltada para riscos. A principal tarefa da gestão é fomentar o empreendedorismo e a criatividade. O comprometimento com a experimentação e com a inovação é o que mantém a organização coesa (CAMERON ; 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. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros, sendo o sucesso definido em termos de penetração e porção de mercado. O principal negócio da organização é melhorar sua posição competitiva, assumindo que um propósito claro e uma estratégia agressiva levam a organização à produtividade e à rentabilidade (CAMERON ; 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. Portanto, o OCAI é um instrumento que permite diagnosticar a orientação dominante da organização com base nos tipos de cultura, podendo ser utilizado para diagnosticar a cultura da organização atual e ajuda a reconhecer a Cultura que os membros da organização acreditam que deva ser desenvolvida para atender as demandas do Mercado.

O modelo OCAI, de Cameron e Quinn (2006), é fruto de pesquisas na literatura acadêmica, que explica como, ao longo do tempo, valores organizacionais diferentes associam-se a diferentes formas ou tipos de organizações. Vale ressaltar que o modelo tenta proporcionar uma melhor compreensão do equilíbrio entre os valores.

Domenico, Latorre e Teixeira (2006) realizaram uma pesquisa com o objetivo de verificar a relação entre os tipos de cultura organizacional (Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia) e os valores organizacionais (Realização, Conformidade, Domínio, Bem- Estar dos Empregados, Tradição, Prestígio, Autonomia, Preocupação com a Coletividade), os autores verificaram a seguinte relação entre os tipos de cultura organizacional e os valores organizacionais, na percepção dos empregados: i) Cultura Hierarquia estaria mais relacionado com os valores tradição, conformidade e prestígio; ii) Cultura Mercado: mais associado com a busca de domínio sobre os concorrentes; iii) Cultura Adhocracia: relacionado com o valor autonomia; iv) Cultura Clã: este tipo cultural apresenta-se relacionado com o valor bem-estar dos empregados.

Kishore e outros autores (2013) realizaram um estudo no qual discutem as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores no contexto de restaurantes de uma capital brasileira. Os autores verificaram que há correlações negativas entre a dimensão gerenciamento por exceção e a cultura de inovação e entre a dimensão consideração individualizada e a cultura hierárquica. Observando um predomínio das Culturas Clã e de inovação.

Morschel e outros autores (2013) realizaram uma pesquisa visando verificar se os processos de inovação desenvolvidos em uma empresa, localizada no município de Ponta Grossa – Paraná, são influenciados pela Cultura organizacional da empresa. Os resultados evidenciaram que a cultura organizacional influencia profundamente os processos de inovação da indústria, verificando-se a existência de uma cultura de inovação solidificada na empresa.

Braga, Ferraz e Lima (2014) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar tipologias de cultura organizacional predominantes nas empresas instaladas nos distritos industriais de Maracanaú, no Estado do Ceará. Os autores concluíram pelo não predomínio de

uma cultura de inovação, mas um mosaico cultural quase homogêneo de culturas de Mercado, em convívio com culturas Hierarquia e Clã, segundo as tipologias de Cameron & Quinn, sugerindo, segundo os autores, um rico adensamento organizacional como consequência de política pública.

A cultura de uma organização pode significar uma barreira para mudanças. Entender as dimensões deste construto pode aumentar as chances de sobrevivência da organização visto que, ela representa o padrão comportamental e o modelo de relacionamentos da empresa com o mercado.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Derivado do termo latim *compromissus*, indicando o ato de fazer uma promessa recíproca, o termo comprometimento é utilizado com significado de ação ou ato de comprometer ou se comprometer com alguém ou alguma coisa, requerendo responsabilidade da parte de quem se compromete.

No cotidiano, pode-se identificar ao menos três usos do conceito de comprometimento; o primeiro aproxima-se do conceito de “compromisso”, indicando a forma como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; outro uso frequente para comprometer, refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados, no sentido de prejudicar, impedir; e um terceiro uso para significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997)

Percebe-se, assim, que o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas - comprometimento como maneiras de agir que podem conduzir a produtos/estados desejáveis, como a falha em atingir tal estado desejado, e comprometimento como tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa. Em certo sentido, contudo, os usos de comprometimento trazem em si a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa. (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 99-100).

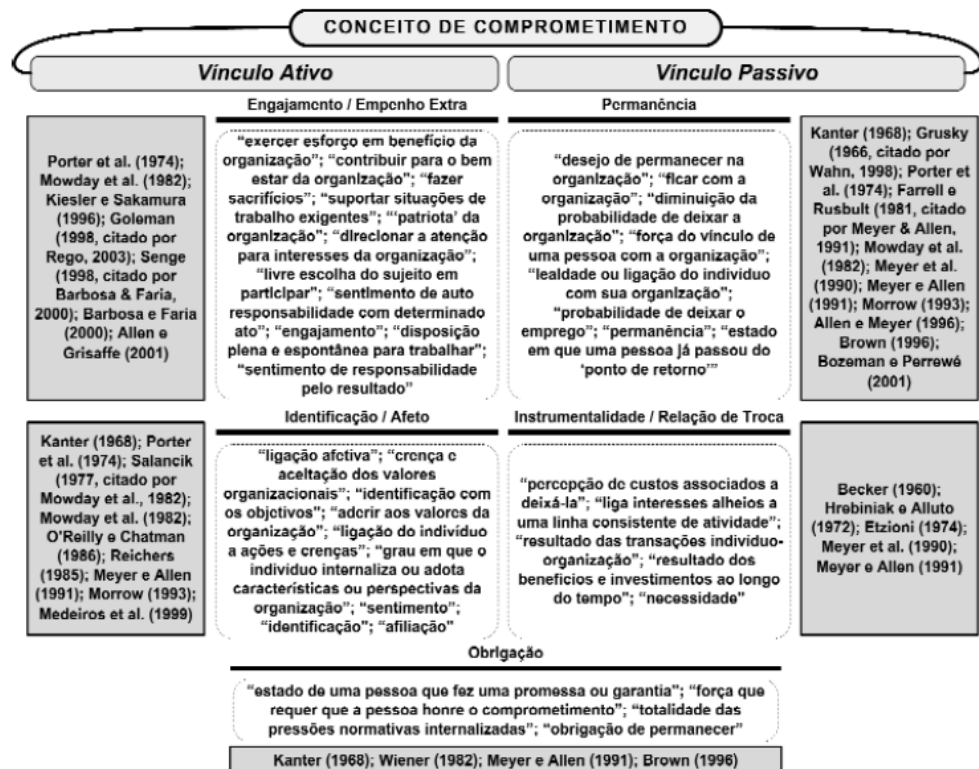
O termo comprometimento na linguagem acadêmica perde esta riqueza de significado, limitando-se ao significado mais próximo de engajamento. Apesar de não ter um conceito único e não haver consenso sobre seus determinantes, os estudos apontam maior interesse dos pesquisadores em aprofundar em compreensão de questões conceituais, teóricas e empíricas e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização.

Inúmeras formas de comprometimento no trabalho têm sido investigadas, considerando-se os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros e as bases do comprometimento (Afetivo, Normativo, de continuação, afiliativo, alienativo, moral, calculativo, etc.). (RODRIGUES; BASTOS, 2010, p.130).

Segundo Rodrigues e Bastos (2010), devido às novas relações de trabalho estabelecidas a partir do final do século XX, a difusão do conceito de competência, e a necessidade de bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados em prol da organização, há um crescente interesse pelas investigações ao redor do construto comprometimento.

Rodrigues e Bastos (2010), encontraram 24 (vinte e quatro) diferentes definições científicas do comprometimento. Os autores observaram que há uma separação entre dimensões, representadas pelo vínculo ativo (engajamento, empenho extra, identificação e afeto) e passivo (permanência e relação de troca), conforme Figura 3.

Figura 3 - Mapeamento das definições de Comprometimento Organizacional



Fonte: Rodrigues e Bastos (2010).

Os autores identificaram ainda algumas definições de comprometimento relacionadas a expressão “obrigação”, no qual “o indivíduo pode se sentir em obrigação com a organização em função de um vínculo afetivo (ativo), ou se sentir obrigado a cumprir certos procedimentos e regras de trabalho como forma de manter o emprego ou status alcançado (passivo).” (RODRIGUES; BASTOS, 2010, p. 132)

Para Becker (1960), o comprometimento está relacionado principalmente à permanência dos trabalhadores nas organizações. Para o autor 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), um outro enfoque na pesquisa sobre comprometimento organizacional que dominou a literatura por mais tempo foi o chamado comprometimento Afetivo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe de Lyman Porter.

Mowday, Steers e Porter (1982) 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. Os autores identificaram na literatura várias definições para comprometimento organizacional, conforme Figura 4.

Figura 4 - Definições de Comprometimento Organizacional

AUTOR	TIPOLOGIA	DEFINIÇÃO
Etzioni (1961)	Envolvimento moral	A orientação positiva e de alta intensidade com base em internalização dos valores e objetivos organizacionais e identificação com autoridade.
	Envolvimento Calculativo	Uma relação de baixa intensidade com base em uma troca rotacional de benefícios e recompensa.
	Envolvimento Alienativo	A orientação negativa que é encontrada em relações de exploração (por exemplo, em prisões)
Kanter (1968)	Comprometimento Instrumental	Dedicação para a sobrevivência da organização provocada por investimentos pessoais anteriores e sacrifícios de tal forma que sair seria caro.
	Comprometimento de Coesão	Apego às relações sociais em uma organização
	Comprometimento de Controle	O apego a norma organizacional resultantes da exigência de membros para repudiar publicamente as normas anteriores e reformular auto concepções em termos de valores organizacionais
Staw(1977); Salancik (1977)	Abordagem comportamento organizacional	Abordagem de compromisso visto em termos de uma forte identificação com e envolvimento na organização causada por uma variedade de fatores (Comprometimento atitudinal)
	Abordagem psicológica social	Compromisso visto em termos de custos irre recuperáveis investidos na organização, que ligam o indivíduo irrevogavelmente à organização (compromisso comportamental)

Fonte: Mowday, Steers e Porter, tradução e adaptação do autor (1982).

Os estudos destes autores, no final da década de 70, culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento afetivo o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*.

Outro enfoque identificado nos estudos sobre comprometimento é o enfoque normativo/instrumental. Proveniente de pesquisas desenvolvidas por Wiener 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; VEIGA, 2000).

Segundo Wiener (1982 apud BANDEIRA et al, 2000), estes valores e costumes recebidos ao longo da vida, aliados às crenças instrumentais (recompensas), justificariam as intenções comportamentais que predizem o comprometimento organizacional.

O'Reilly e Chatman (1986) investigaram o apego psicológico como centro do comprometimento. Este apego seria gerado por três diferentes mecanismos, denominados de bases ou processos geradores do comprometimento, são eles: (a) complacência, quando atitudes

e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas; (b) identificação ou afiliação: o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação; (c) internalização, envolvimento que se apoia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

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, conforme Figura 5.

Figura 5 - Causas e consequências dos tipos de Comprometimento

Tipo	Causas	Consequências
Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> • características pessoais; • característica do cargo; • percepção de competências pessoais; • escopo do trabalho; • percepção do líder; • oportunidades de crescimento na carreira; • progresso profissional; • sistema justo de promoção; 	<ul style="list-style-type: none"> • melhor desempenho; • maior esforço no trabalho; • menor rotatividade; • menos falta; • menos atrasos.
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • socialização cultural; • socialização organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • baixa motivação; • baixo desempenho; • menor rotatividade; • moderada satisfação no trabalho; • moderado envolvimento com o trabalho; • moderado comprometimento afetivo; • moderado comprometimento normativo.
Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> • inexistência de ofertas atrativas de novo emprego; • tempo de trabalho na empresa; • esforços investidos no trabalho; • vantagens econômicas no atual emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> • maior satisfação no trabalho; • maior comprometimento afetivo; • mais comportamentos de cidadania organizacional; • menos intenção de sair da empresa.

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004).

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 a organização por lealdade, por um sentimento de pertencimento. Ele compartilha dos valores da organização, há um vínculo emocional.

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.

Alguns autores questionam este modelo tridimensional de Meyer e Allen. 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 et al 2012)

Segundo Magalhães (2008), o comprometimento organizacional guarda similaridade com a definição de entrincheiramento da carreira, mais especificamente com relação à abordagem instrumental. Segundo o autor, os dois construtos se caracterizam por uma postura passiva e defensiva do profissional que se apega a uma área de trabalho, no entrincheiramento, ou a organização, no caso do comprometimento instrumental, por dificuldades percebidas de recolocação no Mercado, compartilhando assim de um processo de evitação de perdas e danos. Assim, Magalhães (2008) questiona se o comprometimento de base instrumental é algo desejável, já que neste não há identificação com os valores e objetivos organizacionais ou desejo de contribuir e investir esforços em prol da organização, sendo apenas o comportamento de permanência na mesma.

Rowe e Bastos (2010) realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar a influência do comprometimento e do entrincheiramento com a carreira na produção acadêmica do docente inseridos nos contextos público e privado do ensino superior brasileiro. O modelo com melhor ajuste revelou que quanto mais o docente investe tempo e dinheiro em sua carreira, maior é a sua produção acadêmica. Foram encontradas, também, diferenças nas influências dos dois vínculos com a carreira na produção acadêmica entre IES públicas e privadas.

Scheible, Bastos e Rodrigues (2013) realizaram um estudo visando explorar o construto comprometimento com a carreira por meio de uma análise de suas relações com o conceito de entrincheiramento e da comparação dos relacionamentos de ambos com desempenho no trabalho. Os autores identificaram redundância conceitual entre duas dimensões do entrincheiramento e os comprometimentos instrumental e normativo, sugerindo que o entrincheiramento é dado preponderantemente pela falta de alternativas de carreira, e evidenciaram que a exemplo do comprometimento instrumental, o entrincheiramento na carreira relaciona-se negativamente com o desempenho.

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.

Filenga e Siqueira (2006) buscaram testar um modelo teórico em que se analisa o impacto da percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional. Os autores constataram que uma parcela significativa da variância de comprometimento afetivo, calculativo e normativo podia ser explicada por percepções de justiça. A partir desses resultados, eles concluíram que a percepção de justiça é um importante antecedente de comprometimento organizacional. Os autores concluem que crenças sobre justiça representam um componente psicossocial capaz de influenciar os vínculos que o indivíduo mantém com a organização na qual trabalha.

Roman, Stefano, Andrade e Zampier (2012) realizaram uma pesquisa visando identificar o tipo de comprometimento organizacional presente nos funcionários da Prefeitura Municipal de Pitanga, no Estado do Paraná, com base no modelo de Meyer & Allen. Os resultados apontaram o comprometimento, na base afetiva, como o mais expressivo dentre os fatores analisados, seguido do comprometimento normativo. As médias obtidas indicaram um nível adequado de comprometimento organizacional na instituição pesquisada.

