



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LEILANE ALVES DE ARGÔLO SANTOS

**CULTURA, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA
DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA**

Salvador
2016

LEILANE ALVES DE ARGÔLO SANTOS

CULTURA, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DA
FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Co-Orientador: Prof. Dr. Miguel Angel Rivera Castro.

Salvador
2016

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade
Salvador, Laureate International Universities

Santos, Leilane Alves de Argôlo

Cultura, satisfação e comprometimento organizacionais: um estudo a partir da percepção dos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. / Leilane Alves de Argôlo Santos. – Salvador: UNIFACS, 2016.

94 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Co-Orientador: Prof. Dr. Miguel Angel Rivera Castro.

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

CDD: 658.4

LEILANE ALVES DE ARGÔLO SANTOS

CULTURA, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DA
FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a aprovação da seguinte banca examinadora:

Lindomar Pinto da Silva – Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Miguel Angel Rivera Castro – Coorientador _____
Doutor em Energia e Meio Ambiente pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Doutor em Economia pela Universidade de Santiago de Compostela (USC – Espanha)
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Magno Oliveira Macambira _____
Doutor em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 21 de março de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus e ao mestre Jesus, pela iluminação divina e fortalecimento diário. À minha família, pais, irmã e cunhado, marido, avós, madrinha, tias e tios, pelo incentivo e exemplo diário de busca pelo nosso aperfeiçoamento e superação das dificuldades sem perder a alegria de viver. À minha sobrinha linda e meu gatinho Lepe, pelos momentos de carinho, encantamento e muita diversão.

Aos professores-orientadores Lindomar, Miguel e Jair, pela acolhida, orientações, confiança, incentivo constante e generosidade de transmitir tanto conhecimento, experiências e saberes de forma simples e acessível. Ao professor Magno Macambira pela valiosa contribuição à melhoria da dissertação com seus comentários, correções e sugestões de revisão do texto. Aos demais professores e funcionários do PPGA, igualmente, pela disponibilidade, dedicação e incentivo para a formação de professores e pesquisadores na área de administração. Aos colegas da 15ª turma de mestrado do PPGA, pela convivência, troca de experiências e aprendizado, especialmente a Elisângela, Tereza, Natan e Luciana.

Aos professores Marcelo Dutra, Arlete Cruz e Thomas Buck, pelo estímulo e incentivo a encarar o desafio do mestrado e pela convivência profissional e pessoal. À Marília Andrade pela disponibilidade e empenho na revisão desta dissertação. Às amigas Rosa, Susi, Michele e Gísea, pela amizade, conversas e momentos de descontração.

Aos servidores públicos da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, pela disponibilidade em viabilizar este estudo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e seu programa de bolsas para a pós-graduação *stricto sensu*, que viabilizou parte dos meus estudos no curso de mestrado em administração.

*Por seres tão inventivo, e pareceres contínuo [...]Peço-te o
prazer legítimo, e o movimento preciso [...]Quando o
tempo for propício [...]De modo que o meu espírito, Ganhe
um brilho definido [...]E eu espalhe benefícios. O que
usaremos pra isso, fica guardado em sigilo [...]Apenas
contigo e comigo. Tempo, tempo, tempo, tempo*

(Caetano Veloso – Oração ao Tempo)

RESUMO

A pesquisa dedica-se a verificar a relação entre as variáveis dependentes comprometimento e satisfação organizacionais e a variável independente cultura organizacional, a partir da percepção dos servidores públicos do Estado da Bahia, lotados na Secretaria da Fazenda. Os conceitos e tipos do Modelo de Valores Competitivos, definidos pelos autores Cameron e Quinn (2006), são utilizados para representar a cultura organizacional; o comprometimento é mensurado a partir das escalas dos autores Meyer e Allen (1990); e a escala JSS de Spector (2003) é usada para medir a satisfação. Utilizando-se de método quantitativo e estatístico com análise fatorial e regressão multivariada, os resultados da pesquisa revelam a identificação da cultura clã como maior influenciadora do comprometimento e da satisfação dos empregados, mesmo com vários esforços dispendidos na tentativa de uma mudança cultural iniciada desde o ano de 1995. A pesquisa se junta aos poucos trabalhos que buscam relacionar as três variáveis (cultura, comprometimento e satisfação) na compreensão dos aspectos organizacionais. E finaliza com algumas orientações, surgidas a partir da confirmação de interação e o grau de influência entre as três variáveis, que podem guiar os gestores na tomada de decisão sobre os aspectos que devem gerir a cultura, o comprometimento e a satisfação na organização. Primeiro, atuar especificamente sobre o tipo de comprometimento ou satisfação que se deseja desenvolver em seus membros e focar no desenvolvimento, de médio e longo prazos, de um tipo cultural que reforce aquela dimensão de comprometimento ou satisfação. Segundo, pensar em que tipo de cultura gera mais comprometimento e satisfação dos membros da organização, e reforçar este tipo de cultura. E, por fim, a partir da verificação da existência de associações e os graus de interação entre os tipos de comprometimento, satisfação e cultura, predefinir e combinar os tipos de cada variável que poderão ser desenvolvidos a partir do estabelecimento de valores compartilhados e do desempenho desejado pela organização.

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

ABSTRACT

The research devotes to investigate the relationship between the organizational commitment and satisfaction dependent variables and the organizational culture independent variable, from the perception of civil servants of the State of Bahia, crowded in the Department of Finance. The concepts and types of Competitive Values Model, defined by the authors Cameron and Quinn (2006), are used to represent the organizational culture; the commitment is measured from the scales of the authors Meyer and Allen (1990); and JSS scale Spector (2003) is used to measure satisfaction. Using quantitative and statistical method with factor analysis and multivariate regression, survey results reveal the identity of the clan culture as a major influencer of commitment and employee satisfaction, despite several efforts made in trying to cultural change started from the 1995. Research joins the few studies that seek to relate the three variables (culture, commitment and satisfaction) in the understanding of the organizational aspects. And it concludes with guidelines that emerged from the confirmation of interaction and the degree of influence between the three variables that can guide managers in making decision on the aspects to manage culture, commitment and satisfaction in the organization. First, act specifically on the kind of commitment or satisfaction that you want to develop in its members and focus on the development of medium and long term, of a cultural type that enhances the dimension of commitment or satisfaction. Second, think of what kind of culture generates more commitment and satisfaction of members of the organization, and to strengthen this type of culture. And finally, from the verification of the existence of associations and the degree of interaction between the types of commitment, satisfaction and culture, presetting and match the types of each variable that may be developed from the establishment of shared values and performance desired by the organization.

Keywords: Organizational culture. Commitment. Job satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Enfoque dos autores sobre a cultura organizacional e outras variáveis	20
Figura 1 – Modelo de Valores Competitivos.....	25
Quadro 2 – Modelo dos Valores Competitivos X Modelos de Administração Pública	30
Quadro 3 – Dimensões da satisfação com o trabalho.....	36
Quadro 4 – Enfoque dos autores sobre comprometimento organizacional.....	39
Quadro 5 – Dimensões do comprometimento organizacional.....	44
Figura 2 – Modelo de Análise da Pesquisa	46
Quadro 6 – Mensuração dos itens sobre cultura, satisfação e comprometimento organizacionais	47
Figura 3 – Modelagem Quantitativa da Pesquisa	51
Quadro 7 – Histórico de ações da SEFAZ – BA	58
Gráfico 1 – Faixa etária	61
Gráfico 2 – Escolaridade	61
Gráfico 3 – Unidade/Região	62
Gráfico 4 – Cargo/Função	63
Quadro 8 – Codificação das variáveis de pesquisa.....	63
Tabela 1 – Teste de Confiabilidade	67
Tabela 2 – Teste KMO e Bartlett.....	68
Tabela 3 – Modelo 1 – Comprometimento e suas correlações.....	69
Tabela 4 – Modelo 2 – Satisfação e suas correlações.....	70
Tabela 5 – Modelo 3 – Comprometimento afetivo e suas correlações.....	70
Tabela 6 – Modelo 4 – Comprometimento instrumental e suas correlações.....	71
Tabela 7 – Modelo 5 – Comprometimento normativo e suas correlações	72
Tabela 8 – Modelo 6 – Satisfação natureza do trabalho e suas correlações	72
Tabela 9 – Modelo 7 – Satisfação recompensas e suas correlações	73
Tabela 10 – Modelo 8 – Satisfação relacionamento (fator 1) e suas correlações.....	73
Tabela 11 – Modelo 9 – Satisfação relacionamento (fator 2) e suas correlações.....	74
Tabela 12 – Estimadores e parâmetros da regressão R1 (SAT)	75
Tabela 13 – Estimadores e parâmetros da regressão R2 (COMP)	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.1.1 Contextualização.....	15
2.1.2 Conceitos e Definições	16
2.1.3 Autores e suas Abordagens.....	19
2.1.4 Elementos	22
2.1.5 Modelo dos Valores Competitivos.....	24
2.1.5.1 Cultura Hierárquica.....	25
2.1.5.2 Cultura de Mercado	26
2.1.5.3 Cultura Clã.....	27
2.1.5.4 Cultura Adhocrática.....	27
2.1.5.5 Dimensões de Análise dos Tipos Culturais.....	28
2.1.5.6 Modelo dos Valores Competitivos X Modelos de Administração Pública	30
2.2 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	30
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	36
2.3.1 Comprometimento Afetivo	41
2.3.2 Comprometimento Instrumental	42
2.3.3 Comprometimento Normativo	43
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 CARACTERIZAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE DA PESQUISA	45
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA	46
3.3 METODOLOGIA QUANTITATIVA E MÉTODO ESTATÍSTICO.....	49
3.4 AMOSTRA E CONTEXTO EMPÍRICO DA PESQUISA.....	52
3.4.1 A SEFAZ-BA	52
3.4.2 Modelos de Administração Pública	56
3.4.3 A SEFAZ-BA e os Modelos de Gestão Pública	57
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	61
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	61
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	63
4.2.1 Validação da Amostra, Fatores e Correlação	66
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
5 CONCLUSÃO.....	81
REFERÊNCIAS	84

APÊNDICE A – Pesquisa de trabalhos publicados na área	89
APÊNDICE B – Questionário	91

1 INTRODUÇÃO

Os principais conceitos trabalhados nesta pesquisa são o de cultura, satisfação e comprometimento organizacionais. A cultura organizacional engloba os pressupostos básicos, as normas e valores e os artefatos visíveis das organizações. Esse denso conjunto de definições a respeito da própria organização é a base de sustentação para o correto funcionamento das funções planejamento, organização, direção e controle, por exemplo, e dispõe as diretrizes, valores e estruturas para as gestões estratégica, de pessoas e outros setores, alcançarem os resultados esperados. A satisfação e o comprometimento são conceitos mais específicos em relação à cultura e direcionados à percepção do empregado na relação com o trabalho e a organização. São importantes conceitos que ampliam, na visão da administração, a compreensão do perfil, das necessidades, habilidades e competências dos empregados, e que influenciam diretamente o desempenho e produtividade dos mesmos.

Entendida como o conjunto de significados e símbolos, crenças, valores, normas e visão de mundo que compõem e representam a organização, a cultura organizacional é abordada com ênfase no Modelo dos Valores Competitivos – hierarquia, mercado, clã e adhocracia – e mensurada a partir do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI – sigla em inglês), explicados pelos autores Cameron e Quinn (2006). A análise da cultura organizacional a partir deste modelo possibilita a identificação do tipo de valor competitivo ou tipo cultural predominante na organização, ao mesmo tempo que possibilita a comparação das características centrais da organização como, por exemplo, dos critérios de sucesso, estilo de gestão e da liderança, com outro valor competitivo / tipo cultural, ou mesmo com o cenário econômico, na busca por melhoria de desempenho, vantagem competitiva e até mesmo uma mudança cultural.