Genari, Faccin e Macke (2013) realizaram um estudo com o principal objetivo avaliar como o Comprometimento se manifesta no ambiente interno de organizações em redes. Os principais resultados evidenciam a predominância da dimensão afetiva do Comprometimento. Os autores observaram ainda diferenças significativas quanto às variáveis relacionadas ao grau de instrução, idade, tempo de empresa e área de atuação na empresa, especialmente em relação ao comprometimento instrumental.

Rocha e Honório (2015) buscaram identificar o grau de comprometimento organizacional de servidores técnicos administrativos que ocupam cargo de chefia em seções de infraestrutura da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Os autores verificaram que a principal dimensão de comprometimento presente na vida ocupacional da maioria dos servidores entrevistados é a afetiva, seguida pela normativa e, por último, a instrumental. A satisfação pessoal, a dedicação, a significância do trabalho, a motivação e a participação no planejamento das atividades foram apontadas como elementos que exprimem a dimensão afetiva. Já a lealdade, a gratidão e a aderência às normas e aos valores da organização foram relatadas como aspectos pertinentes à dimensão normativa. A estabilidade, a liberdade e a tranquilidade de trabalhar na esfera pública foram mencionadas como aspectos associados à dimensão Instrumental.

Paiva, Dutra e Luz (2015) analisaram como se apresenta o comprometimento organizacional de trabalhadores de um *call center*. Os autores verificaram que a base de comprometimento que predominou entre a amostra foi “obrigação pelo desempenho” e, em menor grau, “afetiva”. Foi observado que quanto maior é o tempo de experiência nesse tipo de organização, menores são os níveis de comprometimento de modo geral.

A fim de mensurar o comprometimento organizacional, neste estudo, utilizou-se o modelo de três bases de Meyer e Allen: afetiva, normativa e instrumental.

Alguns trabalhos têm sido desenvolvidos também no exterior com o objetivo de verificar a relação entre a cultura organizacional, as dimensões do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, no sentido de verificar possíveis relações entre estes construtos.

Silverthorne (2004) explorou o impacto da cultura organizacional sobre comprometimento organizacional em Taiwan. O autor verificou que as culturas Organizacionais hierarquia e mercado apresentam níveis mais baixos de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, enquanto que as cultura Adhocracia e Clã apresentaram níveis mais alto de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

No estudo realizado por Aldhuwaihi (2013), sobre a influência da cultura organizacional na satisfação e comprometimento no setor bancário da Arábia Saudita, o autor verificou que as culturas de Mercado, Hierarquia e Clã possuem forte relação com o comprometimento, enquanto a cultura Adhocracia possui uma relação moderada.

Ch., Zainab, Maqsood e Sana (2013) realizaram um estudo sobre a cultura organizacional e o comprometimento em organizações públicas e privadas. Eles verificaram uma forte relação da cultura Clã com todas as dimensões de comprometimento – normativo, afetivo e instrumental. Com as cultura Adhocracia e Mercado, os autores verificaram uma relação significativa, porem fraca, com o comprometimento normativo. Os autores verificaram ainda uma relação insignificante entre a cultura Hierarquia e as dimensões de comprometimento. Em relação aos dados demográficos, os autores concluíram que os respondentes do sexo feminino eram mais propensos ao comprometimento Afetivo com a organização, enquanto os respondentes do sexo masculino eram mais propensos ao comprometimento Normativo.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Uma das variáveis mais estudadas na área do comportamento organizacional é a satisfação no trabalho. O tema tem sido estudado em duas principais vertentes, a primeira aponta para as características do trabalho como principais determinantes da satisfação e a segunda aponta para o processamento das informações sociais como sendo o aspecto mais importante (SCHMECHEL, 2014).

Ao longo dos últimos 60 anos, vamos encontrar diferentes teorias, conceitos e pesquisas sobre o tema, porém ainda não há um consenso na literatura sobre as causas e os componentes da satisfação no trabalho.

A Teoria dos Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg nos anos 50, tem sido apontada como a primeira a tentar explicar a satisfação no trabalho. Com o objetivo de tentar identificar os fatores que causavam satisfação e insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho, Herzberg, entrevistou diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh.

Das respostas categorizadas, Herzberg concluiu que algumas características tendem a estar relacionadas com a satisfação no trabalho e outras com a insatisfação. Os fatores intrínsecos, como o trabalho em si, a responsabilidade e a realização, parecem estar relacionadas com a satisfação com o trabalho. Já os respondentes que se sentiam insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos, com a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho (GARRIDO, 2009).

Para Herzberg et al (1959 apud MARTINS; SANTOS, 2006), os fatores higiênicos dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, entre outras. Segundo os autores, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem insatisfeitas com o trabalho, pois quando adequados tranquilizam os trabalhadores. Já os fatores motivacionais, referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e atividades relacionadas com o cargo em si, incluindo a autonomia, responsabilidade, metas e objetivos, e são apontados como fatores que contribuem para a Satisfação com o trabalho.

Na teoria dos dois fatores, os aspectos que indicam a existência ou inexistência de insatisfações no trabalho são denominados de fatores higiênicos. Estes fatores, quando são excelentes, evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar de forma significativa a satisfação das pessoas com o trabalho. Já os fatores motivacionais, quando estão em um nível ótimo tendem a elevar a satisfação das pessoas, porém, quando são precários, provocam sua ausência (OLIVEIRA, 2008).

Em suas pesquisas, Herzberg descobriu que os fatores que satisfazem os trabalhadores são isolados e diferentes daqueles que os deixam insatisfeitos ou desmotivados, por conseguinte, defendeu que o contrário da satisfação não é a insatisfação, mas sim a não satisfação, ou seja, uma certa indiferença.

Segundo Martins e Santos (2006), a maior contribuição de Herzberg foi identificar a importância do crescimento psicológico como condição necessária para a satisfação no trabalho e demonstrar que este crescimento vem do próprio trabalho.

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; 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; 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; MORENO, 2005).

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 num 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.

Para Tamayo (2001), a satisfação no trabalho é uma variável multifatorial, cujos aspectos mais citados que podem interferir na dimensão são: salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e quantidade de trabalho.

Para Filho (2004) o conceito está relacionado 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.

De acordo com Siqueira (2008) a satisfação no trabalho vem sendo estudada há mais de 80 anos, apesar do empenho dos pesquisadores, não há consenso a respeito da definição e da natureza deste construto. Segundo a autora, 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. 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), conforme Figura 6.

Figura 6 - Fatores da Satisfação no Trabalho

Fatores da Satisfação no Trabalho	Descrição
Satisfação com Salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparando com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com Colegas de trabalho	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com Chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o interesse pelo trabalho dos geridos e entendimento entre eles.
Satisfação com Promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas, com a maneira de a empresa realizá-las e com o tempo de espera por eles.
Satisfação com natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o colaborador e com a variedade das mesmas.

Fonte: Siqueira (2008).

As dimensões salário e oportunidades de promoção apontam para aspectos da gestão de pessoas por meio dos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado, constituindo-se em duas maneiras possíveis do empregado observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com esta. A dimensão relacionamento com a chefia e colegas de trabalho são relativas ao ambiente social, e a natureza do representa as atividades realizadas (SIQUEIRA, 2008).

Martinez, Paraguay e Latorre (2004) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar se satisfação com aspectos psicossociais no trabalho está associada à saúde dos trabalhadores e verificar se essas associações são influenciadas por características sócio demográficas. Os autores verificaram que a satisfação no trabalho apareceu associada ao tempo

na empresa e cargo, onde maiores níveis de satisfação foram observados entre os trabalhadores com menor tempo na empresa e aqueles com cargos de direção. A satisfação no trabalho esteve associada às dimensões da saúde mental e à capacidade para o trabalho, concluindo que a satisfação no trabalho está associada à saúde dos trabalhadores nos seus aspectos “saúde mental” e “capacidade para o trabalho”, mostrando a importância dos fatores psicossociais em relação à saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Vieira, Appio e Slongo (2007) realizaram uma pesquisa com o objetivo de verificar os antecedentes da satisfação no trabalho. Os autores verificaram que o clima organizacional, benefícios sociais e remuneração para o trabalho foram as variáveis que tiveram uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho.

Maciel e Camargo (2011), realizaram um estudo visando verificar as relações entre comprometimento organizacional, satisfação e cooperação no trabalho. Os autores verificaram que em relação à cooperação, a satisfação não exerce influência estatisticamente significativa, mas potencializa os efeitos do comprometimento moral sobre o comportamento cooperativo. As outras duas dimensões do comprometimento, afetiva e instrumental, não exercem efeitos diretos sobre a cooperação, o que destaca a primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento cooperativo.

Assunção e outros autores (2014) realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar a relação entre o grau de satisfação e o nível de comprometimento organizacional afetivo dos docentes universitários do curso de Ciências Contábeis. Os autores concluíram que a satisfação e o comprometimento organizacional afetivo apresentam níveis moderados de correlação positiva entre si e que as “habilidades e conhecimento relacionado à variável trabalho” como também o “relacionamento com colegas” são fatores determinantes da satisfação dos docentes no trabalho.

Brandão e outros autores (2014) realizaram um estudo buscou identificar os fatores preponderantes para satisfação no trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/CE), à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg. Os resultados revelaram que os fatores motivacionais que predominaram na geração da satisfação nos grupos investigados foram a realização profissional, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída. Entre os fatores higiênicos, mostraram-se mais satisfeitos, de forma geral, com a supervisão e com os relacionamentos interpessoais.

Cappi e Araujo (2015) realizaram uma pesquisa para analisar diferenças entre indivíduos das gerações X e Y quanto ao grau com que os antecedentes “satisfação no trabalho” e “comprometimento organizacional” precedem a intenção de sair do emprego. Os autores

identificaram um padrão de relações positivas e significantes entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, e relações negativas e significantes entre esses construtos e a intenção de sair do emprego para ambas as gerações X e Y. Na comparação entre gerações, os resultados sugerem que, para a geração X, a satisfação no trabalho mostrou-se como um antecedente mais forte do comprometimento organizacional e da intenção de sair do emprego. Entretanto, o comprometimento organizacional mostrou-se um antecedente mais forte da intenção de sair do emprego para a geração Y.

Nannetti, Mesquita e Teixeira (2015) avaliaram o impacto da satisfação de funcionários da indústria de *software* de Belo Horizonte diretamente sobre a satisfação dos clientes. Os autores concluíram que as melhores práticas de Gestão de Pessoas influenciam a satisfação dos funcionários e que a qualidade percebida do serviço influencia positivamente a satisfação dos clientes. Contudo, os autores não constataram relação significativa entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes.

Segundo Spector (2006), 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) apresentou a escala de satisfação no trabalho *Job Satisfaction Survey* (JSS). 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.

A fim de estudar a dimensão satisfação no trabalho, será utilizada uma escala baseada na JSS, na qual serão avaliadas as dimensões satisfação natureza do trabalho, satisfação recompensa e satisfação relacionamento.

Interessante destacar que trabalhos têm sido desenvolvidos também no exterior com o objetivo de verificar a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, no sentido de verificar possíveis relações entre estes construtos.

Lund (2003) em seu estudo sobre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, verificou que a satisfação no trabalho se relacionava positivamente com a cultura Clã e a Adhocracia. O autor verificou ainda uma relação negativa, entre a satisfação e as culturas de

Mercado e Hierárquica. Estas mesmas conclusões foram também relatadas por San Park e Kim (2009) em seus estudos sobre os enfermeiros na Coreia do Sul.

Aldhuwaihi (2013), em sua pesquisa sobre a influência da cultura organizacional na satisfação e comprometimento no setor bancário da Arábia Saudita, verificou que a satisfação no trabalho se relacionava positivamente com a cultura Clã, Adhocracia e Mercado. O autor encontrou uma relação negativa entre a satisfação e a cultura Hierarquia.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia da pesquisa, e os procedimentos metodológicos. Detalha o tipo de pesquisa, caracteriza a população e o tamanho da amostra, descreve a construção do instrumento de coleta e apresenta os modelos teóricos e estatísticos que nortearam este trabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A fim de subsidiar a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um questionário estruturado.

Para Vergara (1998) a pesquisa de campo é uma ‘investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.’ (VERGARA, 1998, p. 46)

Realizou-se a coleta de dados através de documentação direta - questionário. Segundo Lakatos e Marconi (2003) o questionário é um instrumento de coleta de dados, “constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 222). Em geral, a palavra questionário se refere ao meio de obter resposta as questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.

Algumas das principais vantagens do questionário, são o custo mais baixo de aplicação e o fato de evitar interferência ou indução do entrevistador. Outra vantagem é a de que os informantes poderão se sentir mais seguros em função do seu caráter anônimo e, com isto, se sentirem à vontade para expressar pontos de vista que tenham colocá-los em situação problemática ou que julguem não ter aprovação.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Os dados utilizados no presente estudo são oriundos de fontes primárias, referentes aos 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 banco 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*.

De forma a encorajar o respondente a dar uma resposta, o menos enviesada possível, o questionário reforçava a ideia de que não existiam respostas certas ou erradas. Além disso, era garantido a todos os participantes que as respostas seriam anônimas e tratadas de forma agregada, não existindo nenhum campo de resposta que pudesse identificar o respondente.

Para atingir o público alvo, formado por bancários, a Diretoria de Gestão de Pessoas, de uma grande Banco foi contatada via e-mail, para o qual foi encaminhada carta de apresentação, o projeto de pesquisa resumido, contendo o link para o questionário e solicitação de autorização para aplicação dos questionários via e-mail corporativo dos funcionários. Em julho de 2015 a pesquisa foi autorizada pela Diretoria de Pessoas do banco, com a ressalva de não divulgar o nome da empresa.

Os respondentes são funcionários de uma organização bancária de economia mista, tendo como acionista majoritário o Governo Federal, com uma participação de aproximadamente 59% das ações. O Banco, atualmente, é considerado a maior instituição financeira da América Latina em termos de ativos, que totalizam mais de R\$ 1,4 trilhão, e ocupa posição de destaque em diversos segmentos. O Banco detém a maior rede de atendimento no País e no exterior entre as instituições financeiras brasileiras. Presente em 99,8% dos municípios brasileiros, possui mais de 5 mil agências, e mais de 61 milhões de cliente. Conta com cerca de 111 mil funcionários, todos admitidos por concurso público, e contratados de acordo com a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT).

Importante destacar que a atuação do Banco, em relação as políticas e práticas na área de gestão de pessoas, vem sendo reconhecida. No último ano, recebeu pelo menos quatro importantes premiações: manteve-se no *Guia Você S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar* (editora Abril), recebeu a certificação do *Top Employer Institute* como um dos cinco melhores empregadores do Brasil, foi listado entre as 150 Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas (revista *Gestão RH*) e foi reconhecido como líder em Gestão de Pessoas no prêmio As Empresas Mais Conscientes do Brasil (revista *IstoÉ*).

Os dados foram coletados 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.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

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 *Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)*, usados para determinar a percepção do tipo de cultura existente e o desejado. Os tipos de cultura Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado foram abordados através de questões ligadas as dimensões: liga das organizações, liderança organizacional, gestão dos empregados e características dominantes da organização, totalizando 16 (Dezesseis) itens voltados para investigar o tipo de cultura predominante.