A satisfação, entendida a partir da percepção e avaliação do empregado sobre o trabalho, varia de positivo (não insatisfeito) a negativo (insatisfeito). Serão especialmente utilizados os conceitos e a Escala de Satisfação no Trabalho (JSS – sigla em inglês), de Spector (1985, 2003), com destaque para o método de mensuração por facetas, considerando as características das dimensões relacionamento, recompensas e natureza do trabalho. O comprometimento, entendido pelo sentimento de pertencimento e fidelidade que o empregado nutre pela organização será abordado segundo os conceitos dos autores Mowday, Steers e Porter (1979), Meyer e Allen (1990) e Bastos (1993) e pelos três tipos de manifestação desse sentimento: se afetivo – sentimento relacionado à aceitação e identificação com os valores e objetivos organizacionais, se instrumental – sentimento associado ao custo ou às perdas em se deixar a organização, ou se normativo – sentimento de obrigação em retribuir um “favor” à organização

ou de dívida social para com a organização. O instrumento de mensuração utilizado será o Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ – sigla em inglês), de Meyer e Allen (1990).

Alguns trabalhos trataram esses temas em conjunto e em diferentes perspectivas. Barbosa (2011) relata que, em um estudo realizado com 360 empresas nos Estados Unidos, a satisfação no trabalho foi positivamente correlacionada com as culturas tipo Clã e Adhocracia e negativamente correlacionada com as culturas do tipo Mercado e Hierarquia, e concluiu que a cultura baseada no individualismo, na ênfase ao curto prazo e na burocracia geram níveis divergentes de satisfação quando há uma cultura de lealdade e compromisso no longo prazo com a organização. Habib et al. (2014) constataram que a cultura organizacional influencia fortemente o comprometimento dos funcionários, a satisfação no trabalho e a retenção de empregados. Consideram que a cultura é a base para o desempenho da organização e quando esta é positiva, há um aumento do compromisso, da satisfação, e mais, quando esta cultura é forte, nota-se ser mais fácil para os novos funcionários adotar a cultura organizacional e obter a vantagem competitiva.

Okta et al. (2015) verificaram que a satisfação e o comprometimento podem melhorar diretamente o desempenho do funcionário, diferentemente da cultura organizacional e da orientação empreendedora, que não afetaram diretamente o desempenho do funcionário. Ao tentar estabelecer correlação entre a cultura, a satisfação e o comprometimento organizacionais, Alvi et al. (2014) averiguaram que os tipos culturais de suporte (clã) e burocrático (hierárquico) têm impacto significativo sobre o compromisso e a satisfação dos funcionários, o que não ocorre com o tipo de cultura inovadora (adhocrática).

Há poucos trabalhos científicos que busquem investigar a relação entre cultura, satisfação e comprometimento organizacionais. De modo geral, seus níveis são mensurados separadamente ou de formas distintas. Os achados de Alvi et al. (2014) aguçam o interesse pela forma como os tipos culturais afetam a satisfação e o comprometimento organizacionais, uma vez que a cultura organizacional reflete o comportamento que é esperado do empregado e que a satisfação e o comprometimento refletem o comportamento do empregado em relação ao trabalho e à organização.

Assim sendo, considerando a baixa produção científica que relaciona os conceitos de cultura, comprometimento e satisfação organizacionais e a necessidade de ampliar os conhecimentos sobre este tema, este estudo dedica-se a reforçar os recentes trabalhos nesta direção. Para isto, foi utilizado como *locus* de pesquisa a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ-BA), órgão do governo do Estado, que, desde os anos de 1995, adotou uma série

de ações, com vistas a modificar sua cultura organizacional para aumentar o comprometimento e satisfação de seus funcionários, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional.

Neste contexto, surge a pergunta de partida da pesquisa: Qual a relação entre a cultura, a satisfação e o comprometimento organizacionais na percepção dos servidores públicos da SEFAZ-BA? Constitui-se, desta forma, o objetivo geral: investigar a relação entre a cultura, a satisfação e o comprometimento organizacionais na percepção dos servidores da SEFAZ. Entre os objetivos específicos se têm:

- a) identificar o tipo de cultura organizacional que mais afeta o comprometimento dos servidores da SEFAZ-BA;
- b) identificar o tipo de cultura organizacional que mais afeta o nível de satisfação dos servidores da SEFAZ-BA; e
- c) identificar as características culturais da organização que mais afetam os tipos de comprometimento e de satisfação dos servidores da SEFAZ-BA.

A metodologia da pesquisa consiste na utilização do método quantitativo através de análise fatorial e regressão. A técnica de análise fatorial permite o agrupamento de dimensões e a formação de fatores que representam a variável mensurada. A partir das dimensões que compõem cada variável – cultura, satisfação e comprometimento organizacionais – o questionário de pesquisa foi construído, testado e disponibilizado na plataforma virtual *Google Docs* para ser respondido pelos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. A partir da percepção desses servidores, a técnica de fatorial e regressão foi aplicada na tentativa de estabelecer correlação entre as variáveis capturadas, no sentido de verificar o predomínio e o impacto existente entre elas.

Esta dissertação é composta por cinco seções, incluindo esta introdução, que destaca brevemente os principais conceitos da pesquisa – cultura, comprometimento e satisfação organizacionais, os resultados encontrados em trabalhos realizados sobre a relação entre as variáveis, os objetivos da pesquisa em tentar encontrar as características da relação entre as variáveis e os métodos qualitativo e quantitativos utilizados para atingir os objetivos da pesquisa. A segunda seção apresenta o referencial teórico que, de forma mais aprofundada e detalhada, traz as definições, abordagens, classificações e tipos da cultura, comprometimento e satisfação organizacionais. A seção seguinte traz a metodologia, que detalha o embasamento, a execução e o recorte empírico da pesquisa, com a aplicação de questionário para os servidores públicos da SEFAZ-BA e utilização da análise fatorial e análise de regressão para o tratamento e análise dos dados. A quarta seção, intitulada Discussão e análise dos dados, apresenta os dados descritivos e tratados pelo programa estatístico *R Studio*, bem como os resultados e

interpretações encontrados na pesquisa decorrentes das relações encontradas entre as variáveis de interesse. Na última seção se tem a conclusão, que encerra os resultados e as análises mais marcantes da pesquisa, as limitações e sugestões para futuros trabalhos. Além disso, são informadas as referências citadas nesta pesquisa. Constam ainda dois apêndices, um com os resultados da busca por artigos e trabalhos publicados que relacionam os temas em debate, e outro, com o questionário de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Contextualização

O tema de cultura organizacional será exposto com a apresentação de um breve contexto, o surgimento de interesse pelo tema, as discussões e primeiras abordagens. Algumas definições sobre o tema e o conceito adotado pelo trabalho serão acrescentados, seguidas das principais abordagens interpretativista e funcionalista. Alguns elementos da cultura organizacional serão apresentados e, por fim, será dado um maior enfoque ao Modelo de Valores Competitivos e seus tipos de cultura organizacional.

Freitas (1991), ao fazer um levantamento de 1979 a 1989 sobre cultura organizacional, diz que o tema ganhou relevância a partir dos anos 1980, quando nas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* saíram edições especiais dedicadas ao assunto. No cenário mundial, observava-se o declínio da produtividade norte-americana e a ascensão da economia japonesa, com certa estranheza, já que se sabia muito pouco sobre o Japão e sua cultura. A partir de então, a cultura destes dois países passou a ser estudada com a finalidade de serem caracterizadas e descobertas as diferenças que influenciaram no ganho e perda de competitividade.

Dentre as interpretações surgidas, duas se destacaram. Uma acreditava que a causa se dava pelo estímulo de fatores externos à organização, a abertura de mercados, a globalização, que imprimia outro ritmo para a gestão e condução dos processos organizacionais para que ainda fossem exequíveis e rentáveis. A outra vislumbrava, dentro de uma ótica gerencial, que a causa era a heterogeneidade e desagregação social dos funcionários que, abalados com os acontecimentos do cenário global, estavam perdendo o foco das atividades e dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a cultura organizacional representa “um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, [...] escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão” (FREITAS, 1991, p. 74).

Uma pesquisa por publicações relacionadas ao tema deste trabalho foi feita nas bases de dados da Spell, Scielo, RAC, RAE, Elsevier – *Organizational Dynamics*, *Sagejournals* – *Administrative Science Quarterly* e Google Acadêmico, com artigos publicados, preferencialmente, na área de administração e no período de janeiro de 2010 a dezembro de

2014. Os termos pesquisados foram: cultura organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Utilizou-se os campos título, resumo e palavras-chave. Para ampliar ou refinar os resultados das buscas foram utilizados os operadores booleanos “e” e “ou” entre esses campos.

A pesquisa revelou que há pouquíssimos estudos relacionando a cultura, o comprometimento e a satisfação no contexto organizacional. Nos poucos estudos encontrados percebe-se a associação dos conceitos de políticas de gestão de pessoas, clima organizacional, desempenho do funcionário, orientação empreendedora e retenção dos funcionários. Mais especificamente, um dos resultados encontrados na base *Iiste/EuropeanJournalof Business Management*, o artigo “*Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction*”, traz a exata correlação para a qual este trabalho se destina. Inclusive, a discussão teórica que os autores Alvi et al. (2014) apresentam serviram de base para o aprofundamento do tema neste estudo.

2.1.2 Conceitos e Definições

A cultura, quando entendida pela corrente antropológica, encontra sua definição nas palavras de Edward Tylor (1832-1917), em sua obra *Primitive Culture* (1871): “Tomando em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TYLOR, 1871 apud LARAIA, 2001, p. 25).

Esta visão da cultura permite identificar que na sua composição figuram elementos que se relacionam e se desenvolvem a partir das interações do homem no meio social, e que esse conjunto de elementos formam um “todo complexo”, sobre o qual os estudiosos organizacionais direcionaram o foco para as inquietações de gestores na identificação de fenômenos que afetavam o desempenho da organização e que deveriam ser geridos de modo a revelar formas de melhorar a eficácia organizacional.

Na tese de Silva (2011) encontra-se uma abrangente explanação sobre a cultura organizacional. São trazidos diversos autores que em suas abordagens e interpretações falam das definições, conceitos, perspectivas e elementos que compõem a cultura organizacional. Destacam-se o predomínio das concepções da cultura nas perspectivas funcionalista e interpretativista. A concepção funcionalista, que também é identificada como a visão dos administradores, uma visão instrumental, visualiza a cultura como uma variável, sendo possível ser gerenciada e manipulada de acordo com os interesses de cada organização, admitindo-se

que a cultura pode ser transformada. Já a concepção interpretativista, que também é identificada como a visão dos antropólogos, vê a cultura como algo histórico, como uma metáfora, um processo contínuo e dinâmico de construção e desconstrução da realidade social por meio da interação social (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000 apud SILVA, 2011), onde a cultura é a própria organização e, portanto, para ser entendida deve ser interpretada, não admitindo ser gerenciada ou transformada.

Schein (1984) ressalta a perspectiva funcionalista, ao entender que a cultura organizacional pode ser criada, modificada/aprimorada e ensinada a novos membros da organização.

um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem considerados válidos e, portanto de serem ensinados a novos membros do grupo, como a maneira correta de perceber pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1984, p. 3).

Os autores Cameron e Quinn (2006) reforçam a origem do conceito de cultura organizacional, acrescentando, a partir de duas distintas vertentes disciplinares, antropologia e sociologia, duas diferentes abordagens, funcional e semiótica, para a análise e interpretação da cultura organizacional.

O conceito de cultura organizacional surgiu inicialmente de duas raízes disciplinares diferentes: um fundamento antropológico (o fato de que as organizações são culturas) e um fundamento sociológico (o fato de que as organizações têm culturas). Dentro de cada uma dessas disciplinas, foram desenvolvidas duas abordagens diferentes para a cultura: uma abordagem funcional (cultura emerge do comportamento coletivo) e uma abordagem semiótica (cultura reside em interpretações individuais e cognições). (CAMERON; QUINN, 2006, p. 145).

Segundo Cameron e Quinn (2006), a abordagem funcional admite que os investigadores e gestores identifiquem diferenças entre as culturas organizacionais, podendo inclusive medir empiricamente as culturas, entende-se que a cultura prevê o potencial de outros resultados organizacionais. Já a abordagem semiótica pressupõe que só existe a cultura nas organizações, sendo um conceito a ser explicado independente de quaisquer outros fenômenos.

A partir da década de 1980, os estudiosos organizacionais deram uma maior atenção às inquietações de gestores para a identificação de fenômenos que afetavam o desempenho da organização e que deveriam ser geridos de modo a revelar formas de melhorar a eficácia organizacional. Apesar disso, a identificação da cultura organizacional é algo complexo e

difícil, uma vez que engloba aspectos como “valores, pressupostos subjacentes, expectativas, memórias coletivas e definições presentes em uma organização” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 16), que denotam a identidade não escrita, não dita, informal da organização, e que não é de fácil percepção.