- a) Cultura Clã: caracterizada por um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências tanto pessoais como profissionais;
- b) Cultura Adhocracia: caracterizada por apresentar adaptabilidade, flexibilidade, criatividade e inovação diante de situações de incertezas, ambiguidades e sobrecarga de informações;
- c) Cultura Hierarquia: caracterizada por um ambiente de trabalho formalizado e estruturado, com ênfase na mensuração, na documentação, na manutenção de registros, na gestão da informação e da comunicação;
- d) Cultura de Mercado: orientada para resultados com ênfase nas transações com outros constituintes para criar vantagem competitiva.

Quadro 1 – Questionário: itens referentes a Cultura organizacional

Cultura	Itens Liga das Organizações	Itens Liderança Organizacional	Itens Gestão dos Empregados	Itens Características Dominantes da Organização
Clã	25	33	10	20
Adhocracia	03	15	28	37
Hierarquia	13	23	35	08
Mercado	31	5	18	40

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2016).

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) Comprometimento Afetivo: é baseado em um vínculo de apego e afeto com a organização;
- b) Comprometimento Instrumental: é baseado nos cálculos do indivíduo em relação aos altos custos associados ao se optar em deixar a organização;
- c) Comprometimento Normativo: baseado na obrigação em permanecer na organização, devido a internalização ou identificação com as normas, valores e objetivos organizacionais.

Quadro 2 – Questionário: itens referentes ao Comprometimento

Base do Comprometimento	Itens
Afetivo	16, 19, 29, 38
Instrumental	01, 14, 26, 36
Normativo	06, 11, 21, 32

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2016).

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.

- a) - Satisfação Relacionamento com a supervisão: contentamento com a organização e a capacidade profissional do superior hierárquico, o interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;
- b) - Satisfação com a Natureza do trabalho: contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas;
- c) - Satisfação com as Recompensas: contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira como a instituição realiza promoções e com o tempo de espera pelas mesmas.

Quadro 3 – Questionário: itens referentes a Satisfação no Trabalho

Componentes da Satisfação	Itens
Relacionamento – supervisão	04, 09, 27, 39
Natureza do trabalho	07, 17, 22, 30
Recompensas	02, 12, 24, 34

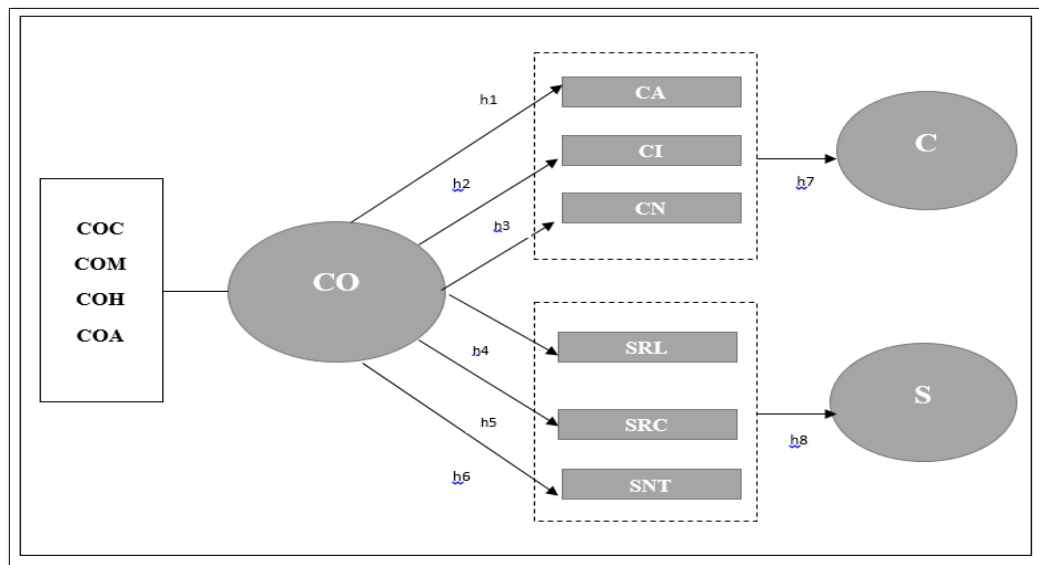
Fonte: Desenvolvida pelo autor

As questões referentes a Cultura, Satisfação e Comprometimento foram intercaladas no questionário para evitar que os respondentes reconhecessem algum padrão de relação entre elas.

3.4 MODELO TEÓRICO

O modelo teórico desenvolvido para a presente estudo foi elaborado a partir do problema de pesquisa e do referencial teórico estudado. A questão colocada é: qual o impacto da cultura organizacional sobre o comprometimento e a satisfação no trabalho. A Figura 7 traz uma representação gráfica do modelo utilizado.

Figura 7 - Modelo de Análise



Fonte: Desenvolvida pelo autor (2016).

O modelo de análise 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 dimensões apresentadas por Meyer e Allen (1991): Afetiva (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).

Alvi et al (2014), realizaram uma pesquisa com o objetivo de investigar a relação entre as Culturas Clã, Hierarquia e Adhocracia e seus impactos na Satisfação e Comprometimento dos trabalhadores do setor químico de Karachi, no Paquistão, na qual retiraram as seguintes conclusões: Após uma análise completa, verificou-se que as Culturas apoiadora e burocrática exercem efeito significativo sobre o Comprometimento e Satisfação dos trabalhadores, ao passo que a Cultura inovadora exerce não um efeito significativo sobre o Comprometimento e Satisfação do empregado. Com base neste estudo, pretende-se verificar, através do modelo teórico apresentado a validade das correlações entre as variáveis no setor bancário no Brasil, confirmando as seguintes hipóteses:

- a) Hipótese: O Comprometimento e suas bases são influenciados pela Cultura organizacional;
- b) Hipótese: A Satisfação e suas bases são influenciadas pela Cultura organizacional;

3.5 MÉTODO QUANTITATIVO E MODELO ESTATÍSTICO

Os dados serão analisados através do método quantitativo, utilizando-se a análise fatorial e posteriormente a análise de regressão.

Considerando que o trabalho visa medir as relações condicionais entre satisfação, comprometimento e cultura, recorreremos a análise de regressão para verificar em que medida a satisfação e o comprometimento podem ser explicados pela cultura.

A análise de regressão é um procedimento estatístico que permite analisar a relação entre variável independente (explicativa) e variável dependente (explicada): se a variável independente e a variável dependente se movimentam na mesma direção em suas médias, então há uma relação positiva entre as variáveis; se, por outro lado, as variáveis movem-se em direções opostas, então há uma relação negativa.

O uso de análise de regressão além de permitir verificar se existe relação entre variáveis, permite também: medir a quão forte ou fraca é a relação entre a variável independente e variável dependente, ou seja, a intensidade da relação; permite determinar a estrutura e a forma desta relação; prediz os valores da variável dependente e controlar outras variáveis independentes. Vale ressaltar, que a análise de regressão não supõe causalidade entre as variáveis, e sim aponta para a natureza e o grau de associação entre estas variáveis, o que não implica necessariamente em uma relação de causa e efeito (MALHOTRA, 2012).

Neste trabalho será utilizada a técnica da 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):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + e \quad (1)$$

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)

Neste trabalho serão 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: faixa etária, gênero, região, escolaridade, área de formação, função e tempo de empresa.

Na análise de regressão múltipla o foco reside: i) nos coeficientes de regressão parcial – sua análise permite identificar que β_1 , representa a variação esperada em Y quando X_1 , varia de uma unidade, mas X_2 é mantida constante ou controlada de outra forma, o mesmo acontece com β_2 e assim sucessivamente. É possível analisar ainda, que os efeitos combinados de X_1 e X_2 sobre Y são aditivos; ii) na intensidade de associação – utilizando-se medidas adequadas de associação, é possível verificar que o acréscimo de uma segunda variável independente contribui para explicar a variável dependente; iii) teste de significância – envolve o teste de significância não só da equação de regressão global como dos coeficientes específicos de regressão parcial, sendo que a hipótese nula para o teste global é que o coeficiente de determinação múltipla na população é zero, se a hipótese nula for rejeitada, pelo menos um coeficiente de regressão parcial da população é diferente de zero; iv) e na avaliação dos resíduos – o resíduo é a diferença entre o valor observado em Y , e o valor previsto pela equação de regressão (MALHOTRA, 2012).

O modelo análise de regressão, no entanto, necessita de dados numéricos para o seu funcionamento e as nossas variáveis de estudo não se apresentam de forma numérica no seu estado natural, se fazendo necessário quantificar a satisfação, o comprometimento e a cultura. Com esta finalidade foi utilizada a análise fatorial, que já vem sendo utilizada em pesquisas mercadológicas visando capturar percepções e comportamento dos consumidores.

Com a disseminação de aplicativos de análise estatística, a análise fatorial tornou-se uma ferramenta de uso comum em pesquisas quantitativas na área de administração. A partir da estrutura de correlações entre variáveis, a técnica permite estimar variáveis não observáveis diretamente, os fatores, que supostamente produzem o comportamento observado nos dados (ARANHA, 2008).

A análise fatorial é uma técnica estatística cujo objetivo é caracterizar um conjunto de variáveis diretamente mensuráveis, chamadas de *variáveis observadas*, como a manifestação visível de um conjunto menor de variáveis hipotéticas e latentes (não mensuráveis diretamente), denominadas *fatores*

comuns, e de um conjunto de *fatores únicos*, cada um deles atuando apenas sobre uma das variáveis observadas. (ARANHA, 2008, p. 31).

A análise fatorial não faz distinção entre variável dependente e independente. Segundo Malhotra (2012) a análise fatorial é uma técnica de interdependência, no sentido que permite examinar todo o conjunto de relações interdependentes. Desse modo, buscando seguir a metodologia proposta para medir a Satisfação, o Comprometimento e a Cultura, estas variáveis passarão a ser chamadas de fatores.

A teoria proposta por Rust, Lemano e Zeithaml (2004) postula que embora fatores possuam valores quantitativos nas mentes das pessoas, isso se dá apenas de maneira parcialmente consciente e de modo inacessível (ARANHA, 2008).

Uma estratégia para medir estes fatores é através da aplicação de questionário onde os respondentes se vejam obrigados a atribuir resposta em uma escala quantificável. Nesse questionário, ainda segundo Aranha (2008) cada pergunta será uma variável, também chamada de item. Cada fator será avaliado por uma determinada quantidade de itens, a saber, Cultura 16 (dezesesseis) itens, Satisfação 12 (doze) itens e Comprometimento 12 (doze) itens.

Os dados coletados correspondem as variáveis observadas, e as variáveis de interesse (Satisfação, Comprometimento e Cultura) corresponde a fatores, isto é, variáveis latentes não observadas diretamente, que influenciam nas variáveis observáveis. “As variáveis observadas seriam como manifestações ‘externas’ e diretamente mensuráveis de uma grandeza ‘oculta’ (ARANHA, 2008).

De acordo com Malhotra (2012), após formular o problema de análise fatorial e identificar as variáveis a serem analisadas, os próximos passos são: construir uma matriz de correlação destas variáveis, escolhendo-se um método de análise fatorial; determinar o método de análise fatorial e o número de fatores; rotacionar os fatores; interpretar os fatores relacionados; determinar o cálculo dos escores fatoriais ou selecionar variáveis substitutas (dependendo dos objetivos) e por último determinar o ajuste do modelo.

A matriz de correlação é uma matriz quadrada cujos elementos são as correlações entre as variáveis analisadas. Na diagonal principal todos os elementos são iguais a 1 (um), visto que cada variável é totalmente correlacionada com ela mesma. Para testar a conveniência do modelo fatorial, pode-se aplicar: i) o teste de esfericidade de Bartlett, que serve para testar a hipótese nula de que as variáveis não são correlacionadas na população. Se essa hipótese não puder ser rejeitada, então a conveniência da análise fatorial deve ser questionada; ii) e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que sugere utilizar os fatores com autovalores iguais ou superiores a 0,5. Pequenos valores da estatística KMO indicam que as

correlações entre pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis e que a análise fatorial pode ser inapropriada (MALHOTRA, 2012).

Após a construção da matriz de correlação, deve-se determinar o método de análise fatorial. As duas abordagens principais são: i) a análise de componentes principais (ACP), que leva em conta a variância total dos dados; ii) análise de fator comum, que leva em conta apenas a variância comum dos dados.

O próximo passo é a definição do número de fatores a serem extraídos na análise. Para determinar o número de fatores, Malhotra (2012) apresenta os seguintes procedimentos: a determinação a priori e as abordagens baseadas em autovalores (valores superiores a 1), o gráfico de declive, a porcentagem de variância explicada, espera-se que os fatores extraídos respondam por no mínimo 60% da variância; a confiabilidade meio a meio e os testes de significância, retendo-se apenas os fatores que são estatisticamente significativos.

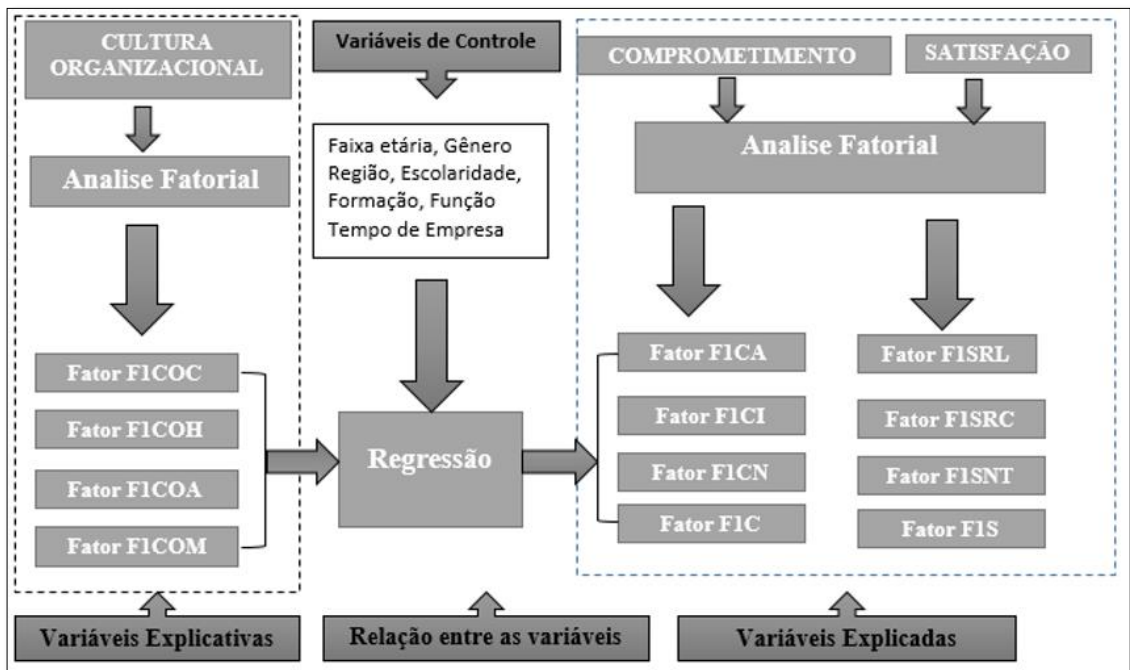
Uma vez decidido o número de fatores buscados, gera-se uma nova distribuição com o número de fatores definido, e constrói-se a tabela de cargas fatoriais. As cargas fatoriais representam as correlações entre os fatores e as variáveis. Segundo Malhotra (2012), um coeficiente com valor absoluto alto indica que o fator e a variável estão estreitamente relacionados. O ideal é que um item tenha carga fatorial forte (próxima de 1 ou -1). A rotação dos fatores é necessária para poder facilitar a sua interpretação. A rotação pode ser ortogonal, quando a rotação permite que os eixos sejam mantidos em ângulo reto, sendo o método varimax o procedimento mais comum; e a rotação oblíqua, quando na rotação dos fatores, os eixos não são mantidos em ângulo reto, cujo método mais utilizado é a rotação promax.

De posse da matriz rotacionada, segue-se para a interpretação dos fatores, que é facilitada pela identificação das variáveis que apresentam grandes cargas em um mesmo fator, podendo este ser interpretado em termos das variáveis que carregam fortemente nele. Depois da interpretação, se necessário, calcula-se os escores fatoriais. Segundo Malhotra (2012), algumas vezes ao invés de calcular escores fatoriais o pesquisador pode selecionar variáveis substitutas, a partir de algumas variáveis originais, para então usá-las na análise subsequente.

O passo final consiste em determinar o ajuste do modelo, a fim de examinar as diferenças entre as correlações observadas e as correlações reproduzidas, verificando-se assim os resíduos, e caso encontre-se muitos resíduos grandes o modelo deverá ser reconsiderado. (MALHOTRA, 2012).

O modelo quantitativo, observado na Figura 8, apresenta o delineamento e as etapas do processo quantitativo para esta pesquisa.

Figura 8 - Modelo Estatístico



Fonte: Desenvolvida pelo autor (2016).

Inicialmente os dados de cada uma das três variáveis, serão 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 serão informados como variáveis explicativas, e os fatores provenientes do Comprometimento e da Satisfação, serão informados como variáveis explicadas. Posteriormente, estes fatores serão submetidos a análise de regressão a fim de buscar a relação entre as variáveis explicativas, explicadas e as variáveis de controle.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Na presente seção, são apresentados os resultados da pesquisa, incluindo a caracterização da amostra, análise fatorial exploratória, a análise de regressão múltipla dos dados e a discussão dos resultados. A pesquisa foi realizada entre setembro de 2015 a fevereiro de 2016, totalizando 1.735 questionários válidos, que foram tabulados para formar o banco de dados da presente pesquisa. O tratamento estatístico foi processado pelo *software* estatístico R, versão 3.1.0, com posterior análise dos resultados e suas implicações.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa é formada por 1.735 respondentes, sendo 62,99% do sexo masculino e 37,01% sexo feminino. A faixa etária predominante, 31-40 anos, conta com 43,96% dos respondentes, conforme Tabela 1.

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% conforme representado na tabela 1.

Tabela 1 - Identificação da Amostra: Faixa Etária, Gênero e Região

VARIÁVEL	CLASSES	PERCENTUAL	VARIÁVEL	CLASSES	PERCENTUAL
Faixa Etária	Menos de 21 anos	0,30%	Região	Norte	11,03%
	21 - 30 Anos	20,65%		Nordeste	21,70%
	31 - 40 Anos	43,96%		Centro Oeste	17,30%
	41 - 50 Anos	23,02%		Sudeste	38,21%
	51 - 60 Anos	11,48%		Sul	11,76%
	Mais de 60 anos	0,59%			100%
		100%			
Gênero	Masculino	62,99%			
	Feminino	37,01%			
		100%			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Em relação a escolaridade e a área de formação, observa-se que 43,39% possui nível superior com Especialização, e apenas 2,32% possui 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 algum cargo gerencial, e 27,90% possui entre 5 e 10 anos de empresa, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Identificação da Amostra: Escolaridade, Formação, Cargo e Tempo de Empresa.

VARIÁVEL	CLASSES	PERCENTUAL	VARIÁVEL	CLASSES	PERCENTUAL
Escolaridade	Nível Médio	2,32%	Cargo/função	Execução	49%
	Superior incompleto	11,24%		Assessoramento	14,12%
	Superior	37,90%		Gerenciamento	24,03%
	Especialização	45,39%		Administração	12,85%
	Mestrado	2,96%			100%
	Doutorado	0,20%			
		100%	Tempo na empresa	Até 5 anos	25,30%
Área de formação	Administração	38,59%		Entre 5 e 10 anos	27,90%
	Ciências Contábeis	9,86%		Entre 10 e 15 anos	26,22%
	Economia	7,59%		Entre 15 e 20 anos	2,94%
	Psicologia	3,45%		Entre 20 e 25 anos	17,46%
	Engenharias	4,78%		Mais de 25 anos	0,19%
	Outro	37,53%		100%	
		100%			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

4.2 ANALISE FATORIAL EXPLORATORIA (AFE)

4.2.1 Comprometimento

Os dados relativos a variável Comprometimento estão distribuídos em 12 variáveis nomeadas de acordo com a base de Comprometimento sugeridas por Meyer e Allen (1991): Comprometimento Afetivo (CA) com as questões relativas a esta base, CA1, CA2, CA3, CA4; O Comprometimento Instrumental (CI), e as questões referentes a este, CI1, CI2, CI3, CI4 e por fim o Comprometimento Normativo (CN), com as questões CN1, CN2, CN3 e CN4.

A fim de verificar a correlação entre as variáveis, foi realizada uma inspeção visual da matriz de correlação buscando correlações significativas (>0.3). A matriz de correlações do Comprometimento, mostrada no Apêndice A, aponta que a maior parte dos coeficientes se apresenta maior que 0.3, indicando a fatorabilidade da matriz de dados.

Dando seguimento a análise fatorial exploratória (AFE), foi realizada a análise de componentes principais (ACP), conduzida nos 12 itens do instrumento com rotação oblíqua (promax) em uma amostra de 1.735 participantes. De posse dos dados, elaborou-se a Tabela 3, e o gráfico screeplot.

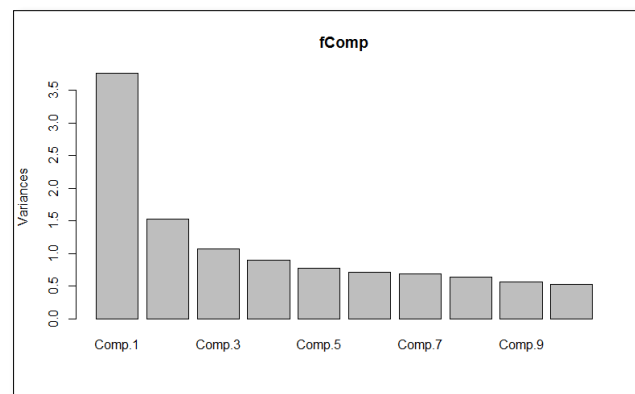
Tabela 3 – Análise Fatorial Exploratória (AFE): Comprometimento

	Comp.1	Comp.2	Comp.3	Comp.4
Autovalor	3.758	1.525	1.074	0.893
Desvio Padrão	1.938	1.235	1.036	0.945
Proporção de variância	0.313	0.1271	0.089	0.074
Proporção cumulativa	0.313	0.440	0,529	0.604

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Buscou-se verificar fatores que explicassem ao menos a quantidade de variância explicada por uma variável (1,0). Fatores com autovalor inferior a 1,0 foram descartados. A matriz de correlação indicou a extração de nove fatores, já que o último componente com autovalor maior que um é o terceiro (Comp.3 = 1.074). Esta solução seria capaz de explicar 52,9% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell* para identificar o número fatores antes que a quantia de variância única seja superior à variância comum. O gráfico da figura 9 mostra a confirmação dos três fatores.

Figura 9 - Gráfico Screeplot Comprometimento



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Após a seleção dos fatores, optou-se pelo método de rotação oblíqua PROMAX, indicada para fatores que guardam alguma correlação entre si. Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas, decidiu-se pela exclusão dos itens CA1 e CN3 por apresentarem baixa carga. A fim de buscar um fator mais confiável e robusto para representar o Comprometimento na regressão, efetuou-se novamente a rotação da matriz, utilizando-se o mesmo método PROMAX, porém desta vez com um único fator.

Figura 10 - Matriz Rotacionada – Comprometimento

	Factor1	Factor2	Factor3		Factor1
CA1			-0.291	CA1	-0.385
CA2	0.411		0.194	CA2	0.546
CA3	0.847			CA3	0.729
CA4	0.727			CA4	0.745
CI1	-0.133	0.641		CI1	0.329
CI2		0.638		CI2	0.313
CI3		0.702		CI3	0.484
CI4	0.326	0.369		CI4	0.534
CN1			0.709	CN1	0.502
CN2			0.596	CN2	0.542
CN3			-0.443	CN3	-0.247
CN4			0.525	CN4	0.441

Fonte: Análise dos dados da pesquisa (2016).

Através da análise da nova matriz de cargas fatoriais rotacionadas, decidiu-se pela exclusão dos itens CA1 e CN3 por apresentarem baixas cargas. A partir deste ponto partiu-se para a construção do fator representativo do construto Comprometimento. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 1.109,02 em 54 graus de liberdade, com valor-p de 8.65e-197, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,83, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,79, ambos adequados para uma escala de medida.

Após a análise fatorial do Construto Comprometimento, realizou-se a análise fatorial dos componentes do Comprometimento Afetivo, Instrumental e Normativo, seguindo-se os mesmos procedimentos descritos anteriormente, a fim de que sejam verificadas as relações destas bases, de forma individual, atuando como variáveis dependentes.

4.2.2 Comprometimento Afetivo (CA)

A fim de verificar a correlação entre as variáveis, foi realizada uma inspeção visual da matriz de correlação buscando correlações significativas (>0.3). A matriz de correlações do Comprometimento Afetivo, mostrada no Apêndice A, aponta que a maior parte dos coeficientes se apresenta maior que 0.3, indicando a fatorabilidade da matriz de dados.

Dando seguimento a análise fatorial exploratória (AFE), foi realizada a análise de componentes principais (ACP). A matriz de correlação indicou a extração de três fatores, restando um componente com autovalor maior que um, o primeiro, Comp.1 igual a 2.15. Esta

solução seria capaz de explicar 54% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell*, confirmando a quantidade de fatores a serem utilizados.

Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas, decidiu-se pela exclusão dos itens CA1 por apresentar baixa carga. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 20,22 em 2 graus de liberdade, com valor-p de 4.07e-05, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,65, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,74, ambos adequados para uma escala de medida.

4.2.3 Comprometimento Instrumental (CI)

A inspeção visual da matriz de correlação do Comprometimento Instrumental, disponível no Apêndice A, aponta que a maior parte dos coeficientes se apresenta maior que 0.3, indicando a fatorabilidade da matriz de dados. A análise dos componentes principais (ACP) indicou a extração de três fatores, restando um componente com autovalor maior que um, o primeiro, Comp.1 igual a 2.07. Esta solução seria capaz de explicar 52% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell*, confirmando a quantidade de fatores a serem utilizados.

Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas (promax), decidiu-se pela manutenção de todos os fatores. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 2,27 em 2 graus de liberdade, com valor-p de 0,321, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,73, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,69, ambos adequados para uma escala de medida.

4.2.4 Comprometimento Normativo (CN)

A inspeção visual da matriz de correlação do Comprometimento Normativo buscando correlações significativas (>0.3), disponível no Apêndice A, aponta alguns fatores com coeficientes maior que 0.3. Na análise de componentes principais (ACP), a matriz de correlação indicou a extração de três fatores, restando um componente com autovalor maior que um, o primeiro, Comp.1 igual a 1.37. Esta solução seria capaz de explicar 47% da variância dos dados.

Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell*, confirmando a quantidade de fatores a serem utilizados.

Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas (promax), decidiu-se pela extração do fator CN3 por apresentar baixo valor. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 15,81 em 2 graus de liberdade, com valor-p de 0,000368, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,67, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,63, ambos adequados para uma escala de medida.

4.2.5 Satisfação

Os dados relativos a variável Satisfação estão distribuídos em 12 variáveis nomeadas de acordo com componentes apresentados por Spector (2006), sendo que para este trabalho selecionamos apenas os componentes Relacionamento medida pelas questões SRL1, SRL2, SRL3, SRL4; Recompensa medida pelas questões SRC1, SRC2, SRC3 e SRC4 e a Natureza do trabalho com as questões SNT1, SNT2, SNT3, SNT4.

A fim de verificar a correlação entre as variáveis, foi realizada uma inspeção visual da matriz de correlação buscando correlações significativas (>0.3). A matriz de correlações da Satisfação, mostrada no Apêndice A aponta que a maior parte dos coeficientes se apresenta maior que 0.3, indicando a fatorabilidade da matriz de dados.

Dando seguimento a análise fatorial exploratória (AFE), foi realizada a análise de componentes principais (ACP), conduzida nos 12 itens do instrumento com rotação oblíqua (promax) em uma amostra de 1.735 participantes. De posse dos dados, elaborou-se a Tabela 4, e o gráfico screeplot.

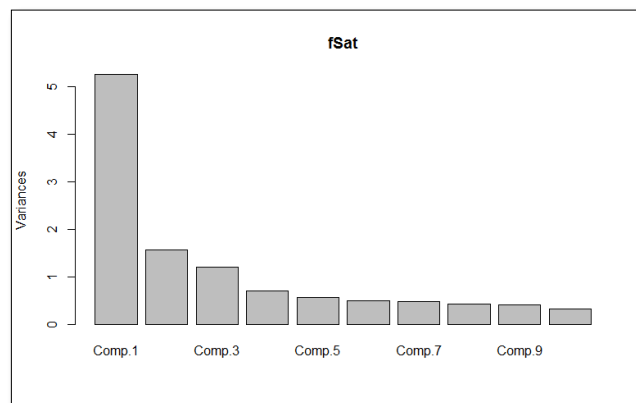
Tabela 4 – Análise Fatorial Exploratória (AFE): Satisfação

	Comp.1	Comp.2	Comp.3	Comp.4
Autovalor	5.258	1.556	1.196	0.707
Desvio Padrão	2.293	1.247	1.093	0.841
Proporção de variância	0.438	0.129	0.099	0.058
Proporção cumulativa	0.438	0.567	0.667	0.726

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Buscou-se verificar fatores explicassem ao menos a quantidade de variância explicada por uma variável (1,0). Fatores com autovalor inferior a 1,0 foram descartados. A matriz de correlação indicou a extração de nove fatores, já que o último componente com autovalor maior que um é o terceiro (Comp.3 = 1.196). Esta solução seria capaz de explicar 66,7% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell* para identificar o número fatores antes que a quantia de variância única seja superior à variância comum. O gráfico da figura 11 mostra a confirmação dos três fatores.