Infelizmente, as pessoas não têm conhecimento de sua cultura até que seja desafiado, até conhecer uma nova cultura, ou até que seja feita, aberta e explícita, através, por exemplo, de um quadro ou modelo. É por isso que a cultura foi ignorada por tanto tempo pelos gestores e estudiosos. Ela não é detectável na maioria das vezes. (CAMERON; QUINN, 2006, p. 16).

Segundo as observações de Hofstede et al. (1990), feitas à época de maior e crescente interesse pelo tema, tinha-se entre os estudiosos o reconhecimento de características que a cultura organizacional ou corporativa se referia a uma percepção holística, determinada historicamente de acordo com o entendimento antropológico, socialmente construída, sutil, difícil de mudar e que estava sendo integrada a um constructo. Para verificar essas características e chegar à definição da cultura de uma organização, os mesmos autores orientam a identificação de dimensões independentes e, por meio da utilização do método qualitativo com o auxílio da verificação quantitativa, observar o relacionamento destas com as teorias organizacionais. Assim procedendo, se defendia que “culturas organizacionais são parcialmente pré-determinadas por nacionalidade, indústria e trabalho, que deve ser visível em efeitos significativos desses fatores sobre escores das dimensões da cultura” (HOFSTEDE et al., 1990, p. 287).

Os estudos relacionados à cultura nacional, ou seja, a identificação de elementos da cultura local que são determinantes no funcionamento da cultura organizacional, resultou em quatro dimensões: (1) distância de poder – análise grande versus pequeno; (2) fuga à incerteza – análise forte versus fraco; (3) individualismo versus coletivismo; e (4) masculinidade versus feminilidade. Com a continuidade dos estudos na área e o aprofundamento da investigação das diferenças e explicação do desempenho econômico das nações, principalmente, das culturas ocidental e oriental, mais uma dimensão foi acrescida: a dimensão (5) “dinamismo confuciano”, que propunha a análise da orientação de longo prazo versus de curto prazo na vida e no trabalho.

De acordo com o foco e perspectiva estabelecida para o estudo, a cultura organizacional poderá ser de diversos tipos e níveis, variando do macro ao micro, do nacional ao local, por região, setor, gênero, chegando ao nível menos amplo, que é a cultura de apenas uma organização. Segundo Cameron e Quinn (2006, p. 17), “a cultura de uma organização é refletida pelo o que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os

procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única”. E neste nível, da cultura de uma organização, podem ser encontradas mais subdivisões de cultura, conforme os níveis hierárquicos ou departamentos ou equipes sejam formadas e integradas por um conjunto de valores diferentes dos formados e percebidos na organização como um todo.

Essas diferenças de partes da cultura, ou subcultura, dentro de uma organização podem configurar um ambiente conflitivo e distanciar a organização do alcance de suas metas de desempenho e eficácia. De outra maneira, ao avaliar as partes ou subculturas e agregar suas características, pode-se ter uma visão aproximada da cultura global da organização. Nesse sentido, a análise no nível da organização ou de suas subunidades se dará de acordo com a necessidade da gestão em mudar a cultura para melhorar o desempenho organizacional.

Cameron e Quinn (2006) utilizam o chamado Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, sigla em inglês OCAI, para diagnosticar a cultura organizacional. Este instrumento é aplicado por meio de um questionário com seis itens que remetem a aspectos da organização. A classificação proposta pelos autores não tem a pretensão de ser o único caminho de avaliação da cultura organizacional, pois se trata de matéria com infinitas possibilidades de interações, influências e configurações. A intenção desses autores é de fornecer uma abordagem que sirva para gestores e outros agentes diagnosticarem e promoverem a mudança da cultura organizacional utilizando métodos quantitativos. A metodologia utilizada visa identificar, primeiro, a atual cultura da organização, segundo, a cultura que corresponda às futuras demandas do ambiente e às oportunidades a serem enfrentadas pela empresa.

O OCAI está baseado no Modelo de Vantagens Competitivas que, no ambiente organizacional, “é útil para identificar as principais abordagens para o desenvolvimento organizacional, estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, a qualidade organizacional, as teorias de eficácia, papéis de liderança e papéis de gestores de recursos humanos, e habilidades de gestão” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 31).

2.1.3 Autores e suas Abordagens

Por se tratar de um tema extremamente amplo e diverso, que relaciona, integra e impacta outros tantos ramos do conhecimento, existem variadas abordagens para o estudo da cultura organizacional propostas por diversos autores da área dos estudos organizacionais. Baseado em Cameron e Quinn (2006) e Alvi et al. (2014), o Quadro 1 mostra o enfoque que alguns desses autores deram ao tema.

Quadro 1 – Enfoque dos autores sobre a cultura organizacional e outras variáveis

Autores	Enfoque da Abordagem
Hofstede (1980)	Distância do poder, aversão à incerteza, individualismo e masculinidade.
Deal e Kennedy (1983)	Proposição de uma dimensão com base na velocidade de feedback (alta velocidade para baixa velocidade) e uma dimensão grau de risco (alto risco para baixo risco).
Alpert e Whetten (1985)	Identificação de um holográfico contra dimensão ideográfica como crítico ao analisar cultura.
Arnold e Capella (1985)	Proposição de foco na dimensão forte-fraco e na dimensão interna-externa.
Ernst (1985)	Argumentou a orientação de pessoas (participativa versus não participativa) e resposta ao ambiente (reativo contra proativo) como as principais dimensões de cultura.
Gordon (1985)	Identificação de onze dimensões da cultura: clareza e direção, o alcance da organização, integração, gestão de topo de contato, incentivo da iniciativa individual, resolução de conflitos, a clareza performance, desempenho ênfase, orientação de ação, remuneração e desenvolvimento de recursos humanos.
Kets de Vries e Miller (1986)	Dimensões disfuncionais da cultura, incluindo dimensões paranoicos, esquiva, carismáticos, burocráticos, e politizadas.
Fleury (1987)	Discussão conceitual, cultura e relações de trabalho em empresa estatal.
Freitas (1991)	Abordagem da bibliografia norte-americana sobre tópicos que receberam destaque na época: elementos, desenvolvimento, manutenção e identificação da cultura, tipos culturais, contracultura, cultura e desempenho organizacional, gestão de pessoas e estratégia, mudança cultural.
Sathe (1983), Schein (1984), e Kotter e Heskett (1992)	Força cultural e congruência como as principais dimensões culturais de interesse.
Martin (1992)	Integração cultural e de consenso, diferenciação e conflito, e fragmentação e ambiguidade.
Barbosa (1996)	Cultura administrativa, relação entre antropologia e administração.
Corbett e Rastrick (2000)	Correlação da gestão da qualidade total e desempenho de qualidade na organização da Nova Zelândia.
Lund (2003)	Analisa o impacto da cultura organizacional sobre a satisfação com o trabalho dos funcionários de marketing nos EUA.
Migueles (2003)	Abordagem das dificuldades teóricas e epistemológicas do estudo da cultura organizacional.
Rashid et al. (2004)	Estudo da cultura organizacional e as mudanças organizacionais na Malásia.
Xenikou e Simosi (2006)	Exame da relação entre liderança e cultura organizacional no desempenho do empregado.
Alcadipani e Crubellate (2007)	A partir da perspectiva epistemológica pós-moderna, identificam que nos trabalhos sobre cultura organizacional brasileira, desenvolvidos na área de administração, a maioria analisa o tema de forma homogênea.

Autores	Enfoque da Abordagem
Taomina (2008)	Análise das teorias sobre liderança, o entusiasmo dos funcionários e falta de cooperação na cultura da organização.
Jung et al. (2008)	Exame da relação entre culturas organizacionais da cultura nacional sobre o desempenho da gestão da qualidade total.
Yiing e Ahmad (2009)	Análise do impacto da cultura organizacional sobre o estilo de liderança, comprometimento dos funcionários e sua relação com a satisfação no trabalho, empenho e desempenho.
Awan e Mahmood (2010)	Exame da relação entre estilo de liderança, cultura organizacional e satisfação no trabalho e comprometimento dos funcionários nas universidades do Paquistão.
Bellou (2010)	Exame da relação da cultura organizacional sobre a satisfação com o trabalho em relação com o gênero e idade.
Gupta (2011)	Exame da relação entre o alto desempenho organizacional com a cultura organizacional e seu estilo de liderança.
Nguyen e Mohamed (2011)	Exame da relação entre a liderança na aprendizagem e gestão de competências e seu efeito sobre a cultura organizacional na Austrália.
Densten e Sarros (2012)	Estudo do efeito da cultura e da aceitação social no tipo de liderança do CEO em diferentes empresas na Austrália. Recompensa, orientação de desempenho, inovação e estabilidade são usadas como variáveis independentes.
Erkutlu (2012)	Exame da relação da cultura organizacional moderada com o comportamento compartilhado e proativo da liderança.
Uzkurt et al. (2013)	Exame da relação entre cultura organizacional e desempenho da organização na Turquia.
Pantouvakis e Bouranta (2013)	Estudo da relação entre a cultura de aprendizagem e satisfação no trabalho sobre a satisfação do cliente em diferentes sectores de serviços.

Fonte: Arquivo próprio da autora com adaptações de Cameron e Quinn (2006) e Alvi et al. (2014).

Observa-se que os temas e enfoques dos estudos anteriores são diversos, com a ocorrência de análises sobre a relação da cultura organizacional com outros tipos de cultura ou características de uma parte da cultura, subcultura ou fatores de mudança, como desempenho, aprendizagem, comprometimento, satisfação no trabalho, tipo de liderança, gestão da qualidade total, gênero e idade. As abordagens interessam a autores de diversas nacionalidades e buscam o entendimento de como a cultura organizacional impacta ou é influenciada pelos atores, sistemas e estruturas na consecução da eficácia organizacional.

2.1.4 Elementos

Quando interpretados no todo ou em parte, a depender da corrente teórica adotada, os elementos podem representar a própria cultura organizacional ou a variável cultura organizacional. Assim, dotados de ricos significados para a caracterização da cultura organizacional, os elementos foram identificados e conceituados por alguns autores da área, como Schein (1984, 1996), Smircich (1983), Fleury (1987), Freitas (1991) e Hofstede et al. (1990).

a) **Artefatos visíveis** são as estruturas, arquitetura, *layout*, vestuário, declarações de valores, planos de gestão, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos. Também identificado, numa escala de profundidade, como o nível “inicial” da cultura organizacional, onde se percebe com maior facilidade seus componentes, mas ainda assim não se torna de fácil interpretação da lógica adotada pelo grupo organizacional. A abrangência dos artefatos visíveis engloba outros elementos que serão descritos mais detalhadamente. Os **ritos, rituais e cerimônias** são atividades planejadas que cotidianamente são executadas, como as atividades de admissão, promoção, integração, demissão etc., e que tornam a cultura mais tangível e coesa. Segundo Trice e Beyer (1985), os ritos constituem-se em um conjunto relativamente elaborado, dramático e planejado de atividades, por meio das quais, as regras sociais seriam definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas. As “**estórias** são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos” (FREITAS, 1991, p. 75). Os **mitos** são rapidamente criados, se constitui em histórias com conteúdo de maior seriedade que facilmente são compreendidos pelos membros da organização. Atuam em funções específicas, como mapas, símbolos, scripts, etc. Baseando-se nas estórias ou nos mitos, os **tabus** “demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido” (FREITAS, 1991, p.75) ou proibido. **Heróis** são personagens, existentes ou criados, que incorporam os valores organizacionais e servem de exemplo para os demais membros do grupo no alcance do sucesso ou “pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas na cultura e que servem de modelo para o comportamento” (WILKINS, 1984 apud HOFSTEDE, 1990, p. 291) dos indivíduos. Os **símbolos** são “palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado particular dentro de uma cultura” (HOFSTEDE, 1990, p. 291). Segundo Beyer e Trice (1984) e Tomei e