Figura 11 - Gráfico Screeplot – Satisfação



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Após a seleção dos fatores, optou-se pelo método de rotação oblíqua PROMAX, indicada para fatores que guardam alguma correlação entre si. Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas, decidiu-se pela exclusão dos itens SNT4, SRL1, SRL4, SRC2 por apresentarem baixa carga. A fim de buscar um fator mais confiável e robusto para representar o construto Satisfação, na regressão, efetuou-se novamente a rotação da matriz, utilizando-se o mesmo método PROMAX, porém desta vez com um único fator, a exemplo do que havíamos feito com o Comprometimento, Figura 15.

Figura 12 - Matriz Rotacionada – Satisfação

	Factor1	Factor2	Factor3		Factor1
SNT1		0.123	0.649	SNT1	0.639
SNT2			0.921	SNT2	0.636
SNT3			0.794	SNT3	0.662
SNT4	-0.321		-0.339	SNT4	-0.622
SRL1	-0.101	-0.647		SRL1	-0.581
SRL2	-0.110	0.905		SRL2	0.607
SRL3		0.795		SRL3	0.600
SRL4		-0.689		SRL4	-0.523
SRC1	0.562			SRC1	0.495
SRC2	-0.873		0.149	SRC2	-0.601
SRC3	0.818			SRC3	0.732
SRC4	0.747			SRC4	0.735

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Através da análise da nova matriz de cargas fatoriais rotacionadas, manteve-se a decisão de excluir os fatores SNT4, SRL1, SRL4, SRC2 por apresentarem carga baixas. A partir deste ponto partiu-se para a construção do fator representativo do construto Satisfação. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 2738,72 em 54 graus de liberdade, com valor-p de 0. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,82, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,86, ambos adequados para uma escala de medida.

Após a análise fatorial do Construto Satisfação, procedeu-se a análise fatorial dos componentes da Satisfação Relacionamento, Recompensa e Natureza do trabalho, seguindo-se os mesmos procedimentos descritos anteriormente, a fim de que sejam verificadas as relações destas bases, de forma individual, atuando como variáveis dependentes.

4.2.6 Satisfação Relacionamento (SRL)

Através da inspeção visual da matriz de correlação da Satisfação Relacionamento, buscando correlações significativas (>0.3), disponível no Apêndice A, verifica-se alguns fatores com coeficientes maior que 0.3.

Dando seguimento a análise fatorial exploratória (AFE), foi realizada a análise de componentes principais (ACP). A matriz de correlação indicou a extração de três fatores, restando um componente com autovalor maior que um, o primeiro, Comp.1 igual a 1.644. Esta solução seria capaz de explicar 67,7% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de Critério 'scree' de Cattell, confirmando a quantidade de fatores a serem utilizados.

Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas (promax), decidiu-se pela extração do fator SRL1 e SRL4 por apresentarem baixo valor. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 14,45 em 2 graus de liberdade, com valor-p de 0,000729, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,5, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,81, ambos adequados para uma escala de medida.

4.2.7 Satisfação Recompensa (SRC)

Através da inspeção visual da matriz de correlação da Satisfação Recompensa, buscando correlações significativas (>0.3), disponível no Apêndice A, verifica-se alguns fatores com coeficientes maior que 0.3.

Na análise de componentes principais (ACP), a matriz de correlação indicou a extração de três fatores, restando um componente com autovalor maior que um, o primeiro, Comp.1 igual a 1.61. Esta solução seria capaz de explicar 65% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell*, confirmando a quantidade de fatores a serem utilizados.

Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas (promax), decidiu-se pela extração do fator SRC2 por apresentar baixo valor. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 9,44 em 2 graus de liberdade, com valor-p de 0,0089, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,66, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,77, ambos adequados para uma escala de medida.

4.2.8 Satisfação Natureza do trabalho (SNT)

Através da inspeção visual da matriz de correlação da Satisfação Natureza do trabalho, buscando correlações significativas (>0.3), disponível no Apêndice A, verifica-se alguns fatores com coeficientes maior que 0.3.

Na análise de componentes principais (ACP), a matriz de correlação indicou a extração de três fatores, restando um componente com autovalor maior que um, o primeiro, Comp.1 igual a 1.67. Esta solução seria capaz de explicar 65% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell*, confirmando a quantidade de fatores a serem utilizados.

Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas (promax), decidiu-se pela extração do fator SNT4 por apresentar baixo valor. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 16,63 em 2 graus de liberdade, com valor-p de 0,000245, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,71, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,83, ambos adequados para uma escala de medida.

4.2.9 Cultura Organizacional Clã (COC)

A inspeção visual da matriz de correlação da Cultura Clã, buscando correlações significativas (>0.3), disponível no Apêndice A, apontou todos os fatores com coeficientes maior que 0.3. A análise de componentes principais (ACP). A matriz de correlação indicou a extração de três fatores, restando um componente com autovalor maior que um, o primeiro, Comp.1 igual a 1.59. Esta solução seria capaz de explicar 63% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell*, confirmando a quantidade de fatores a serem utilizados.

Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas (promax), decidiu-se pela manutenção de todos os fatores. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 3,61 em 2 graus de liberdade, com valor-p de 0,164, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,80, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,80, ambos adequados para uma escala de medida.

4.2.10 Cultura Organizacional Adhocracia (COA)

A inspeção visual da matriz de correlação da Cultura Adhocracia, buscando correlações significativas (>0.3), disponível no Apêndice A, apontou a maior parte dos fatores com coeficientes maior que 0.3. A análise de componentes principais (ACP). A matriz de correlação indicou a extração de três fatores, restando um componente com autovalor maior que um, o primeiro, Comp.1 igual a 1.46. Esta solução seria capaz de explicar 54% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell*, confirmando a quantidade de fatores a serem utilizados.

Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas (promax), decidiu-se pela manutenção de todos os fatores. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 22,77 em 2 graus de liberdade, com valor-p menor que $1.14e-05$, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,73, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,71, ambos adequados para uma escala de medida.

4.2.11 Cultura Organizacional Hierarquia (COH)

A inspeção visual da matriz de correlação da Cultura Hierarquia buscando correlações significativas (>0.3), disponível no Apêndice A, apontou para alguns fatores com coeficientes maior que 0.3. A análise de componentes principais (ACP). A matriz de correlação indicou a extração de três fatores, restando um componente com autovalor maior que um, o primeiro, Comp.1 igual a 1.31. Esta solução seria capaz de explicar 43,1% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell*, confirmando a quantidade de fatores a serem utilizados.

Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas (promax), decidiu-se pela manutenção de todos os fatores. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 13,12 em 2 graus de liberdade, com valor-p de 0,00141, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,66, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,55.

4.2.12 Cultura Organizacional Mercado (COM)

A inspeção visual da matriz de correlação da Cultura Mercado buscando correlações significativas (>0.3), disponível no Apêndice A, apontou para alguns fatores com coeficientes maior que 0.3. A análise de componentes principais (ACP). A matriz de correlação indicou a extração de dois fatores, restando dois componentes com autovalor maior que um, o primeiro, Comp.1 igual a 1.31 e o Comp.2 igual a 1.02. Esta solução seria capaz de explicar 67,5% da variância dos dados. Realizou-se também o teste de *Critério 'scree' de Cattell*, confirmando a quantidade de fatores a serem utilizados.

Através da análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas (promax), decidiu-se pela manutenção de todos os fatores. A análise demonstrou que o teste da hipótese de um fator é suficiente. O teste de esfericidade de Bartlett apontou de qui-quadrado igual a 51,57 em 2 graus de liberdade, com p-valor de 6.34e-12, indicando que as correlações entre os itens são significantes e suficientes para a realização da análise. A verificação da adequação da amostra apresentou o índice KMO de 0,60, ao passo que a verificação de confiabilidade para toda a escala apresentou alfa de Cronbach de 0,50.

4.3. ANÁLISE DE REGRESSAO MÚLTIPLA

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 serão utilizadas oito variáveis explicadas ou dependentes. Para tanto, serão realizadas oito análises de regressão a fim de avaliar cada modelo separadamente. O modelo geral de cada regressão será dado pela Equação (4).

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

Através do teste de confiabilidade verificou-se que os dados são significativos, apresentando valor do alfa de Cronbach superior a 0,5 (ou 50%), o que foi encontrado em todas as variáveis, com ressalva para a variável Cultura organizacional de Mercado, cuja alfa de Cronbach foi igual a 0,5.

Tabela 5 - 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 (2016).

A variável Comprometimento do empregado apresentou valor alfa de 0,79, a Satisfação apresentou alfa de 0,86 e as a variável 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. O Teste de Bartlett também demonstrou consistência, uma vez que obteve o valor de p menor que 0,05 na maior parte das variáveis, com exceção da variável dependente Comprometimento Instrumental e da variável independente Cultura Organizacional Clã, que obtiveram um p igual a 0,321 e 0,164, sugerindo que o modelo de mensuração para estas variáveis deverá ser analisado com cautela.

4.3.1 Regressão 1 – R1: Comprometimento Geral

Nesta regressão a variável dependente será o Comprometimento (Comp), formado pela união de todos os itens relativos a este construto, a saber, as questões referentes a Comprometimento Afetivo, Normativo e Instrumental, com exceção das questões CA1 e CN3 que foram retiradas a partir das observações da análise fatorial. Para esta regressão foram encontrados os seguintes valores.

Tabela 6 - Análise de Regressão 1

	Estimador	Erro Padrão	t valor	Significância
Intercepto	1.186541	0.106367	11.155	< 2e-16 ***
F1COH	0.142676	0.025382	5.621	2.21e-08 ***
F1COA	0.116838	0.021083	5.542	3.46e-08 ***
F1COM	0.062173	0.021328	2.915	0.0036 **
F1COC	0.276405	0.020741	13.327	< 2e-16 ***
Fator (gn)2	-0.063786	0.028245	-2.258	0.0241 *
Fator (reg)4	0.113546	0.047239	2.404	0.0163 *
Fator (carg)2	0.274631	0.044577	6.161	8.99e-10 ***
Fator (carg)3	0.204086	0.035632	5.728	1.20e-08 ***
Fator (carg)4	0.258369	0.048867	5.287	1.40e-07 ***
Fator (temp)5	0.118547	0.046993	2.523	0.0117 *

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: '***' < 0,001; '**' < 0,01; '*' < 0,05

Na tabela 5, acima, estão dispostos apenas os fatores que apontaram para significância dos dados. Analisando o R^2 observa-se que a equação explica 42,4% da variável dependente, com um R^2 ajustado de 41,93%. A significância estatística foi confirmada com a análise combinada de $F = 74,66$ e o p-valor de $2.2e-16$. Pela análise dos dados da tabela 5, os coeficientes são significativos, indicando que as variáveis que ficaram na equação de regressão, realmente influenciam no Comprometimento.

Uma vez que a R1 se apresenta significativa, passamos para a análise dos resíduos. Os gráficos da figura 23, mostram a distribuição dos resíduos da regressão, indicando que seguem uma distribuição normal.

Em conformidade com a análise dos dados, e pelo coeficiente de beta padronizado ($\lambda = 1,186$), pode-se confirmar que a Cultura Organizacional tem influência sobre o Comprometimento, ou seja, a Hipótese 1 - O Comprometimento é influenciado pela Cultura organizacional – pode ser confirmada.

Da análise dos dados apontou que o Comprometimento apresentou relação positiva com as Culturas organizacionais Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado.

A relação apresentou significância para as variáveis de controle cargo, tempo de empresa (entre 20 e 25 anos), região (sudeste) e gênero (feminino).

Uma vez que a R1 se apresenta significativa, passamos para a análise dos resíduos. A distribuição dos resíduos da regressão, indicou distribuição normal. A análise visual da dispersão dos dados, não indica a existência de um padrão, o que permite concluir não haver uma violação do pressuposto da homocedasticidade, confirmando a independência dos resíduos, dado o aspecto aleatório da distribuição dos resíduos.

4.3.2 Regressão 2 – R2: Comprometimento Afetivo

Nesta regressão a variável dependente será o Comprometimento Afetivo, formado pela união de todos os itens relativos a este construto. Para esta regressão foram encontrados os seguintes valores.

Tabela 7 - Análise de Regressão 2

	Estimador	Erro Padrão	t valor	Significância
Intercepto	1.2392541	0.1433400	8.646	< 2e-16 ***
F1COA	0.0854049	0.0284108	3.006	0.00268 **
F1COM	0.0646646	0.0287409	2.250	0.02458 *
F1COC	0.4622171	0.0279499	16.537	< 2e-16 ***
Fator (gn)2	-0.0978808	0.0380630	-2.572	0.01021 *
Fator (carg)2	0.4532298	0.0600712	7.545	7.30e-14 ***
Fator (carg)3	0.3736137	0.0480168	7.781	1.23e-14 ***
Fator (carg)4	0.5643211	0.0658523	8.569	< 2e-16 ***
Fator (temp)5	0.2489846	0.0633271	3.932	8.77e-05 ***

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: ‘***’ < 0,001; ‘**’ < 0,01; ‘*’ < 0,05

Na tabela acima estão dispostos apenas os fatores que apontaram para significância dos dados. Analisando o R^2 observa-se que a equação explica 43,36% da variável dependente, com um R^2 ajustado de 42,80%. A significância estatística foi confirmada com a análise combinada de $F = 77,32$ e o p-valor menor que $2.2e-16$. Pela análise dos dados da tabela 6, os coeficientes são significativos, indicando que as variáveis que ficaram na equação de regressão, realmente influenciam no Comprometimento Afetivo, com resalta para o fator (reg2) referente a região do entrevistado, que apresentou o menor índice de significância.

Em conformidade com a análise dos dados, e pelo coeficiente de beta padronizado ($\lambda = 1,239$), pode-se confirmar que a Cultura Organizacional tem influência sobre o Comprometimento de base afetiva, ou seja, a Hipótese 2 - O Comprometimento Afetivo é influenciado pela Cultura organizacional – pode ser confirmada.

Da análise dos dados apontou que as Culturas organizacionais Clã e Adhocracia impactam fortemente o Comprometimento Afetivo. A Cultura de Mercado também impacta esta base de Comprometimento, porem se compara as duas anteriores veremos uma influência menor. Interessante notar que a Cultura Hierarquia não se mostrou significativa, na relação com o Comprometimento Afetivo do funcionário.

Entre as variáveis de controle que mostraram relação significativa com o comprometimento do tipo afetivo estão os cargos comissionados, nos quais os funcionários

ocupam função de assessoria, gerenciamento ou alta administração, o tempo de empresa, para os respondentes entre 20 a 25 anos, e o gênero feminino.

Uma vez que a R² se apresenta significativa, passamos para a análise dos resíduos. A distribuição dos resíduos da regressão, indicou distribuição normal. A análise visual da dispersão dos dados, não indica a existência de um padrão, o que permite concluir não haver uma violação do pressuposto da homocedasticidade, confirmando a independência dos resíduos, dado o aspecto aleatório da distribuição dos resíduos.