Braunstein (1993), símbolos são objetos, atos, relacionamentos ou formações linguísticas que apresentam diversos significados, evocam emoções e impelem pessoas a agirem. A sua construção serve como um meio para a formação da identidade da organização. A **linguagem** é “o conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados, [...] constitui o mais importante instrumento de socialização” (FLEURY, 1987, p. 8). Através dela, as experiências são compartilhadas e transmitidas como um conjunto de palavras, termos e significados ocultos. Segundo Schein (1996), **gestos** são movimentos de partes do corpo usados para expressar significados. Funcionam como complemento às ideias transmitidas por meio da linguagem. E **sagas** são narrativas históricas descrevendo uma realização ou atividade ímpar, realizada com sucesso e, em geral, com grande heroísmo.

b) **Valores** são características e definições a respeito do que é importante para atingir a missão, o sucesso da empresa. Também identificado, junto às normas, numa escala de profundidade, como o nível intermediário da cultura organizacional, onde apesar de poder ser notada a sua manifestação, são de difícil entendimento de todos os significados, intenções e impactos organizacionais, uma vez que orienta o comportamento humano, mas não se sabe o que motivou ou qual a razão de tal comportamento. E segundo os autores, essa razão permanece no inconsciente das pessoas. O nível dos valores engloba também a **ideologia**, que é um “conjunto de crenças sobre o mundo social e sua operação. A ideologia serve como um elo de ligação entre atitudes e ações” (SCHEIN, 2004, p. 29).

c) **Crenças e pressupostos básicos** expressam situações resolvidas com sucesso, que em seu processo de resolução “inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana” (FREITAS, 1991, p. 75) e que se tornam verdades organizacionais. Também identificado, numa escala de profundidade, como o nível “final” da cultura organizacional, que transmite praticamente a impossibilidade de se identificar as características organizacionais, uma vez que estas se perpetuam na organização de forma inconsciente e inquestionável. Representam os valores compartilhados e já interiorizados na forma de perceber, pensar e sentir dos membros do grupo organizacional.

Ao adotar a compreensão da cultura organizacional a partir da interpretação dos seus símbolos, significados, elementos e valores, o enfoque teórico utilizado neste estudo para o entendimento da cultura organizacional será o funcionalista, uma vez que se pretende investigar a cultura organizacional a partir de seis categorias – características dominantes, liderança

organizacional, gestão de empregados, liga da organização, ênfase estratégica e critérios de sucesso – que reúne aspectos que foram observados e agrupados em quatro tipos predominantes de cultura organizacional originando o Modelo de Valores Competitivos.

2.1.5 Modelo dos Valores Competitivos

Este estudo utilizará o Modelo de Valores Competitivos, sigla em inglês CVF, para medir os aspectos da cultura organizacional pretendidos para a análise proposta. A utilização deste modelo se justifica por se reconhecer que a sua concepção se deu para ter “alto grau de congruência com os bem-conhecidos e bem-aceitos esquemas categóricos que organizam a forma como as pessoas pensam, seus valores e suposições, e as formas que eles processam as informações” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 33). O modelo baseia-se em evidências empíricas validadas, que conseguiram expressar a realidade a partir da interação das dimensões propostas e medidas com precisão.

Esse é o propósito de usar o Competing Values Framework para diagnosticar e facilitar a mudança na cultura organizacional. É uma estrutura que foi derivada empiricamente, foi encontrado para ter rosto e validade empírica, e ajuda a integrar muitas das dimensões propostas por vários autores. (CAMERON; QUINN, 2006, p. 33).

Para a composição do CVF, indicadores de eficácia foram estabelecidos e analisados estatisticamente, esta análise resultou em duas dimensões principais. Uma dimensão diferencia critérios de eficácia que enfatizam a flexibilidade, discricção e dinamismo a partir de critérios que privilegiam a estabilidade, ordem e controle. A outra dimensão diferencia critérios de eficácia que enfatizam uma orientação interna, integração e unidade de critérios que enfatizam uma orientação externa, diferenciação e rivalidade (CAMERON; QUINN, 2006, p. 34). As dimensões se desdobram em um quadrante, onde cada quadro representa um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional e são opostos ou concorrentes no que diz respeito a suas premissas: flexibilidade, estabilidade, foco interno e foco externo.

Para cada quadro foi dado um rótulo, conforme Figura 1, segundo embasamento literário que identificou a associação de diferentes valores organizacionais a diferentes formas de organização, formas essas que se desenvolveram na ciência organizacional e coincidem com outras teorias e abordagens sobre o sucesso organizacional, qualidade organizacional, funções de liderança e habilidades de gestão (CAMERON; QUINN, 2006, p. 36).

Figura 1 – Modelo de Valores Competitivos



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006).

A análise complexa e detalhada que deu origem ao CVF resultou na identificação dos quatro tipos principais de cultura organizacional. Assim, cada quadro ou tipo cultural reúne em seu núcleo pressupostos básicos, orientações e valores dos mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional sendo, portanto, um instrumento que permite diagnosticar tanto a orientação dominante de uma cultura organização, quanto a força, o tipo e a congruência cultural.

2.1.5.1 Cultura Hierárquica

O tipo de cultura organizacional hierárquica surge da concepção de Max Weber sobre a burocracia, que no século XX contribuiu para que organizações europeias conseguissem suprir as crescentes e complexas demandas da sociedade. Características como regras, especialização, meritocracia, hierarquia, de propriedade separada, impessoalidade, prestação de contas (*accountability*) se destacaram ao gerar uma saída leve e fluida, eficiente, confiável e previsível (CAMERON; QUINN, 2006).

A cultura organizacional compatível com esta forma (e tal como avaliado no OCAI) é caracterizada por um lugar formalizado e estruturado para trabalhar. As pessoas fazem procedimentos para governar. Os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é importante. As preocupações de longo prazo da organização são a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Regras e políticas formais mantêm a organização em conjunto. (CAMERON; QUINN8, 2006, p .37).

As particularidades da cultura hierárquica foram perpetuadas no sucesso das organizações que, frente a um cenário relativamente estável, integraram e coordenaram tarefas e funções, manteve a uniformidade dos produtos e serviços, controlavam os trabalhadores e os

postos de trabalho e adotaram “linhas claras de autoridade, regras de tomada de decisões padronizadas e procedimentos e mecanismos de controle e responsabilização” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 37).

2.1.5.2 Cultura de Mercado

De acordo com Cameron e Quinn (2006), a cultura de mercado teve origem nos pressupostos dos trabalhos de Oliver Williamson (1975 apud CAMERON; QUINN, 2006), Bill Ouchi (1981 apud CAMERON; QUINN, 2006), e seus colegas. Fundamentada na eficácia organizacional, a cultura de mercado tem forte ênfase no posicionamento externo e controle, com orientação para o ambiente externo e foco nas transações com interessados externos à organização como fornecedores, clientes, órgãos reguladores, entre outros, com a intenção de criar vantagem competitiva. Os valores predominantes neste tipo cultural são a competitividade e a produtividade e se refletem nos objetivos principais da organização: “Rentabilidade, os resultados financeiros, força em nichos de mercado, metas de superação, e bases de clientes seguras” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 39).

A cultura de mercado, tal como avaliado no OCAI, é um local de trabalho orientado para os resultados. Os líderes são difíceis de condução, produtores e concorrentes. Eles são difíceis e exigentes. A cola que mantém a organização em conjunto é uma ênfase em vencer. A preocupação de longo prazo é em ações competitivas e alcançar objetivos e metas de superação. O sucesso é definido em termos de quota de mercado e penetração. A superação da concorrência e liderança de mercado são importantes. (CAMERON; QUINN, 2006, p. 40).

Cameron e Quinn (2006) destacam que com o ideal de estar sempre à frente, em progresso e superação da sua posição competitiva, a cultura de mercado faz crer que um propósito claro e uma estratégia agressiva conduz à produtividade e a rentabilidade. A diretriz para a administração é a condução da organização para o alcance da produtividade, resultados e lucros, enxergando o ambiente externo como hostil, e os consumidores como exigentes e interessados no melhor custo-benefício.

2.1.5.3 Cultura Clã

A cultura tipo clã surgiu a partir do modelo de gestão japonesa utilizado na época após a II guerra mundial em que vários países tentavam se reerguer. Ao adotar valores e objetivos compartilhados, a coesão entre os membros da organização, a participação, individualidade, senso de pertencimento, desenvolvimento de pessoas, trabalho em equipe, programa de envolvimento dos funcionários e compromisso corporativo para funcionários, o Japão conseguiu mais rapidamente se reorganizar e superar a crise.

A cultura do clã, como avaliado no OCAI, é caracterizada por um lugar amigável para trabalhar onde as pessoas compartilham um monte de si mesmos. É como uma grande família. Líderes são pensados como mentores e talvez até mesmo como figuras parentais. A organização é mantida por lealdade e tradição. Compromisso é alto. A organização enfatiza o benefício a longo prazo do desenvolvimento individual, com alta coesão e moral sendo importante. O sucesso é definido em termos de clima interno e preocupação para as pessoas. A organização coloca um prêmio sobre o trabalho em equipe, participação e consenso. (CAMERON; QUINN, 2006, p. 42-43).

As características da cultura clã guarda semelhanças de uma organização de tipo familiar em que a gestão do meio ambiente pode ser melhor quando realizada por meio de trabalho em equipe e com o desenvolvimento das pessoas, o cliente é visto como parceiro, e “a grande tarefa da administração é capacitar os funcionários e facilitar a sua participação, compromisso e lealdade” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 41).

2.1.5.4 Cultura Adhocrática

No contexto da transição da revolução industrial para a revolução das tecnologias de informação, segundo Cameron e Quinn (2006), surgem novas premissas de iniciativas inovadoras, principalmente, na área de desenvolvimento de novos produtos e serviços. O sentido da palavra adhocracia implica em algo temporário, especializado e dinâmico, com o fomento do empreendedorismo, criatividade e pioneirismo e foco na criação de uma visão de futuro, anarquia organizada, disciplinada e imaginação. As organizações que adotavam este perfil, tinham que se adaptar com uma liderança inovativa na busca por produzir produtos e serviços inovadores, ao mesmo tempo em que se adaptavam, o quanto antes, às oportunidades que surgissem.

A cultura adhocrática, avaliada no OCAI, é caracterizada por um ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. Pessoas esticam seus pescoços e assumem riscos.

A liderança eficaz é visionária, inovadora e orientada para o risco. A cola que mantém a organização em conjunto é compromisso com a experimentação e inovação. A ênfase é sobre estar na vanguarda de novos conhecimentos, produtos e serviços. Prontidão para a mudança e enfrentar novos desafios são importantes. Ênfase de longo prazo da organização está no rápido crescimento e aquisição de novos recursos. Sucesso significa produzir produtos e serviços únicos e originais. (CAMERON; QUINN, 2006, p. 45).

Neste tipo cultural o erro é bem visto, pois pode ser uma solução para o mesmo ou outro problema ou até mesmo ser uma oportunidade. O poder transita no nível dos indivíduos – ênfase na individualidade, ou das equipes de tarefas, há ênfase também na assunção de riscos e na previsibilidade, e todos têm grande envolvimento com a produção, clientes, pesquisa e desenvolvimento, dentre outros. Assim, “um dos principais objetivos de uma adhocracia é promover a adaptabilidade, flexibilidade, criatividade e onde a incerteza, ambiguidade e sobrecarga de informação são típicos” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 43).

2.1.5.5 Dimensões de Análise dos Tipos Culturais

Para se chegar aos quatro tipos de cultura organizacional – Clã, Hierarquia, Adhocracia e Mercado, Cameron e Quinn (2006) elegeram seis dimensões para análise: Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gestão de Empregados, Liga da Organização, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso. A partir da prevalência e agrupamento dos aspectos de cada uma dessas dimensões é possível detectar o tipo de cultura de maior predominância em uma organização.

Na dimensão “Características Dominantes” busca-se identificar se a organização é um lugar muito pessoal e familiar onde as pessoas compartilham informações sobre si mesmas ou dinâmico e empreendedor onde as pessoas se esforçam ao máximo e assumem riscos ou orientado para resultados onde as pessoas são competitivas e buscam a conquista de seus resultados ou muito controlado e estruturado onde as pessoas são governadas pelos procedimentos formais.

No que se refere à “Liderança Organizacional” procura-se verificar se a liderança dá o exemplo por meio de uma postura de orientação e facilitação do trabalho do liderado, ou pelo empreendedorismo, inovação e aceitação dos riscos, ou pelo pragmatismo, agressividade e ofensiva quanto à obtenção dos resultados, ou pela coordenação, organização e eficiência no bom funcionamento.

A análise da “Gestão de Empregados” observa se o estilo da gestão se caracteriza pelo trabalho em equipe, consenso e participação, ou pela aceitação de risco individual, inovação,

liberdade e singularidade, ou pela forte orientação à competitividade, alta demanda e realização, ou por segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.

No que diz respeito ao que mantém a organização unida – Liga da Organização – verifica-se se é a lealdade e confiança mútua, ou o compromisso com a inovação e desenvolvimento, ou a ênfase na conquista e realização do objetivo, ou regras e políticas formais.

A “Ênfase Estratégica” é observada segundo o destaque no desenvolvimento humano, com persistência da alta confiança, abertura e participação, ou na aquisição de novos recursos e criação de novos desafios, prospecção de oportunidades, ou nas ações competitivas e na realização e superação das metas, ou na permanência e estabilidade com foco em operações de eficiência, controle e regulação.

Os “Critérios de Sucesso” são observados quanto a sua definição podendo ter por base o desenvolvimento das pessoas, trabalho em equipe, comprometimento dos funcionários, e preocupação com as pessoas, ou os produtos mais novos ou mais originais e ser um líder de produto e inovação, ou ser vencedora no mercado e superar a concorrência com a liderança competitiva, ou a eficiência, com entrega confiável, agendamento regular e produção de baixo custo.

Em decorrência da elaboração do questionário de pesquisa, e a atenção ao número de itens para evitar um instrumento de coleta de dados muito extenso e desfavorável ao seu preenchimento, pelo tempo e disposição que demanda, foi necessário reduzir o número de dimensões do CVF. Os critérios de seleção utilizados foram (1) a identificação das dimensões que mais estariam diretamente ligadas ao relacionamento e interação com o trabalhador e que talvez influencie diretamente seus níveis de satisfação e comprometimento organizacionais. E, (2) a escolha feita por Alvi et al (2014) em seu trabalho “*Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction*”, referenciado neste estudo para fins comparativos, que escolheram aspectos culturais ligados ao estilo da gestão e da liderança, prioritariamente. Para a análise proposta neste trabalho, os aspectos de Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gestão de Empregados e Liga da Organização foram utilizados para a elaboração do instrumento de coleta de dados da pesquisa e mensuração da cultura organizacional e seus tipos.

2.1.5.6 Modelo dos Valores Competitivos X Modelos de Administração Pública

Na tentativa de estabelecer um paralelo de características entre os tipos culturais do modelo de valores competitivos e os tipos de modelos da administração pública, o Quadro 2 abaixo foi construído com vistas a enriquecer as discussões futuras sobre os resultados encontrados na pesquisa.

Quadro 2 – Modelo dos Valores Competitivos X Modelos de Administração Pública

Modelo dos Valores Competitivos x Modelos de Administração Pública	Patrimonialista Clientelismo; Paternalismo; Nepotismo.	Burocrático Formalismo; Controle; Hierarquia; Profissionalização.	Gerencial Foco nos resultados; atingimento de metas; autonomia; eficiência; redução de custos; aumento da qualidade; cidadão-cliente.
Hierarquia Foco interno e Integração; Estabilidade e Controle	X	X	_____
Mercado Foco externo e Diferenciação; Estabilidade e Controle	_____	X	X
Clã Foco interno e Integração; Flexibilidade e Discrição	_____	X	X
Adhocracia Foco externo e Diferenciação; Flexibilidade e Discrição	_____	_____	X

Fonte: Arquivo pessoal da Autora.

Observa-se que o tipo cultural hierarquia guarda semelhanças, segundo seus valores, com o modelo patrimonialista e burocrático, os tipos mercado e clã têm características dos modelos burocrático e gerencial e o tipo adhocracia possui características do modelo gerencial.

2.2 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

A satisfação no trabalho é percebida e avaliada sob a influência de circunstâncias únicas vivenciadas pelo indivíduo de acordo com suas necessidades, valores e expectativas, ou seja, a avaliação do emprego ocorre em função de fatores considerados importantes para as pessoas (SEMPANE; RIEGER; ROODT, 2002). Segundo Locke (1976, apud SEMPANE; RIEGER; ROODT, 2002), é preciso antes entender as dimensões do trabalho, que são complexas e inter-relacionadas na natureza, para se entender as atitudes de trabalho. Ele cita as dimensões comuns

de satisfação no trabalho, como trabalho, salário, promoções, reconhecimento, benefícios, condições de trabalho, supervisão, colegas de trabalho, empresa e de gestão.

Por envolver sentimentos afetivos ou emocionais, a satisfação dos trabalhadores tem consequências importantes em suas vidas. Segundo Locke (1976, apud SEMPANE; RIEGER; ROODT, 2002), essas consequências podem ser os efeitos sobre a saúde física e longevidade, saúde mental e um impacto na vida social dos trabalhadores em geral. Na lógica das empresas, quanto mais satisfeitos e comprometidos, mais os empregados terão um melhor desempenho e menores serão os níveis de queixas e reclamações, absenteísmo e rotatividade, o que tende a gerar maior vantagem competitiva para as organizações.

A satisfação difere do clima organizacional no que se refere à ênfase da análise sobre o comportamento do trabalhador na relação com a organização, se a um nível micro, individual – satisfação ou a um nível macro – clima. Considerando que as dimensões de emprego que compõem a organização representam seu clima, Sempane, Rieger e Roodt (2002) entendem que a satisfação no trabalho é uma avaliação de fatores organizacionais e, por tanto, descreve os sentimentos dos funcionários em relação aos fatores ambientais (fatores climáticos), ao passo que o clima organizacional apenas forneceria uma descrição do contexto de trabalho. Sempane, Rieger e Roodt (2002) sinalizam também, com base nos estudos de Corbin (1977) e Kline e Boyd (1994), que, apesar da crença de que o nível de satisfação tende a aumentar conforme os funcionários sejam promovidos, há outros indícios de que gerentes em níveis organizacionais altos, estão satisfeitos com seus salários, mas menos satisfeitos com as oportunidades de promoção, e ainda, que variáveis organizacionais, como a estrutura, afetam os funcionários de diferentes formas, o que leva os autores à constatação de que a avaliação dos diferentes aspectos do trabalho pelos funcionários é de natureza subjetiva, e as pessoas vão refletir diferentes níveis de satisfação em torno dos mesmos fatores (SEMPANE; RIEGER; ROODT, 2002).

Os autores Lima, Vala e Monteiro (1988), de certa forma, conotam essa ideia de natureza subjetiva na distinção da satisfação organizacional em três modelos: situacional, individual e interação social. O modelo situacional explica a satisfação no trabalho pelas características da própria situação de trabalho, com ênfase na função, nos processos de tomada de decisão e nas formas de reforço da empresa. Segundo Lima, Vala e Monteiro (1988) e Cordeiro e Pereira (2006), esta abordagem tem origem na teoria bifatorial – fatores higiênicos e fatores motivacionais, de Herzberg (1959) e Hackman e Oldhman (1980), em que uma variável intraindividual mediará a relação entre a satisfação obtida pelo trabalho realizado e as características da função, possibilitando a análise, tanto ao nível da satisfação como da

produtividade, da interação entre as características do trabalho, as diferenças individuais e respectivos resultados (CORDEIRO; PEREIRA, 2006). Destaca-se nesse modelo que,

As variáveis explicativas mais utilizadas estão relacionadas com a análise das tarefas que cada trabalhador desempenha, às quais correspondem as dimensões da organização do trabalho, designadamente, a variedade, a identidade, a autonomia, o significado e o feedback que, caso existam, irão provocar o sentimento de satisfação. [...] A forma como o sujeito percebe o seu trabalho irá determinar o seu nível de satisfação no trabalho, tornando o desenho da sua função, segundo este modelo, um determinante importante da satisfação. E quanto maior a presença das cinco características, maior será a satisfação no trabalho. (CORDEIRO; PEREIRA, 2006, p. 70).

De acordo com Cordeiro e Pereira (2006) e dentro do modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1980), quando os indivíduos percebem essas cinco variáveis e estão a desempenhar bem o seu trabalho, surge os sentimentos de autorrealização e autorrecompensa, o que não ocorrerá na situação oposta – desempenho não satisfatório. Nesta última situação, os indivíduos tentarão melhorar seu desempenho para recuperar o sentimento da recompensa interna.

O modelo individual explica a satisfação no trabalho pela feição motivacional, ou valores dos indivíduos, pesando as diferenças entre as expectativas individuais e as respostas da organização para a realização destas expectativas (SILVA, 1998). Lima, Vala e Monteiro (1988) explanam que nesta relação entre a satisfação e as expectativas e valores individuais, dois tipos de variáveis são apontados como determinantes da satisfação: os objetivos e valores que o indivíduo espera ver realizados na situação de trabalho (expectativas); e as características que o indivíduo percebe na situação de trabalho (resposta da organização) (LIMA, VALA; MONTEIRO, 1988).

Já o modelo de interação social explica a satisfação no trabalho a partir de aspectos como comparação social, processamento social da informação e cultura organizacional (SILVA, 1998). Segundo Lima, Vala e Monteiro (1988), a comparação social advém de dois pressupostos básicos. Primeiro, de uma analogia entre a percepção das relações sociais e as transações econômicas, ou das contribuições dos indivíduos para a empresa (os seus investimentos) e os resultados que obtêm dessa contribuição (os seus lucros). Segundo, do processo de comparação social como meio de avaliar o grau de positividade de uma transação (LIMA; VALA; MONTEIRO, 1988). Ainda de acordo com os autores, a teoria da equidade de Adams (1965) traz que a comparação quando não equitativa, leva o indivíduo a interpretar a situação como injusta e a experimentar um sentimento de desagrado ou insatisfação, gerando a

reação da tentativa de anular ou reduzir a injustiça percebida por meio de um aumento ou uma diminuição dos seus investimentos.

O processamento social da informação, dentro do modelo de interação social, se refere à disponibilidade da informação e dos processos de influência social a ela associados para a compreensão dos fenômenos organizacionais (LIMA; VALA; MONTEIRO, 1988). Decorre deste aspecto, que a própria satisfação pode ser vista como um produto da influência social e como um fenômeno socialmente construído (LIMA; VALA; MONTEIRO, 1988).

O aspecto da cultura organizacional, no modelo de interação social, considera que a possibilidade da coexistência de diversas culturas dentro de uma mesma organização gera entendimentos sobre a organização que incluirão, ou pelo menos terão impacto, sobre os estados emocionais dos indivíduos e sobre a forma como os exprimem (LIMA; VALA; MONTEIRO, 1988). Tendo por base os processos de influência social, cada indivíduo é visto, simultaneamente, como fonte e alvo de influência, e a satisfação decorrente destes processos resulta do pensamento social chamado cultura organizacional (a concepção de cultura é semelhante à dos autores Schein (1985) e Geertz (1989)) (LIMA; VALA; MONTEIRO, 1988).

Segundo Roman et al. (2012), vários estudos buscam ampliar o entendimento e a análise das características do trabalho e das organizações – neste estudo, o que se refere à análise das características da organização será abrangido pela cultura organizacional –, mas destacam que o questionamento central é “o que faz com que as pessoas gostem do seu trabalho?” Neste sentido, os autores observam que existem vários fatores que influenciam a satisfação: internos e externos à organização, motivacionais, internos e externos ao trabalho ou trabalhador. Por sua vez, os fatores vinculados às atividades dos empregados podem estar ligados a várias facetas como salários, benefícios, oportunidade de promoção, supervisão, etc.

De acordo com Valle (2007), a satisfação pode ser caracterizada como uma variável de atitude, detentora de componentes afetivos e cognitivos. O componente cognitivo reflete “aquilo que o indivíduo pensa e as suas opiniões sobre o trabalho” (VALLE, 2007, p. 2), já o componente afetivo ou emocional reflete “quão bem uma pessoa se sente em relação a um trabalho” (VALLE, 2007, p. 2). Weiss (2002) indica que a satisfação no trabalho definida como uma atitude é um juízo positivo ou negativo da avaliação que o indivíduo faz sobre o trabalho ou uma situação específica do trabalho.