4.3.3 Regressão 3 – R3: Comprometimento Normativo

Nesta regressão a variável dependente será o Comprometimento Normativo, formado pela união de todos os itens relativos a este construto. Para esta regressão foram encontrados os seguintes valores.

Tabela 8 - Análise de Regressão 3

	Estimador	Erro Padrão	t valor	Significância
Intercepto	0.536503	0.153058	3.505	0.000468 ***
F1COA	0.255837	0.030337	8.433	< 2e-16 ***
F1COC	0.242882	0.029845	8.138	7.62e-16 ***
F1COH	0.144016	0.036523	3.943	8.36e-05 ***
Fator (temp)5	0.249921	0.067620	3.696	0.000226 ***
Fator (gn)2	-0.176648	0.040643	-4.346	1.47e-05 ***
Fator (carg)4	0.141820	0.070317	2.017	0.043864 *

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: '***' < 0,001; '**' < 0,01; '*' < 0,05

Na tabela acima estão dispostos apenas os fatores que apontaram para significância dos dados. Analisando o R² observa-se que a equação explica 31,08% da variável dependente, com um R²ajustado de 30,04%. A significância estatística foi confirmada com a análise combinada de F = 45,56 e o p-valor menor que 2.2e-16. Pela análise dos dados da tabela 7, os coeficientes são significativos, indicando que as variáveis que ficaram na equação de regressão, influenciam no Comprometimento Normativo.

A relação da Cultura Organizacional com o Comprometimento Normativo também se mostrou significativa, apresentando coeficiente de beta padronizado ($\lambda = 0,536$), levando a confirmar que a Cultura Organizacional tem influência positiva sobre o Comprometimento Normativo, confirmando a Hipótese 3 - O Comprometimento Normativo é influenciado pela Cultura organizacional.

Da análise dos dados apontou que as Culturas organizacionais Clã, Adhocracia e Hierarquia impactam fortemente o Comprometimento de base Normativo.

Entre as variáveis de controle que mostraram relação significativa com o Comprometimento Normativo encontram-se o gênero feminino, os funcionários que possuem entre 20 e 25 anos de empresa, e os funcionários nas funções de gerenciamento.

Uma vez que a R3 se apresenta significativa, passamos para a análise dos resíduos. A distribuição dos resíduos da regressão, indicou distribuição normal. A análise visual da dispersão dos dados, não indica a existência de um padrão, o que permite concluir não haver uma violação do pressuposto da homocedasticidade, confirmando a independência dos resíduos, dado o aspecto aleatório da distribuição dos resíduos.

4.3.4 Regressão 4 - R4: Comprometimento Instrumental

Nesta regressão a variável dependente será o Comprometimento Instrumental, formado pela união de todos os itens relativos a este construto. Para esta regressão foram encontrados os seguintes valores.

Tabela 9 - Análise de Regressão 4

	Estimador	Erro Padrão	t valor	Significância
Intercepto	1.63454	0.15786	10.354	< 2e-16 ***
F1COC	0.16219	0.03078	5.269	1.55e-07 ***
F1COH	0.21175	0.03767	5.621	2.21e-08 ***
F1COM	0.11322	0.03165	3.577	0.000357 ***
Fator (reg)4	0.21896	0.07011	3.123	0.001820 **
Fator (carg)2	0.29608	0.06616	4.475	8.13e-06 ***
Fator (carg)3	0.16655	0.05288	3.149	0.001664 **

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: '***' < 0,001; '**' < 0,01; '*' < 0,05

Na tabela acima estão dispostos apenas os fatores que apontaram para significância dos dados. Analisando o R^2 observa-se que a equação explica apenas 16,16% da variável dependente, com um R^2 ajustado de 15,33%. Segundo com Cohen (1992), a interpretação que se dá para a significância estatística do coeficiente de determinação de uma regressão (R^2) no âmbito das ciências comportamentais considera 13% como médio efeito e a partir de 26% grande efeito. A significância estatística foi confirmada com a análise combinada de $F = 19,47$ e o p-valor menor que 2.2e-16. Pela análise dos dados da tabela 8, os coeficientes são significativos, indicando que as variáveis que ficaram na equação de regressão, realmente influenciam no Comprometimento Instrumental.

Em conformidade com a análise dos dados, e pelo coeficiente de beta padronizado ($\lambda = 1,634$), pode-se confirmar que a Cultura Organizacional tem influência sobre o Comprometimento Instrumental, ou seja, a Hipótese 4 - O Comprometimento Instrumental é influenciado pela Cultura organizacional – pode ser confirmada.

Da análise dos dados apontou que as Culturas organizacionais Clã, Hierarquia e Mercado impactam fortemente o Comprometimento de base Instrumental, ao passo que a Cultura Adhocracia não se mostrou significativa, na relação com o Comprometimento de base Instrumental. Entre as variáveis de controle que mostraram relação significativa com o construto encontram-se o cargo, com destaque para as funções de assessoria e gerenciamento e a região sudeste.

Uma vez que a R4 se apresenta significativa, passamos para a análise dos resíduos. A distribuição dos resíduos da regressão, indicou distribuição normal. A análise visual da dispersão dos dados, não indica a existência de um padrão, o que permite concluir não haver uma violação do pressuposto da homocedasticidade, confirmando a independência dos resíduos, dado o aspecto aleatório da distribuição dos resíduos.

4.3.5 Regressão 5 – R5: Satisfação

Nesta regressão a variável dependente será a Satisfação (Sat), formado pela união dos itens relativos aos componentes deste construto, Satisfação Relacionamento, Recompensa e Natureza do trabalho. Os itens SNT4, SRL1, SRL4, SRC2 foram retiradas a partir das observações da análise fatorial. Para esta regressão foram encontrados os seguintes valores.

Tabela 10 - Análise de Regressão 5

	Estimador	Erro Padrão	t valor	Significância
Intercepto	1.543758	0.097664	15.807	< 2e-16 ***
F1COH	0.142023	0.023305	6.094	1.36e-09 ***
F1COA	0.096254	0.019358	4.972	7.27e-07 ***
F1COC	0.426369	0.019044	22.389	< 2e-16 ***
Fator (reg)2	-0.129000	0.046355	-2.783	0.00545 **
Fator (carg)2	0.199232	0.040929	4.868	1.23e-06 ***
Fator (carg)3	0.163637	0.032716	5.002	6.26e-07 ***
Fator (carg)4	0.374737	0.044868	8.352	< 2e-16 ***

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: '***' < 0,001; '**' < 0,01; '*' < 0,05

Na tabela acima estão dispostos apenas os fatores que apontaram para significância dos dados. Analisando o R² observa-se que a equação explica 57,77% da variável dependente, com

um R^2 ajustado de 57,35%. A significância estatística foi confirmada com a análise combinada de $F = 138,2$ e o p-valor menor de $2.2e-16$. Pela análise dos dados da tabela 9 os coeficientes são significativos, indicando que as variáveis que ficaram na equação de regressão, realmente influenciam na Satisfação no trabalho.

Em conformidade com a análise dos dados, e pelo coeficiente de beta padronizado ($\lambda = 1,543$), pode-se confirmar que a Cultura Organizacional tem influência positiva sobre a Satisfação no trabalho, ou seja, a Hipótese 5 - A Satisfação é influenciada pela Cultura organizacional – pode ser confirmada.

Da análise dos dados apontou que as Culturas organizacionais Clã, hierárquica e Adhocracia impactam fortemente a Satisfação no trabalho. A Cultura de Mercado não se mostrou significativa.

Entre as variáveis de controle que mostraram relação significativa com a Satisfação estão os cargos comissionados nos quais os funcionários ocupam função de assessoria, gerenciamento ou alta administração. A região, com destaque para os funcionários da região Nordeste.

Uma vez que mostra a R5 se apresenta significativa, passamos para a análise dos resíduos. Os resíduos apresentaram normalidade na distribuição. A análise visual da dispersão dos dados, não indica a existência de um padrão, o que permite concluir não haver uma violação do pressuposto da homocedasticidade, confirmando a independência dos resíduos, dado o aspecto aleatório da distribuição dos resíduos.

4.3.6 Regressão 6 – R6: Satisfação Natureza do Trabalho

Nesta regressão a variável dependente será a Satisfação Natureza do trabalho, formado pela união de todos os itens relativos a este construto. Para esta regressão foram encontrados os seguintes valores.

Tabela 11 - Análise de Regressão 6

	Estimador	Erro Padrão	t valor	Significância
Intercepto	1.831463	0.130214	14.065	< 2e-16 ***
F1COA	0.124741	0.025809	4.833	1.46e-06 ***
F1COB	0.369533	0.025390	14.554	< 2e-16 ***
F1COH	0.147112	0.031072	4.735	2.38e-06 ***
Fator (gn)2	0.109655	0.034577	3.171	0.00154 **
Fator (carg)2	0.225752	0.054570	4.137	3.69e-05 ***
Fator (carg)3	0.123053	0.043620	2.821	0.00484 **
Fator (carg)4	0.299913	0.059822	5.013	5.90e-07 ***
Fator (temp)5	0.165143	0.057528	2.871	0.00415 **
Fator (reg)2	-0.149512	0.061804	-2.419	0.01566 *

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: '***' < 0,001; '**' < 0,01; '*' < 0,05

Na tabela acima estão dispostos apenas os fatores que apontaram para significância dos dados. Analisando o R^2 observa-se que a equação explica 41,09% da variável dependente, com um R^2 ajustado de 40,51%. A significância estatística foi confirmada com a análise combinada de $F = 70,45$ e o p-valor menor que $2.2e-16$. Pela análise dos dados da tabela 10, os coeficientes são significativos, indicando que as variáveis que ficaram na equação de regressão, realmente influenciam na Satisfação Natureza do trabalho.

Em conformidade com a análise dos dados, e pelo coeficiente de beta padronizado ($\lambda = 1,831$), pode-se confirmar que a Cultura Organizacional tem influência sobre a Satisfação no trabalho, dimensão Natureza do trabalho, ou seja, a Hipótese 6 - A Satisfação Natureza do trabalho é influenciada pela Cultura organizacional – pode ser confirmada.

Da análise dos dados apontou que as Culturas organizacionais Clã, hierárquica e Adhocracia impactam fortemente a Satisfação no trabalho. A Cultura de Mercado não apresentou significância na relação.

Entre as variáveis de controle que mostraram relação significativa com o construto encontram-se o cargo, com destaque para as funções de assessoria, gerenciamento e administração, o gênero feminino, o tempo de banco (entre 20 e 25 anos), e a região nordeste.

Uma vez que a R^2 se apresenta significativa, passamos para a análise dos resíduos. Os resíduos apresentaram normalidade na distribuição. A análise visual da dispersão dos dados, não indica a existência de um padrão, o que permite concluir não haver uma violação do pressuposto da homocedasticidade, confirmando a independência dos resíduos, dado o aspecto aleatório da distribuição dos resíduos

4.3.7 Regressão 7 – R7: Satisfação Recompensa

Nesta regressão a variável dependente será a Satisfação Recompensa, formado pela união de todos os itens relativos a este construto. Para esta regressão foram encontrados os seguintes valores.

Tabela 12 - Análise de Regressão 7

	Estimador	Erro Padrão	t valor	Significância
Intercepto	0.832184	0.147093	5.658	1.80e-08 ***
F1COA	0.124830	0.029155	4.282	1.96e-05 ***
F1COC	0.481710	0.028682	16.795	< 2e-16 ***
F1COH	0.132154	0.035100	3.765	0.000172 ***
Fator (gn)2	-0.116449	0.039060	-2.981	0.002911 **
Fator (reg)2	-0.204178	0.069816	-2.925	0.003495 **
Fator (reg)5	-0.171948	0.079126	-2.173	0.029909 *
Fator (carg)2	0.312313	0.061644	5.066	4.49e-07 ***
Fator (carg)3	0.361013	0.049274	7.327	3.62e-13 ***
Fator (carg)4	0.679418	0.067577	10.054	< 2e-16 ***
Fator (temp)2	-0.109294	0.053178	-2.055	0.040007 *
Fator (temp)3	-0.113753	0.057150	-1.990	0.046701 *
Fator (temp)5	-0.195496	0.064985	-3.008	0.002665 **

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: '***' < 0,001; '**' < 0,01; '*' < 0,05

Na tabela acima estão dispostos apenas os fatores que apontaram para significância dos dados. Analisando o R^2 observa-se que a equação explica 46,40% da variável dependente, com um R^2 ajustado de 45,87%. A significância estatística foi confirmada com a análise combinada de $F = 87,45$ e o p-valor menor que $2.2e-16$. Pela análise dos dados da tabela 11, os coeficientes são significativos, indicando que as variáveis que ficaram na equação de regressão, realmente influenciam na dimensão Recompensa, da Satisfação.

A Cultura Organizacional também apresentou uma relação positiva com a Satisfação Recompensa, apresentando coeficiente de beta padronizado ($\lambda = 0,832$). Confirmando que a Hipótese 7 - A Satisfação Recompensa é influenciada pela Cultura organizacional.

Da análise dos dados apontou que as Culturas organizacionais Clã, hierárquica e Adhocracia impactam fortemente a Satisfação Recompensa, ao passo que a Cultura de Mercado não apontou significância na relação.

Entre as variáveis de controle que mostraram relação significativa com o construto encontram-se o cargo, com destaque para as funções de assessoria, gerenciamento e administração, o gênero feminino, o tempo de banco e a região, com destaque para as regiões nordeste e sul.

Uma vez que a R7 se apresenta significativa, passamos para a análise dos resíduos. Os resíduos apresentaram normalidade na distribuição. A análise visual da dispersão dos dados, não indica a existência de um padrão, o que permite concluir não haver uma violação do pressuposto da homocedasticidade, confirmando a independência dos resíduos, dado o aspecto aleatório da distribuição dos resíduos

4.3.8 Regressão 8 – R8: Satisfação Relacionamento

Nesta regressão a variável dependente será a Satisfação Relacionamento, formado pela união de todos os itens relativos a este construto. Para esta regressão foram encontrados os seguintes valores.

Tabela 13 - Análise de Regressão 8

	Estimador	Erro Padrão	t valor	Significância
Intercepto	2.17956	0.15993	13.628	< 2e-16 ***
F1COC	0.42861	0.03118	13.745	< 2e-16 ***
F1COH	0.14919	0.03816	3.909	9.61e-05 ***
Fator (reg)3	0.20653	0.08008	2.579	0.00999 **
Fator (reg)4	0.21749	0.07103	3.062	0.00223 **

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: '***' < 0,001; '**' < 0,01; '*' < 0,05

Na tabela acima estão dispostos apenas os fatores que apontaram para significância dos dados. Analisando o R^2 observa-se que a equação explica 26,90% da variável dependente, com um R^2 ajustado de 26,18%. Segundo com Cohen (1992), a interpretação que se dá para a significância estatística do coeficiente de determinação de uma regressão (R^2) no âmbito das ciências comportamentais considera 13% como médio efeito e a partir de 26% grande efeito. A significância estatística foi confirmada com a análise combinada de $F = 37,17$ e o p-valor menor que $2.2e-16$. Pela análise dos dados da tabela 12, os coeficientes são significativos, indicando que as variáveis que ficaram na equação de regressão, realmente influenciam na dimensão Relacionamento, da Satisfação.