Garrido (2009) destaca cinco particularidades do trabalho, pertencentes à teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham, que contribuem para a satisfação no trabalho, são elas: variedade de habilidade – diferentes habilidades necessárias para a realização do trabalho; identidade da tarefa – o trabalho é feito todo ou em parte pelo empregado; significado

da tarefa – impacto que o trabalho tem sobre outras pessoas; autonomia – liberdade que os empregados têm para fazer seu trabalho; *feedback* da tarefa – o empregado tem a clareza de que está fazendo a tarefa corretamente ou não.

Para os fins a que se destina este trabalho, serão adotados o conceito e o modelo de mensuração de satisfação dos empregados de Spector (2003). Para este autor, satisfação no trabalho “é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos” (SPECTOR, 2003, p. 221).

Decorrente desta definição, Valle (2007) destaca que a satisfação poderá ser mensurada pelo modo global, “como um escore entre diversos itens de uma escala de satisfação” (VALLE, 2007, p. 2), a satisfação global – sentimento geral e único em relação ao trabalho. Ou por facetas com “um escore sobre múltiplas facetas”, e a “representação completa de como o indivíduo se sente sobre o seu trabalho” (VALLE, 2007, p. 3).

Spector (1985, p. 695) entendia que a satisfação no trabalho era a “representação de um agrupamento de sentimentos avaliativos sobre o trabalho” e, por isso, desenvolveu e apresentou o *Job Satisfaction Survey* (JSS). Uma escala de nove facetas e trinta e seis itens, quatro itens por dimensão, de concordância tipo Likert de seis pontos e aplicável a todo tipo de organização, para avaliar as atitudes dos empregados sobre o trabalho e os aspectos do trabalho (SPECTOR, 1985; 1994; VALLE, 2007). De acordo com Spector (1985), Locke (1976 apud MASCARENHAS, 2013) e Garrido (2009), as nove dimensões e suas descrições medidas pela JSS são:

- a) Pagamento: suficiência do empregado com o pagamento, salário e remuneração que recebe comparado com o quanto trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho;
- b) Promoção: contentamento com as oportunidades que já recebeu de promoções, com as garantias oferecidas, a maneira como a instituição realiza e o tempo de espera pelas promoções;
- c) Supervisão: contentamento com a organização e a capacidade profissional do superior imediato e seu interesse pelo trabalho do empregado e o entendimento entre eles;
- d) Benefícios adicionais: suficiência do ganho monetário e benefícios não monetários frente a tarefa realizada;
- e) Recompensas contingentes: apreciação, reconhecimento e recompensas para o bom trabalho;

- f) Procedimentos operacionais: suficiência das políticas e procedimentos operacionais que diz respeito às condições de trabalho/segurança;
- g) Colegas de trabalho: contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com pessoas que trabalham com o empregado;
- h) Natureza do trabalho: contentamento com o interesse pelas próprias tarefas, pela variedade e capacidade destas em absorver o empregado; e
- i) Comunicação: suficiência da comunicação dentro da organização.

Neste estudo, será utilizado o conceito de satisfação entendida por facetas, ou seja, a percepção do empregado sobre os diferentes aspectos do trabalho relacionados à tarefa que desempenha na organização. Um aspecto interessante da mensuração da satisfação é que ela revela também o nível de insatisfação, pois na medida em que o empregado analisa seu contentamento com o trabalho este pode variar de satisfeito a insatisfeito de acordo com as diferentes facetas analisadas.

Em suas análises Spector (2003 apud ROMAN et al., 2012) interpretou as facetas: recompensas (salário, oportunidades de promoção e benefícios), relacionamento (supervisão, companheiros de trabalho e condições de trabalho) e natureza do trabalho (natureza do trabalho, comunicação e segurança), como comuns da satisfação no trabalho. Para efeito do recorte empírico desta pesquisa, e considerando as relações que se pretende estabelecer com a cultura organizacional, as nove facetas comuns foram consideradas como dimensões da satisfação e, juntamente com seus respectivos itens da JSS, reclassificadas e agrupadas entre elas.

De cada uma das três dimensões de satisfação foi escolhido um aspecto a ser investigado. O critério utilizado para a escolha das dimensões se deu pela observação de proximidade com as características das dimensões escolhidas do CVF da cultura organizacional, entendendo a possibilidade de relação das dimensões relacionamento e recompensas com liderança organizacional e estilo de gestão, e da natureza do trabalho com características dominantes, por exemplo. Da dimensão relacionamento foi selecionada a faceta supervisão, da dimensão recompensas foi selecionada a faceta oportunidade de promoção e da dimensão natureza do trabalho foi selecionada a faceta de mesmo título.

Assim, como pode ser visto no Quadro 3 abaixo, 12 itens da JSS foram selecionados para a composição do instrumento empírico desta pesquisa.

Quadro 3 – Dimensões da satisfação com o trabalho

Dimensão	Faceta	Item da JSS	
RELACIONAMENTO	Supervisão	3	Meu supervisor é competente no trabalho dele.
		12	Meu supervisor é injusto comigo.
		21	Meu supervisor demonstra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.
		30	Eu gosto do meu supervisor.
RECOMPENSAS	Oportunidade de promoção	2	Há muito pouca chance de promoção no meu trabalho.
		11	Aqueles que fazem um bom trabalho têm uma boa chance de serem promovidos.
		20	As pessoas conseguem crescer mais rápido aqui do que em outras empresas.
		33	Eu estou satisfeito com minhas chances de ser promovido.
NATUREZA DO TRABALHO	Natureza do trabalho	8	Às vezes eu sinto que meu trabalho é insignificante.
		17	Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.
		27	Eu me sinto orgulhoso em fazer meu trabalho.
		35	Meu trabalho é agradável.

Fonte: Arquivo pessoal da Autora.

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As definições sobre comprometimento organizacional, de modo geral, não é unânime entre os autores, pois dependendo do objetivo da pesquisa, o enfoque muda e traz nuances diferentes de seus significados. Segundo Bastos (1993), o comprometimento teve implicações de três disciplinas (fontes teóricas): sociologia (Weber, Halaby-1986, Edwards-1979, Burawoy-1983), teorias organizacionais (Bernard-1938, March e Simon-1958, Meyer e Allen-1984, Etzioni-1961, Buchanan-1974, Mowday, Steers e Porter-1982, Weiner e Vardi-1982) e psicologia social (Azjen e Fishbein-1975, Weiner e Vardi-1982, Lewin-1947, Festinger, Salancick-1977). As três disciplinas, por sua vez, geraram cinco enfoques diferentes do comprometimento:

- a) Autoridade no contexto de trabalho: influenciado pela sociologia, significando “interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da rotação de autoridade subordinação” (BASTOS, 1993, p. 55);
- b) *Side-beats*, instrumental ou calculativo: influenciado pela sociologia e teoria das organizações, significando “tendência de se engajar em linhas consistentes de atividade devido aos custos associados a agir de forma diferente [...]; mecanismo psicossocial que envolve *side-beats*, trocas, investimentos que limitam o raio de ação posterior” (BASTOS, 1993, p. 55);

- c) Afetivo: influenciado pela teoria das organizações, significando “a força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular [...]; forte crença e aceitação dos objetivos e valores; desejo de esforçar-se pela organização; forte desejo de permanecer como membro” (BASTOS, 1993, p. 55);
- d) Normativo: influenciado pela teoria das organizações e psicologia social, significando “totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização” (BASTOS, 1993, p. 55);
- e) Comportamental: influenciado pela psicologia social, significando “um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento” (BASTOS, 1993, p. 55).

Segundo o dicionário Aulete (2015), o significado do termo comprometimento é a “ação ou resultado de comprometer (-se); compromisso”, e o verbo comprometer significa “obrigar (-se) por compromisso a (algo)”. No campo das organizações, as definições de comprometimento também podem ter variados enfoques. Para Bastos (1994), a palavra comprometimento no sentido de ações significa engajamento, agregamento e envolvimento. Na descrição do próprio indivíduo, é admitido “como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo” (BASTOS, 1994, p. 86). Pode significar também “uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir” (BASTOS, 1994, p. 86). No sentido de comportamentos relacionados ao compromisso, há um sentimento de se estar obrigado pelas suas ações, com a superação das expectativas formais e/ou normativas, a renúncia de cursos alternativos de ação e a opção de vincular-se à organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

O compromisso visto como uma atitude significa a identificação que o indivíduo desenvolve em relação à organização e os seus objetivos, de modo que deseja manter a adesão, a fim de facilitar o alcance das metas (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979), ao mesmo tempo em que espera da organização ser recompensado pelo compromisso firmado. No contexto científico das teorias de estudos organizacionais, o comprometimento organizacional “assume um significado semelhante ao de adesão, envolvimento, identificação” (MACAMBIRA, 2009, p. 21) de modo a avaliar os vínculos dos trabalhadores com a organização empregadora.

Ao levar em consideração a identificação do indivíduo comprometido com a organização e as atitudes que refletem esta interação, os autores Mowday, Steers e Porter (1979) trazem uma definição que enfoca a lealdade ativa dos indivíduos de estarem dispostos a dar

algo de si mesmos, a fim de contribuir para o bem-estar da organização. E assim sendo, o compromisso passa a ser perceptível pela observação das expressões de crenças, opiniões e ações dos indivíduos.

Segundo Medeiros (1997), o comprometimento está relacionado à produtividade, ao questionamento do porquê as pessoas não são produtivas, ao significado que o trabalho tem para a vida das pessoas para além do salário e benefícios ganhos, e à assunção de responsabilidade frente à finalidade da atividade que está sendo executada.

Dentre as justificativas que motivam pesquisas sobre o tema, estão as mudanças do cenário político, econômico e social que exigem uma reação por parte das organizações, e que invariavelmente atinge seus elementos culturais e as pessoas. O interesse central das pesquisas sobre o comprometimento está “na compreensão do comportamento de trabalho dos empregados nas organizações” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 225), nos resultados que expliquem os níveis do comprometimento, do por que há um vínculo, manutenção ou prolongamento da estadia do trabalhador na organização e do entendimento da comparação entre o nível de comprometimento frente a variáveis que o antecedem (características pessoais) e variáveis que lhe são consequentes (performance no trabalho) (MEDEIROS, 1997).

A pesquisa realizada por Macambira (2009) aponta que predominam os estudos voltados para entender o que vem antes como causa do comprometimento, ou seja, as bases do comprometimento, que em sua maioria surge do modelo tridimensional – afetivo, instrumental e normativo, de Meyer e Allen (1990). Ao invés do que acontece depois como consequências ou impactos, que seriam “os estudos envolvendo desempenho no trabalho, a rotatividade e o absentismo” (MACAMBIRA, 2009, p. 20). Ainda sobre o comprometimento visto a partir de seus antecedentes ou consequentes, Macambira, Bastos e Rossoni (2015) destacam que o modelo tridimensional se mostra incompleto na mensuração do comprometimento.

(a) trata-se de uma ampliação indevida do conceito de comprometimento (um esticamento, como define Solinger et al., 2008), aproximando-se mais de um modelo explicativo da intenção ou da permanência do indivíduo na organização, já que a natureza do vínculo que caracteriza as diferentes bases são muito distintas para serem abarcadas pelo mesmo conceito de comprometimento; (b) as evidências empíricas revelam que embora o indivíduo possa permanecer na organização por gostar (afetiva), necessitar (continuação) ou por um sentimento de obrigação (normativa), há diferenças importantes tanto nos fatores antecedentes como em outros consequentes. [...]; (c) as medidas das três bases apresentaram, especialmente em contextos distintos de onde foram propostas, sobreposições, especialmente entre as bases afetiva e normativa; ou várias outras soluções, que não unidimensional, no caso da base instrumental. (MACAMBIRA; BASTOS; ROSSONI, 2015, p. 112).

Macambira, Bastos e Rossoni (2015), juntamente a outros estudos e definições de outros autores, defendem o modelo unidimensional como o conceito de comprometimento voltado para a “base afetiva”, entendido pela “vinculação afetiva que o trabalhador desenvolve com a organização, produto de um processo de identificação e associado a um sentimento de pertença” (MACAMBIRA; BASTOS; ROSSONI, 2015, p. 112). E encaram as outras dimensões do modelo tridimensional como outros tipos de vínculos organizacionais. O entrincheiramento organizacional ou “a transposição para a organização de um vínculo inicialmente concebido para a carreira por Carson e Bedeian (1994)” (MACAMBIRA; BASTOS; ROSSONI, 2015, p. 112), como substituto da base instrumental e o consentimento organizacional, visto como uma postura ativa – adesão crítica aos objetivos e fazeres organizacionais, ou passiva – obrigação para com a organização, lealdade e um forte senso de dever, que faz paralelo com a base normativa.

O Quadro 4 traz os principais enfoques dado pelos autores à temática.

Quadro 4 – Enfoque dos autores sobre comprometimento organizacional

Autores	Enfoque da Abordagem
Becker (1960)	Análise formal do conceito de comprometimento <i>sidebet</i> (instrumental, calculativo ou continuidade).
Mowday, Steers e Porter (1979)	Corrente teórica que desenvolveu e validou o <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ).
Meyer e Allen (1990)	Medição e antecedentes do comprometimento afetivo, instrumental e normativo, bem como a diferença de seus componentes na pesquisa e na prática.
Bastos (1993)	Problemas conceituais na pesquisa organizacional e estratégia de operacionalização de comprometimento.
Brandão e Bastos (1993)	Estudo dos antecedentes de comprometimento organizacional de uma universidade pública.
Siqueira (2001)	Relação entre os três tipos de comprometimento - afetivo, calculativo e normativo, e três critérios do comportamento organizacional: satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e intenção de rotatividade.
Bastos e Borges-Andrade (2002)	Padrões do comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais - organização, carreira e sindicato.
Medeiros (1997, 2003)	Relações existentes entre características organizacionais, padrões de comprometimento organizacionais, dimensões latentes do comprometimento organizacional, características pessoais, performance no trabalho dos indivíduos e desempenho das organizações.
Leite (2007)	Identificação da intensidade, natureza predominante e melhores antecedentes do comprometimento organizacional dos servidores de uma universidade pública estadual.

Autores	Enfoque da Abordagem
Macambira (2009)	Relações entre as dimensões micro e macro-estrutural da rede social informal intra-organizacional de confiança e a intensidade e natureza do comprometimento.
Roman et al. (2012)	Identificação do tipo de comprometimento organizacional presente nos funcionários de uma Prefeitura Municipal, utilizando o modelo multidimensional do comprometimento - afetivo, normativo e instrumental.
Fernandes, Siqueira e Vieira (2014)	Relações entre estilos de liderança, percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo.
Macambira, Bastos e Rossoni (2015)	Comprometimento visto como unidimensional e definido a partir da base afetiva, e acréscimo dos conceitos entrenchamento e consentimento organizacionais como conceitos que tratam de maneira mais adequada as bases instrumental e normativa do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Fonte: Arquivo pessoal da Autora.

Desde a década de 1980, época de maior ênfase dos estudos sobre comprometimento e considerando os estudos levantados por Macambira (2009), a pesquisa empírica é predominantemente quantitativa com análises que visam sustentar hipóteses de causa e relacionamento com outras variáveis da organização, ocupacionais e pessoais. A partir do levantamento feito pelo autor, evidenciam-se duas maneiras de investigação do comprometimento organizacional. A princípio concebe-se a atitude global e unidimensional do indivíduo em relação a organização, seguido das visões multidimensionais, com diferentes facetas da organização e “diferentes bases ou processos psicossociais que geram o comprometimento” (MACAMBIRA, 2009, p. 21).

Ao pretender comparar os resultados decorrentes deste trabalho com os encontrados por Alvi et al (2014), o presente trabalho não se aterá a análise da perspectiva do comprometimento de seus antecedentes ou consequentes. Para relacionar o nível de comprometimento dos servidores públicos com a cultura organizacional predominante, serão utilizadas como base as escalas de mensuração do modelo tridimensional de comprometimento dos autores Meyer e Allen (1990), que se baseiam nos autores Mowday, Steers e Porter (1979). Portanto, será adotada a definição destes últimos autores, os quais afirmam que independente de outras interações possíveis do comportamento do indivíduo com outros elementos do ambiente organizacional, o indivíduo comprometido terá em destaque três tipos de comportamentos: “(1) uma forte crença e aceitação de metas e valores da organização; (2) a disposição de exercer um esforço considerável em nome da organização; e (3) um forte desejo de manter a participação na organização”(MOWDA; STEERS; PORTER, 1979, p. 226).

Conforme Roman et al. (2012), a partir da definição dos três tipos de comportamentos acima citados e do enfoque multidimensional, surge o modelo tridimensional definido e categorizado por Meyer e Allen (1991 apud ROMAN et al., 2012, p. 8) em: “adesão afetiva à organização” – comprometimento afetivo; “custos associados percebidos de deixar a organização” – comprometimento normativo; e “obrigação de continuar na organização” – comprometimento de continuidade. Segundo Meyer e Allen (1987 apud MEYER; ALLEN, 1990, p. 3) no embasamento do modelo tridimensional, embora o enfoque seja a ligação entre empregado e organização, a natureza da ligação é que se diferencia, sendo os indivíduos assim caracterizados nas três dimensões:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (MEYER; ALLEN, 1987 apud MEYER; ALLEN, 1990, p. 3).

O enfoque afetivo decorre da corrente teórica dos autores Mowday, Porter e Steers (1979) que validaram o instrumento de medição do comprometimento afetivo o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Segundo Medeiros (1997), este instrumento foi validado no Brasil por Siqueira (1989, p. 53) com coeficiente alfa de Cronbach $\alpha= 0,86$; e Borges-Andrade (1993, p. 236) com um alfa $\alpha= 0,80$. Ainda de acordo com Medeiros (1997), o enfoque instrumental decorre da corrente teórica de Becker (1960), que associa o comprometimento com a contabilização do engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade, e a formas de ações características de certos tipos de pessoas. Utilizando o termo “*sidebet*”, este autor, identificava que o indivíduo permanecia na empresa devido a custos e benefícios associados à sua saída. Segundo Medeiros (1997) e Medeiros et al. (2003), os autores Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alluto (1972) também desenvolveram e aperfeiçoaram um instrumento de medida para este tipo de comprometimento. Já o enfoque normativo, segundo Medeiros (1997) e Medeiros; Albuquerque; Siqueira; Marques (2003), surge do trabalho de Wiener (1982), no qual se defende que indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

2.3.1 Comprometimento Afetivo

Segundo Bastos (1993, p. 54), há uma ênfase na natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, no qual os autores

Mowday, Porter e Steers ressaltam como características principais a noção de identificação, os sentimentos de lealdade, o desejo dos indivíduos de permanecer; e, de se esforçar em prol da organização. E nesse sentido, envolve uma relação ativa do “indivíduo que deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982 apud BASTOS, 1993, p. 54).

Associa-se a esta definição o comprometimento como um estado de envolvimento moral, de identificação com os objetivos e introjeção de valores organizacionais, com o desejo de manter-se como membro da organização, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. Segundo Leite (2007), esse enfoque, devido a suas características, pode ser dividido em dois grupos de fatores: componentes afetivos e intenções comportamentais que se manifestam na relação do indivíduo com a organização.

2.3.2 Comprometimento Instrumental

Segundo Bastos (1993, p. 54) e de acordo com a linha teórica de Becker, o comprometimento ocorre em função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização, sendo

um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side-bets* (ou trocas laterais) seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização (BASTOS, 1993, p. 56).

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004 apud LEITE, 2007), o comprometimento instrumental

seria suscitado pela avaliação positiva de resultados (privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria) consequentes aos investimentos do empregado, e pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.

[...] parece, portanto, existir um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador faz um balanço – comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda -, o qual, em última instância, determinaria a ação de permanecer ou não na organização, desencadeando uma linha consistente de ação, como foi defendido por Becker. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004 apud LEITE, 2007, p. 5).

A mensuração deste comprometimento, segundo Bastos (1993), com base na escala dos autores Alluto, Hrebiniak e Alonso, “avalia a probabilidade do trabalhador deixar a organização

caso recebesse alguns incentivos fora, tais como melhor pagamento, maior status e maior liberdade” (ALLUTO, HREBINIAK; ALONSO,1973 apud BASTOS, 1993, p. 54). Este tipo de comprometimento também é conhecido como calculativo e *continuance*/duradouro, custos embutidos ou continuação.

2.3.3 Comprometimento Normativo

O enfoque normativo se dá a partir do “conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização” (BASTOS, 1993, p. 58). Nesse aspecto, a cultura organizacional exerce grande influência por meio de seus valores, comportamentos, padrões internalizados que são passados e exigidos aos empregados.

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das consequências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo. (WEINER; VARO, 1990 apud BASTOS, 1993, p. 58).

De acordo com Meyer e Allen (1993, apud ROMAN et al., 2012), esse tipo de comprometimento se reflete no “sentimento de obrigação de continuar na organização [...], relacionado com a obrigação de fazer parte, de pertencer a uma organização, concernente ainda com a cultura organizacional e aspectos sociais e familiares” (MEYER; ALLEN, 1993 apud ROMAN et al., 2012, p. 8).

O comprometimento normativo também pode consistir no “sentimento de que se está em débito com a organização, tendo muito a ver com suas crenças, seus valores e costumes, gerando um indicativo ao compromisso ligado à identificação de valores” (ROMAN et al., 2012, p. 9).

Para os fins de mensuração do nível de comprometimento dos servidores públicos, será utilizado o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) na versão aprofundada dos autores Meyer e Allen (1990), que engloba três escalas: Affective Commitment Scale (ACS), Continuance Commitment Scale (CCS) e Normative Commitment Scale (NCS). De cada escala, dentre os oito itens, foram selecionados quatro para compor o questionário de pesquisa. O Quadro 5 mostra os itens selecionados de acordo com a natureza do comprometimento.

Quadro 5 – Dimensões do comprometimento organizacional

ITENS DO QUESTIONÁRIO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	
Itens da Escala Comprometimento Afetivo	1. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com esta organização.
	3. Eu realmente sinto como se os problemas desta organização fossem meus.
	4. Eu acho que eu poderia facilmente tornar-se tão ligado à outra organização como eu sou a esta.
	7. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
Itens da Escala Comprometimento de Continuidade	2. Seria muito difícil para mim deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse.
	3. Muito em minha vida seria interrompido se eu decidisse que queria deixar minha organização agora.
	5. Agora, ficar com a minha organização é uma questão de necessidade tanto quanto desejo.
	8. Uma das principais razões que continuo a trabalhar para esta organização é que a deixando exigiria considerável sacrifício pessoal – outra organização pode não corresponder aos benefícios globais que eu tenho aqui.
Itens da escala Comprometimento Normativo	3. Saltando de organização para organização, não parece de todo antiético para mim.
	4. Uma das principais razões que continuo a trabalhar para esta organização é que eu acredito que a lealdade é importante e, portanto, se sente um senso de obrigação moral de permanecer.
	5. Se eu tenho outra oferta de um emprego melhor em outro lugar eu não sentiria que era direito deixar minha organização.
	6. Ensinaram-me a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização.

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1990).

A propósito de destacar as duas variáveis dependentes deste trabalho, ressalta-se a observação de Mowday, Steers e Porter (1979) que esclarece os pontos diferenciadores do comprometimento quando comparado à satisfação no trabalho. A definição de satisfação no trabalho, caracterizada por uma natureza transitória,

reflete a resposta da pessoa ou a um posto de trabalho ou a certos aspectos de um posto de trabalho, enfatiza o ambiente, a tarefa específica onde o trabalhador cumpre as suas funções, [considera que] os eventos do dia-a-dia no local de trabalho possam afetar o nível de satisfação com o trabalho de um empregado [por ser um] “meio menos estável ao longo do tempo, [com] reações imediatas a aspectos específicos e tangíveis do ambiente de trabalho. (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226).