Em conformidade com a análise dos dados, e pelo coeficiente de beta padronizado ($\lambda = 2,179$), pode-se confirmar que a Cultura Organizacional tem influência positiva sobre a Satisfação no trabalho, dimensão relacionamento, ou seja, a Hipótese 8 - A satisfação relacionamento é influenciada pela cultura organizacional – pode ser confirmada.

Da análise dos dados apontou que as Culturas organizacionais Clã e Hierarquia impactam a Satisfação Relacionamento. As Culturas Adhocracia e Mercado não se mostraram significativas na relação com a Satisfação Relacionamento.

A única variável de controle que se mostrou significativa para o construto Satisfação Relacionamento foi a região, com destaques para as regiões centro-oeste e sudeste.

Uma vez que a R8 se apresenta significativa, passamos para a análise dos resíduos. Os resíduos apresentaram normalidade na distribuição. A análise visual da dispersão dos dados, não indica a existência de um padrão, o que permite concluir não haver uma violação do

pressuposto da homocedasticidade, confirmando a independência dos resíduos, dado o aspecto aleatório da distribuição dos resíduos

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Do resultado das análises de regressão, construiu-se o Quadro 4, que apresenta um resumo da significância das relações entre as variáveis, com o grau de intensidade da relação, bem como aponta para a ausência de significância em algumas relações.

Quadro 4 - 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 (2016).

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 4, verificamos que a cultura Clã apresenta uma relação forte com todas as variáveis estudadas, o que demonstra a influência de uma Cultura de Apoio para o Comprometimento e a Satisfação dos funcionários. Ch., Zainab, Maqsood e Sana (2013) realizaram um estudo comparativo entre organizações públicas e privadas da Malásia, a fim de verificar o impacto da cultura organizacional sobre o comprometimento. Os autores verificaram que Cultura Clã era a mais significativa para as três dimensões do Comprometimento.

Os respondentes desta pesquisa, são funcionários de uma Instituição Bancária tradicional no país, que tem como um de seus valores declarados a unicidade, o espírito do “Todos somos um”, o que nos mostra o quanto esta cultura é forte e como ela interfere no Comprometimento e na Satisfação dos funcionários no trabalho.

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.

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 tem 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). Portanto esta transição terá que ser bem avaliada e acompanhada, a fim de que o Banco não corra o risco de ter que enfrentar sérios problemas em sua estratégia na área de gestão de pessoas

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.

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. 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.

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 ocupada 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. 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.

Para fins desta pesquisa, os cargos foram distribuídos em quatro grandes grupos: execução (caixas e escriturários), assessoramento (analistas e assessores), gerenciamento (toda gerência média) e administração (cargos de primeiro nível gerencial). É interessante observar que apenas os cargos comissionados apresentaram relação significativa com a Satisfação e o Comprometimento do trabalho. Na organização estudada, os funcionários ingressam através de concurso público, na função inicial de escriturário. A remuneração do funcionário corresponde ao somatório entre as verbas pessoais e, quando este é comissionado, as verbas vinculadas ao exercício de funções ou comissões, que buscam ser equivalentes as pagas no mercado. Em função de normas internas, esse montante é influenciado ainda pelo histórico de carreira no Banco e pelo valor de referência, que estabelece um piso salarial para cada função. O programa de participação nos lucros (PLR) da empresa também oferece remuneração variável dependendo da função. Há ainda outro programa do Programa de Desempenho Gratificado (PDG), que oferece remuneração variável semestral atrelada ao desempenho negocial e ao estilo de gestão. Estes programas apontam que há uma política diferenciada de remuneração em relação aos cargos comissionados, talvez haja necessidade de a empresa rever a sua forma de remuneração dos cargos não comissionados a fim de buscar maior comprometimento e satisfação da sua base funcional.

Da relação entre cargo/função e comprometimento, temos ainda uma forte relação com o Comprometimento Instrumental, que podemos supor ser decorrente dos benefícios recebidos por estes funcionários, em virtude da função comissionada, e da pressão decorrente da cobrança pelo cumprimento das metas e por dar resultados ao final de cada semestre. É interessante observar que a relação entre cargo e Comprometimento Instrumental apresentou maior

significância para o cargo de assessoramento, no qual foram alocados os funcionários com funções mais técnicas. Scheible e Bastos (2006) realizaram um estudo sobre o comprometimento com a carreira e o conceito de entrincheiramento. Os autores concluíram que na população pesquisada, a medida que ia acontecendo uma ascensão na carreira, e os funcionários iam deixando as funções mais técnicas, o nível de entrincheiramento ia diminuindo, em virtude destes funcionários perceberem outras possibilidades de carreira.

Em relação a Satisfação Natureza do trabalho, entre os funcionários comissionados, os que apresentaram relação menos significativa com esta dimensão foram os funcionários com cargo gerencial, onde foram alocados os funcionários com gerencia media, onde de fato recai a maior pressão para o cumprimento das metas e fechamento das carteiras ao final do semestre. Os três grupos de cargos comissionados apresentaram grau de significância semelhante na relação entre Satisfação Recompensa e cargo.

Uma outra discussão que aparece neste trabalho é a necessidade de refletir sobre o modelo competitivo de Cameron e Quin (2006) que considera a prevalência de determinado tipo de cultura em uma organização. A prevalência de uma minimiza o aparecimento das outras. Da mesma forma, o trabalho de Martin (1996) que discute as perspectivas culturais da integração, diferenciação e fragmentação. No caso de Cameron e Quin (2006), 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 redução da presença das 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 do que importar uma cultura considerada “adequada” e implementá-la na organização.

6 CONCLUSÃO

Este estudo procurou demonstrar 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 uma 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 Instrumental, mostrando-se significativa para as duas outras bases do comprometimento e para as três dimensões da satisfação. A Cultura Organizacional Hierarquia 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.

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.

Esta pesquisa vem a contribuir tanto para a área acadêmica como para a prática da gestão organizacional. Em relação as 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 as 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 pelo menos 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 as 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.

Assim como acontece com os demais estudos, este estudo apresenta várias limitações que devem ser observadas: i) os funcionários eram a única fonte a partir da qual os dados foram coletados e usados para testar as hipóteses, então apesar das evidências de relações nenhuma declarações definitivas pode ser dito a respeito direção da causalidade; ii) a mostra é composta por funcionários de uma única organização bancaria, então não podemos ampliar, neste momento, a discussão para a categoria bancaria como um todo; iii) a amostra é relativamente pequena, se compararmos com o número de funcionários da organização estudada; iv) a pouca disponibilidade de trabalhos, avaliando a relação entre os três construtos, dificultou a discussão e o estabelecimento de paralelos os trabalhos.

Como sugestão para trabalhos futuros, seria interessante verificar como o Conselho Administrativo da empresa vem o impacto de suas ações no comprometimento e satisfação dos funcionários e comparar com os dados achados e ver também como a direção entende a cultura da empresa. Outra sugestão seria realizar uma pesquisa para saber qual o tipo de cultura que, na visão dos funcionários, mais impactaria o comprometimento e a satisfação, e comparar com os achados desta pesquisa, e por último realizar trabalhos semelhantes em outras organizações, a fim de buscarmos formar um panorama nacional da relação entre Cultura, Satisfação e Comprometimento Organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALDHUWAIHI, A. **The Influence of organisational culture on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention: a study on the Banking Sector in the Kingdom of Saudi Arabia.** 2013. Thesis (Doctor Business Administration)- School of Management and Information Systems Faculty of Business and Law. Victoria University Melbourne. Australia. 2013
- ALVI, H. A. et al. Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. **European Journal of Business and Management**, v.6, n.27, 2014.
- ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. **Análise fatorial em administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ASSUNÇÃO, R. R. et al Satisfação e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com docentes universitários do curso de Ciências Contábeis. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, número 3, p. 453-468, dez. 2014.
- BARRETO, L.M.T.da S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013.
- BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAC**, v.1, n.2, p. 97-120, maio/ago. 1997.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** 1994. Tese (Doutorado)-Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 1994.
- 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.
- BELIAS, D. et al. Organizational culture and job satisfaction of greek banking institutions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.17, p.314 – 323, 2015.
- BESSI, V.G. et al. As Tecnologias de informação e comunicação e sua influência na vivência espaço-temporal de trabalhadores bancários. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, Artigo 7, out./dez. 2015.
- BIGLIARDI, B. et al. The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. **VINE**, Vol 42 Iss: 1, pp.36 - 51. 2012.
- BOSSI, A. **A origem da palavra cultura.** 2008. Disponível em: <<https://pandugiha.wordpress.com/2008/11/24/alfredo-bosi-a-origem-da-palavra-Cultura/>> Acesso em: 18 dez. 2015.

BRAGA, G.G.de A.; FERRAZ, S.F. de S.; LIMA, T.C.B de. Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. **RECADM**, v. 13, n. 2, p. 250-266, maio/ago. 2014.

BRANDÃO, I. de F. et al. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **REAd**. Porto Alegre, ed.77, n.1, p. 90-113, jan./abr. 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. de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **REAd**. Porto Alegre, ed. 82, n. 3, p. 576-600, set/dez. 2015.

CARRIERI, A.; RODRIGUES, S. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. . In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2001, Campinas, **Anais...** Campinas, 2001.

CH., A.S. et al. Impact of organizational culture on organizational commitment: a comparative study of public and private organizations. **Research Journal of Recent Sciences**, v. 2, n.5, p.15-20, may. 2013.

DEMO, G.; MARTINS, P.de R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n.2, p. 237-254, abr./jun. 2013.

DOMENICO, S.M de; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador, **Anais...** Salvador, 2006.

FERREIRA, G.C.; LEONE, N.M. Estudo das bases do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar do Rio Grande do Norte. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** 4 a 7 de set. 2011.

FILHO, A. M. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e Satisfação no trabalho**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas Departamento de Ciências Administrativas – Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, 2004.

FLEURY, M.T.L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Rev. Adm. Empresas**. Rio de Janeiro, v.27, n.4, p. 7-18, out./dez. 1987.

GARRIDO, T. C. J. **Satisfação no trabalho**: um estudo no Superior Tribunal de Justiça. 2009. Dissertação (Especialização em Gestão Judiciária)- Universidade de Brasília (UnB). Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Curso de Especialização em Gestão Judiciária. Brasília, 2009.

GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **REAd**, Porto Alegre, Edição 75, n. 2, p. 351-383, maio/ago. 2013.

GOODMAN, E.; ZAMMUTO, R.; GIFFORD, B. The competing values framework: understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. **Organization Development Journal**, v.19, n.3, p.58-68, 2001.

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**, v. 2, n. 12, p. 97-112, 2012.

HAKIN, A. Organizational culture and job satisfaction in bank: perceptions and reactions of employees. **Global Disclosure of Economics and Business**, v. 4, n.2, 2015

HOFSTEDE, G. **Cultura nas organizações**. Lisboa: Silabo, 2001.

IVERSON, R.; BUTTIGIEG, D. Affective, normative and continuance commitment: Can the right kind of commitment be managed? **Journal of Management Studies**, v.36, n.3, p.307-33, 1999.

JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro**: Automatização e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Editores Associados, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, ano XVIII, n. 61, p. 111-138, dez. 1997.

LEIDE-DA-SILVA, A.R. et al. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **RAP**, Rio de Janeiro, v.40, n.3, p.357-84, maio/jun. 2006.

LINHARES, A.R.P.; SIQUEIRA, M.V.S. Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, artigo 10, Rio de Janeiro, jul./set. 2014.

LUND, D. Organizational culture and job satisfaction. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.18, n.3, p.219-36, 2003.

MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**, v.2, n.3, set-dez. 1998.

MACIEL, C. de O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 4, p. 433-453, maio/jun. 2011.

- MAGALHAES, M.de O. Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Rev. bras. orientac. Prof.**, São Paulo, v.9, n.2, dez. 2008.
- 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.
- MARTIN, J.; FROST, P. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. W. (Ed.). **Handbook of organizational studies**. London: SAGE, p. 599-621,1996.
- MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B.; LATORRE, M.do R. D. de O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista de Saúde Pública**, v.38, n.1, p.55-61, 2004.
- MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho**: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a Satisfação. 1984. Dissertação (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.
- MOMENI, M.; MARJANI, A.B.; SAADAT, V. The Relationship between organizational culture and organizational commitment in staff department of general prosecutors of Tehran. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 13, jul. 2012
- MOODY, N. B. Nurse faculty job satisfaction: a national survey. **J. Professional Nursing**, v.12, p.277-288, 1996.
- MORSCHER, E.L. et al. A Influência da cultura organizacional no processo de inovação: o caso da água sistemas de armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.2, p. 219-237, abr./jun. 2013.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages** - the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- NANNETTI, M.A.; MESQUITA, J.M.C.de; TEIXEIRA, L.A.A. A Relação Entre a Satisfação dos Funcionários e a Satisfação dos Clientes: Estudo nas Empresas de Software do Município de Belo Horizonte. **R. Adm.**, São Paulo, v.50, n.1, p.56-72, jan./fev./mar. 2015
- OLIVEIRA, A. M.de. **A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas (FGV)- Curso de Pós-Graduação em Administração/Mestrado em Administração Pública. Rio de Janeiro, 2008.

O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychology attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.71, p.492-499, 1986.

PAIVA, K.C.M.; DUTRA, M.R.S.; LUZ, T.R. de. Comprometimento organizacional de trabalhadores de call Center. **R.Adm.**, São Paulo, v.50, n.3, p.310-324, jul./ago./set. 2015.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo Luso-Brasileiro. **RAE**, v. 44, n. 3, jul. /set.2004.

ROCHA, E.S.; HONÓRIO, L.C. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 237-261, jan./jun. 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.

ROMAN, S. et al. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, set.-dez. 2012.

ROWE, D.E.O.; BASTOS, A.V.B. Vínculos com a Carreira e Produção Acadêmica. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 2, p. 1011-1030, nov./dez. 2010.

SAN PARK, J.; KIM, T. (2009). Do Types of Organizational Culture Matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention? **Leadership in Health Services**, v.22, n.1, p.20-38, 2009.

SANDRINI, J.C.; MATUCHESKI, S. Cultura organizacional e controladoria: perfil preponderante nas empresas da Grande Curitiba, na observação de alunos de Pós-graduação da UFPR. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** 2007.

SANGMOOK, K. Sex differences in the professional satisfaction of the public officers: a study Metropolitan Government of Seoul, Korea. **The Journal of Research**, may 2005.

SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B.; RODRIGUES, A.C. de A. Comprometimento e entrenchamento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? uma exploração das relações à luz do desempenho. **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.3, p.530-543, jul./ago./set. 2013.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMECHEL, K. Uma análise no ramo hoteleiro de São Lourenço do Sul a respeito das possíveis relações entre a Satisfação interna e externa. **Rev. Elet. Gestão e Serviços**, v.5, n.2, jul-dez. 2014.