O conceito de comprometimento diverge quanto ao relacionamento e sua construção mais geral, global do que pontual com a organização, ao apego à organização que inclui seus objetivos e valores, a sua perenidade e ao seu desenvolvimento atitudinal – relacionamento entre o indivíduo e o empregador – lento ao longo do tempo e de forma consistente.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa descreverá os resultados e implicações a partir do estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1989). A determinação sobre a natureza da relação encontrada aproxima, sem muita profundidade, à pesquisa explicativa. Os recortes e interpretações que constroem o referencial teórico e o instrumento de coleta de dados foram construídos a partir da análise de conteúdo. A pesquisa utiliza a abordagem quantitativa com aplicação do método estatístico, da análise fatorial e da regressão multivariada, que possibilitam estabelecer e testar as correlações entre as variáveis de interesse a partir dos dados coletados pelo questionário de pesquisa (apêndice B). A construção e formatação do trabalho observou as orientações de Quivy e Campenhoudt (1995) e Mendonça (2011) e a norma da ABNT para trabalhos acadêmicos.

O uso do método quantitativo se justifica no intuito de responder à questão central da pesquisa – qual a relação entre a cultura, a satisfação e o comprometimento organizacionais na percepção dos servidores públicos do Estado da Bahia? – pela possibilidade de, a partir da criação de fatores e correlações entre si, proporcionar o estabelecimento de relação entre a cultura, satisfação e comprometimento organizacionais. Ao fim da análise dos dados, tencionou-se comparar os resultados encontrados neste estudo com os encontrados por Alvi et al. (2014) no trabalho *Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction*, aplicado no setor químico do Paquistão, mas que utilizou as mesmas variáveis buscando identificar as relações entre elas.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário de pesquisa. Para a sua construção considerou-se que a cultura organizacional será identificada nas dimensões do modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn (2006): hierarquia, clã, mercado e adhocracia, por meio dos indicadores: características dominantes, liderança organizacional, gestão de empregados e liga da organização. A satisfação com o trabalho será verificada pelas dimensões relacionamento, recompensa e natureza do trabalho, utilizando os indicadores: supervisão, oportunidade de trabalho e natureza do trabalho, selecionados da escala de satisfação no trabalho (JSS) de Spector (2003). O comprometimento organizacional será identificado por meio das dimensões e indicadores: afetivo, instrumental e normativo, selecionados do modelo de Meyer e Allen (1990). Outras variáveis de controle também serão consideradas para o estabelecimento de correlações, são elas: faixa etária, gênero, unidade/região, escolaridade, área de formação, cargo/função, função gerencial e tempo na

empresa. A Figura 2 descreve o modelo de análise da pesquisa com base na teoria e nas técnicas e ferramentas metodológicas que se estruturam para o alcance dos objetivos deste trabalho.

Figura 2 – Modelo de Análise da Pesquisa

CONCEITOS / VARIÁVEIS	DIMENSÕES	INDICADORES	FONTES DE DADOS	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS
CULTURA ORGANIZACIONAL	CULTURA HIERÁRQUICA	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES, LIDERANÇA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE EMPREGADOS, LIGA DA ORGANIZAÇÃO	SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO DA BAHIA	QUESTIONÁRIO	ANÁLISE FATORIAL E REGRESSÃO
	CULTURA DE MERCADO				
	CULTURA CLÁ				
	CULTURA ADHOCRÁTICA				
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	RELACIONAMENTO	SUPERVISÃO			
	RECOMPENSAS	OPORTUNIDADE DE TRABALHO			
	NATUREZA DO TRABALHO	NATUREZA DO TRABALHO			
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	AFETIVO	AFETIVO			
	INSTRUMENTAL	INSTRUMENTAL			
	NORMATIVO	NORMATIVO			
VARIÁVEIS DE CONTROLE	FAIXA ETÁRIA	-----			
	GÊNERO				
	UNIDADE/REGIÃO				
	ESCOLARIDADE				
	ÁREA DE FORMAÇÃO				
	CARGO/FUNÇÃO				
	FUNÇÃO GERENCIAL				
TEMPO NA EMPRESA					

Fonte: Arquivo pessoal da autora.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA

O questionário de pesquisa, em sua primeira parte, é composto por oito questões objetivas, que englobam as variáveis de controle. A segunda parte do questionário é composta por quarenta itens que medem as variáveis explicadas e explicativas e seguem a escala *Likert* de cinco pontos: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), nem concordo e nem discordo (3), concordo parcialmente (4) e concordo totalmente (5). Dos quarenta, dezesseis itens são sobre os tipos de cultura organizacional, doze itens são sobre a satisfação com o trabalho e doze sobre o comprometimento organizacional. O questionário foi disponibilizado no formato virtual na plataforma do *Google Docs*, via *link*, juntamente com resumo do projeto de pesquisa no *e-mail* dos servidores para que pudessem responder à pesquisa. O Quadro 6 demonstra o que se objetiva mensurar em cada item sobre cultura, satisfação e comprometimento organizacionais.

Quadro 6 – Mensuração dos itens sobre cultura, satisfação e comprometimento organizacionais

VARIÁVEIS	ITENS	OBJETIVO DE MENSURAÇÃO
Cultura Organizacional	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem. *	Identificar a predominância das características da cultura hierárquica. Ambiente organizacional muito controlado e estruturado onde as pessoas são governadas pelos procedimentos formais; a liderança é coordenada, organizada e prima pela eficiência no bom funcionamento; o estilo da gestão se caracteriza por segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações; e o que mantém a organização unida são regras e políticas formais.
	A liga que mantém a organização unida/coesa são as regras e políticas formais. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é importante. *	
	A liderança na organização é geralmente considerada por exemplificar coordenação, organização ou eficiência no bom funcionamento. *	
	O estilo de gestão na organização é caracterizado por segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações. *	
	A liderança na organização é geralmente considerada por exemplificar pragmatismo, ser agressiva / disposta à ofensiva e ter foco orientado para resultados. *	Identificar a predominância das características da cultura mercado. Ambiente organizacional orientado para resultados onde as pessoas são competitivas e buscam a conquista de seus resultados; a liderança é pragmática, agressiva e ofensiva quanto à obtenção dos resultados; o estilo da gestão se caracteriza pela forte orientação à competitividade, alta demanda e realização; e o que mantém a organização unida é a ênfase na conquista e realização do objetivo.
	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela forte orientação à competitividade, alta demanda e realização. *	
	A liga que mantém a organização unida/coesa é a ênfase na conquista e na realização do objetivo. *	
	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. *	Identificar a predominância das características da cultura clã. Ambiente organizacional muito pessoal e familiar onde as pessoas compartilham informações sobre si mesmas; a liderança tem a postura de orientação e facilitação do trabalho do liderado; o estilo da gestão se caracteriza pelo trabalho em equipe, consenso e participação; e o que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua.
	O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação. *	
	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma grande família: as pessoas parecem compartilhar muitas ideias e sentimentos entre si. *	
	A liga que mantém a organização unida/coesa é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com esta organização é alto. *	Identificar a predominância das características da cultura adhocrática. Ambiente organizacional dinâmico e empreendedor onde as pessoas se esforçam ao máximo e assumem riscos; a liderança é empreendedora, inovadora e aceita os riscos; o estilo da gestão se caracteriza pela aceitação de risco individual, inovação, liberdade e singularidade; e o que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e desenvolvimento.
	A liderança na organização é geralmente reconhecida por ser exemplo de mentoria, facilitação ou orientação no crescimento do indivíduo. *	
	A liga que mantém a organização é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na frente nos processos de inovação. *	
	A liderança na organização é geralmente reconhecida por ser exemplo de empreendedorismo, inovação ou por assumir riscos. *	
	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela aceitação de risco individual, inovação, liberdade e singularidade. *	
A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "esticar o pescoço" e assumir riscos. *		

VARIÁVEIS	ITENS	OBJETIVO DE MENSURAÇÃO	
Satisfação no Trabalho	Meu superior imediato é injusto comigo. *	Identificar a satisfação a partir do relacionamento do servidor público com seu superior imediato, avaliando seu contentamento com a organização e a capacidade profissional do superior imediato, no interesse pelo seu trabalho e no entendimento entre eles.	
	Eu gosto do meu superior imediato. *		
	Meu superior imediato é competente no trabalho dele. *		
	Meu superior imediato demonstra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.*		
	As pessoas conseguem crescer mais rápido aqui do que em outras empresas. *		Identificar a satisfação a partir do contentamento do servidor público com as oportunidades que já recebeu de 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.
	Há muito pouca chance de promoção no meu trabalho. *		
	Eu estou satisfeito com minhas chances de ser promovido. *		
	Aqueles que fazem um bom trabalho têm uma boa chance de serem promovidos. *		
	Meu trabalho é agradável. *		Identificar a satisfação a partir do contentamento do servidor público com a natureza do trabalho: o interesse pelas próprias tarefas, pela variedade e capacidade destas em o absorver.
	Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho. *		
	Eu me sinto orgulhoso em fazer meu trabalho. *		
	Às vezes eu sinto que meu trabalho é insignificante. *		
	Comprometimento Organizacional	Eu acho que eu poderia facilmente me tornar tão ligado à outra organização como eu sou a esta. *	Identificar se o servidor público demonstra seu comprometimento com a organização pela identificação, os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização, caracterizando componentes afetivos e intenções comportamentais na sua relação com a organização.
Eu realmente sinto como se os problemas desta organização fossem meus. *			
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim. *			
Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização. *		Identificar se o servidor público demonstra seu comprometimento com a organização por meio de avaliação da probabilidade em deixar a organização caso recebesse alguns incentivos fora, tais como melhor pagamento, maior status e maior liberdade, caracterizando os componentes instrumentais de avaliação da continuidade na organização.	
Para mim, seria muito difícil deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse. *			
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. *			
Muito em minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha organização agora.*			
Agora, ficar com a minha organização é uma questão de necessidade tanto quanto de desejo. *			
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. *		Identificar se o servidor público demonstra seu comprometimento com a organização por acreditar que, de acordo com as normas e padrões internalizados, é um comportamento certo e moral em relação a organização, demonstrando o caráter normativo de seu comprometimento.	
Ensinaram-me a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização. *			
Ficar mudando de organização para organização, não me parece antiético. *			
Se eu recebo uma oferta de um emprego melhor em outro lugar eu não acho correto deixar minha organização. *			

Fonte: Arquivo pessoal da Autora.

Conhecendo o tipo cultural predominante e os níveis de satisfação e de comprometimento organizacionais segundo a percepção dos servidores públicos do Estado da Bahia, o passo seguinte foi a verificação de relação/interação entre as variáveis, no sentido de saber se a satisfação e o comprometimento organizacional são impactados pelo tipo cultural dominante na organização.

3.3 METODOLOGIA QUANTITATIVA E MÉTODO ESTATÍSTICO

A presente pesquisa utilizará a abordagem quantitativa operacionalizada pelo método estatístico da análise fatorial e regressão. Segundo Malhotra (2012), a análise fatorial é um conjunto de procedimentos utilizados, essencialmente, para a redução e resumo dos dados, considerando a existência de inúmeras variáveis, a maioria delas correlacionadas, que devem ser reduzidas a um nível gerenciável. Na análise fatorial as variáveis não são classificadas como independentes ou dependentes, sendo uma técnica estatística multivariada, examina todo o conjunto de relações interdependentes entre variáveis.

Ao pretender criar e relacionar as variáveis cultura, satisfação e comprometimento, o presente estudo optará pela análise fatorial exploratória (AFE). A AFE é uma técnica de análise de dados que utiliza a variância comum das variáveis para agrupá-las em fatores. Cada fator é uma combinação linear das variáveis originais e representam as dimensões potenciais do estudo. Os fatores gerados passam a representar um conjunto de itens que juntos, possivelmente, representam uma dimensão do tema pesquisado (HAIR et al., 2009).

Na utilização desta técnica quantitativa, os objetivos da fatorial são formados com a especificação da variável e seus indicadores. Por exemplo, o conjunto de indicadores que representam o tipo cultural clã forma um fator x, por sua vez, o conjunto de fatores de cada um dos quatro tipos culturais resume a um nível gerenciável e representativo a variável explicativa original cultura organizacional. Em relação às variáveis explicadas, satisfação e comprometimento, a análise fatorial gerará a partir de pelo menos três fatores resumidos um índice de cada variável, índice de satisfação e índice de comprometimento.

Segundo Malhotra (2012) e Hair et al. (2009), após a geração dos fatores, constrói-se a matriz de correlação das variáveis