SILVA, L. V.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional e gênero: empregados da construção civil em análise. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SILVA, C.J.C.; MELO, M.C.de O.L.; MARRA, A.V. Relações de poder em uma instituição financeira. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 237-250, jan. /jun. 2014

SILVERTHORNE, C. The Impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. **Leadership & Organization Development Journal**, v.25, p.7, 2004. p. 592-9.

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

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300- 330.

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.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, V.A; APPIO, J.; SLONGO, L.A. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1-18, jul./set. 2007.

YIING, L.H.; AHMAD, K. Z. B. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 30, n. 1, p.53 – 86, 2009.

APÊNDICE A - MATRIZ DE CORRELAÇÕES

Matriz de Correlação: Comprometimento (Comp)

> cor(Comp)# inspeção visual na matriz de correlação

	CA1	CA2	CA3	CA4	CII
CA1	1.0000000	-0.1698347	-0.2319278	-0.3109316	-0.11685011
CA2	-0.1698347	1.0000000	0.4444119	0.4116395	0.12902342
CA3	-0.2319278	0.4444119	1.0000000	0.6284243	0.18130915
CA4	-0.3109316	0.4116395	0.6284243	1.0000000	0.15837127
CII	-0.1168501	0.1290234	0.1813091	0.1583713	1.00000000
CI2	-0.0970574	0.1134633	0.1553345	0.1830957	0.34033953
CI3	-0.1994290	0.2373007	0.3152548	0.3176452	0.41878856
CI4	-0.1651385	0.2399802	0.3916097	0.4047245	0.31021636
CN1	-0.1823711	0.3145797	0.3295071	0.3297599	0.14430906
CN2	-0.2276493	0.3207752	0.3843738	0.3571966	0.10958155
CN3	0.2149583	-0.1061005	-0.1319470	-0.1686066	-0.04973882
CN4	-0.2797337	0.2319463	0.2421155	0.3191104	0.16003997
	CI2	CI3	CI4	CN1	CN2
CA1	-0.097057403	-0.19942896	-0.16513853	-0.1823711	-0.2276493
CA2	0.113463282	0.23730067	0.23998018	0.3145797	0.3207752
CA3	0.155334472	0.31525482	0.39160974	0.3295071	0.3843738
CA4	0.183095661	0.31764521	0.40472445	0.3297599	0.3571966
CII	0.340339531	0.41878856	0.31021636	0.1443091	0.1095816
CI2	1.000000000	0.42495162	0.27600883	0.1019063	0.1586557
CI3	0.424951622	1.00000000	0.37744191	0.1784042	0.1852189
CI4	0.276008829	0.37744191	1.00000000	0.1872120	0.2477672
CN1	0.101906310	0.17840419	0.18721205	1.0000000	0.4631628
CN2	0.158655731	0.18521894	0.24776723	0.4631628	1.0000000
CN3	0.007709635	-0.06195022	-0.08697064	-0.2245514	-0.1950029
CN4	0.098085029	0.18496123	0.19789686	0.3265744	0.2995154
	CN3	CN4			
CA1	0.214958291	-0.27973366			
CA2	-0.106100466	0.23194631			
CA3	-0.131947036	0.24211554			
CA4	-0.168606589	0.31911039			
CII	-0.049738823	0.16003997			
CI2	0.007709635	0.09808503			
CI3	-0.061950225	0.18496123			
CI4	-0.086970643	0.19789686			
CN1	-0.224551432	0.32657445			
CN2	-0.195002904	0.29951540			
CN3	1.000000000	-0.23137234			
CN4	-0.231372340	1.00000000			

Matriz de Correlação – Comprometimento Afetivo (CA)

> cor(CA)# inspeção visual na matriz de correlação

	CA1	CA2	CA3	CA4
CA1	1.0000000	-0.1698347	-0.2319278	-0.3109316
CA2	-0.1698347	1.0000000	0.4444119	0.4116395
CA3	-0.2319278	0.4444119	1.0000000	0.6284243
CA4	-0.3109316	0.4116395	0.6284243	1.0000000

Matriz de Correlação - Comprometimento Instrumental (CI)

> cor (CI)# inspeção visual na matriz de correlação

	CI1	CI2	CI3	CI4
CI1	1.0000000	0.3403395	0.4187886	0.3102164
CI2	0.3403395	1.0000000	0.4249516	0.2760088
CI3	0.4187886	0.4249516	1.0000000	0.3774419
CI4	0.3102164	0.2760088	0.3774419	1.0000000

Matriz de Correlação - Comprometimento Normativo (CN)

> cor (CN)# inspeção visual na matriz de correlação

	CN1	CN2	CN3	CN4
CN1	1.0000000	0.4631628	-0.2245514	0.3265744
CN2	0.4631628	1.0000000	-0.1950029	0.2995154
CN3	-0.2245514	-0.1950029	1.0000000	-0.2313723
CN4	0.3265744	0.2995154	-0.2313723	1.0000000

Matriz de Correlação - Satisfação (Sat)

> cor (Sat)# inspeção visual na matriz de correlação

	SNT1	SNT2	SNT3	SNT4	SRL1	SRL2	SRL3
SNT1	1.0000000	0.6076050	0.5595937	-0.4102578	-0.3442138	0.3830135	0.3526947
SNT2	0.6076050	1.0000000	0.6812066	-0.4530118	-0.2690843	0.3089722	0.3000815
SNT3	0.5595937	0.6812066	1.0000000	-0.4915591	-0.2940538	0.3482415	0.3264415
SNT4	-0.4102578	-0.4530118	-0.4915591	1.0000000	0.3586546	-0.2958274	-0.2924650
SRL1	-0.3442138	-0.2690843	-0.2940538	0.3586546	1.0000000	-0.5831132	-0.5279256
SRL2	0.3830135	0.3089722	0.3482415	-0.2958274	-0.5831132	1.0000000	0.6845935
SRL3	0.3526947	0.3000815	0.3264415	-0.2924650	-0.5279256	0.6845935	1.0000000
SRL4	-0.2697765	-0.2267019	-0.2260299	0.3060834	0.5057051	-0.5692745	-0.5310587
SRC1	0.2775523	0.2847057	0.2804040	-0.2778670	-0.1805784	0.2515281	0.2219721
SRC2	-0.2777987	-0.2794486	-0.3076462	0.4154203	0.3078398	-0.2536040	-0.2739146
SRC3	0.4138111	0.4230807	0.4453970	-0.4573006	-0.3813945	0.3399473	0.3537614
SRC4	0.4221122	0.4140806	0.4564725	-0.4420792	-0.3580698	0.3531916	0.3943633

	SRL4	SRC1	SRC2	SRC3	SRC4
SNT1	-0.2697765	0.2775523	-0.2777987	0.4138111	0.4221122
SNT2	-0.2267019	0.2847057	-0.2794486	0.4230807	0.4140806
SNT3	-0.2260299	0.2804040	-0.3076462	0.4453970	0.4564725
SNT4	0.3060834	-0.2778670	0.4154203	-0.4573006	-0.4420792
SRL1	0.5057051	-0.1805784	0.3078398	-0.3813945	-0.3580698
SRL2	-0.5692745	0.2515281	-0.2536040	0.3399473	0.3531916
SRL3	-0.5310587	0.2219721	-0.2739146	0.3537614	0.3943633
SRL4	1.0000000	-0.2049807	0.2529644	-0.3106430	-0.3397898
SRC1	-0.2049807	1.0000000	-0.4318008	0.4452121	0.4571781
SRC2	0.2529644	-0.4318008	1.0000000	-0.6075097	-0.5674046
SRC3	-0.3106430	0.4452121	-0.6075097	1.0000000	0.6667457
SRC4	-0.3397898	0.4571781	-0.5674046	0.6667457	1.0000000

Matriz de Correlação - Satisfação Relacionamento (SRL)

> cor(SRL)# inspeção visual na matriz de correlação

	SRL1	SRL2	SRL3	SRL4
SRL1	1.0000000	-0.5831132	-0.5279256	0.5057051
SRL2	-0.5831132	1.0000000	0.6845935	-0.5692745
SRL3	-0.5279256	0.6845935	1.0000000	-0.5310587
SRL4	0.5057051	-0.5692745	-0.5310587	1.0000000

Matriz de Correlação - Satisfação Recompensa (SRC)

> cor (SRC)# inspeção visual na matriz de correlação

	SRC1	SRC2	SRC3	SRC4
SRC1	1.0000000	-0.4318008	0.4452121	0.4571781
SRC2	-0.4318008	1.0000000	-0.6075097	-0.5674046
SRC3	0.4452121	-0.6075097	1.0000000	0.6667457
SRC4	0.4571781	-0.5674046	0.6667457	1.0000000

Matriz de Correlação - Satisfação Recompensa (SNT)

> cor (SNT)# inspeção visual na matriz de correlação

	SNT1	SNT2	SNT3	SNT4
SNT1	1.0000000	0.6076050	0.5595937	-0.4102578
SNT2	0.6076050	1.0000000	0.6812066	-0.4530118
SNT3	0.5595937	0.6812066	1.0000000	-0.4915591
SNT4	-0.4102578	-0.4530118	-0.4915591	1.0000000

Matriz de Correlação – Cultura Organizacional Clã (COC)

> cor(COC)# inspeção visual na matriz de correlação

	COC1	COC2	COC3	COC4
COC1	1.0000000	0.4638682	0.5503153	0.5358945
COC2	0.4638682	1.0000000	0.5000058	0.4455393
COC3	0.5503153	0.5000058	1.0000000	0.5561309
COC4	0.5358945	0.4455393	0.5561309	1.0000000

Matriz de Correlação – Cultura Organizacional Adhocracia (COA)

> cor (COA)# inspeção visual na matriz de correlação

	COA1	COA2	COA3	COA4
COA1	1.0000000	0.3946533	0.2863758	0.2941848
COA2	0.3946533	1.0000000	0.4728618	0.4087921
COA3	0.2863758	0.4728618	1.0000000	0.4321145
COA4	0.2941848	0.4087921	0.4321145	1.0000000

Matriz de Correlação – Cultura Organizacional Hierarquia (COH)

> cor (COH)# inspeção visual na matriz de correlação

	COH1	COH2	COH3	COH4
COH1	1.0000000	0.2451508	0.2082980	0.1207945
COH2	0.2451508	1.0000000	0.3493122	0.2037678
COH3	0.2082980	0.3493122	1.0000000	0.2884298
COH4	0.1207945	0.2037678	0.2884298	1.0000000

Matriz de Correlação – Cultura Organizacional Mercado (COM)

> cor (COM)# inspeção visual na matriz de correlação

	COM1	COM2	COM3	COM4
COM1	1.0000000	0.2756785	-0.04624349	0.2212063
COM2	0.2756785	1.0000000	0.21036182	0.3781565
COM3	-0.04624349	0.2103618	1.0000000	0.1698339
COM4	0.22120626	0.3781565	0.16983388	1.0000000

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**Questionário de Pesquisa**

Cultura organizacional: satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional no setor bancário

Prezados,

Esta pesquisa tem como objetivo investigar a relação e a eficácia da cultura organizacional na fidelização e contentamento dos empregados quanto a sua satisfação com o trabalho e o seu comprometimento com a organização. Sua participação será de grande valia.

O tempo de preenchimento deste questionário é de aproximadamente 10 minutos. As informações fornecidas serão mantidas em sigilo.

Esta pesquisa faz parte da avaliação obrigatória para obtenção do título de Mestre em Administração do programa de Mestrado da Universidade Salvador - UNIFACS.

Agradecemos sua colaboração.

Dados pessoais:

* 1. Idade

* 2. Sexo

* 3. Cidade/Estado

* 4. Escolaridade

* 5. Área de Formação

* 6. Cargo/Função

7. Tempo na empresa (em anos)

Questionário de Pesquisa

Cultura organizacional: satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional no setor bancário

Por favor, responda as questões abaixo de acordo com seu nível de concordância com cada uma das afirmativas.

* 1. Uma das principais razões que continuo a trabalhar para esta organização é que eu acredito que a lealdade é importante e, portanto, sinto uma obrigação moral de permanecer.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 2. Meu trabalho é agradável.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 3. A liga que mantém a organização é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar a frente nos processos de inovação.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 4. Meu superior é injusto comigo

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 5. A liderança na organização é geralmente considerada por exemplificar pragmatismo, ser agressiva/disposta à ofensiva e por ter foco orientado para resultados.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 6. Para mim, seria muito difícil deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 7. As pessoas conseguem crescer mais rápido aqui do que em outras empresas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

*8. A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 9. Eu gosto do meu superior.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 10. O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 11. Uma das principais razões que continuo a trabalhar para esta organização é que deixá-la exigiria considerável sacrifício pessoal, pois outra organização pode não corresponder aos benefícios globais que eu tenho aqui.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

*12. Eu gosto de realizar as atividades que desempenho no trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 13. A liga que mantém a organização unida/coesa são as regras e políticas formais. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é importante.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 14. Ensinaram-me a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 15. A liderança na organização é geralmente reconhecida por ser exemplo de empreendedorismo, inovação ou por assumir riscos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

*16. Eu acho que eu poderia facilmente me tornar tão ligado à outra organização quanto eu sou a esta.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 17. Há muito pouca chance de promoção no meu trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 18. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela forte orientação à competitividade, alta demanda e realização.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 19. Eu realmente sinto como se os problemas desta organização fossem meus.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

*20. A organização é um lugar muito pessoal. É como uma grande família: as pessoas parecem compartilhar muitas ideias e sentimentos entre si.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 21. Muito em minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha organização agora.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 22. Eu estou satisfeito com minhas chances de ser promovido.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 23. A liderança na organização é geralmente considerada por exemplificar coordenação, organização ou eficiência no bom funcionamento.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

*24. Eu me sinto orgulhoso em fazer meu trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 25. A liga que mantém a organização unida/coesa é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com esta organização é alto.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 26. Ficar mudando de organização para organização, não me parece antiético.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 27. Meu superior é competente no trabalho dele.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

*28. O estilo de gestão na organização é caracterizado pela aceitação de risco individual, inovação, liberdade e singularidade.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 29. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 30. Aqueles que fazem um bom trabalho têm uma boa chance de serem promovidos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 31. A liga que mantém a organização unida/coesa é a ênfase na conquista e na realização do objetivo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

*32. Atualmente, ficar com a minha organização é uma questão de necessidade tanto quanto de desejo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 33. A liderança na organização é geralmente reconhecida por ser exemplo de mentoria, facilitação ou orientação no crescimento do indivíduo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 34. Às vezes eu sinto que meu trabalho é insignificante.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 35. O estilo de gestão na organização é caracterizado por segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

*36. Se eu recebo uma oferta de um emprego melhor em outro lugar eu não acho correto deixar minha organização.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 37. A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "esticar o pescoço" e assumir riscos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 38. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

* 39. Meu superior demonstra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

*40. A organização é muito orientada para resultados. Uma principal preocupação é receber o trabalho realizado (pronto). As pessoas são muito competitivas e orientadas para a conquista do sucesso profissional.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente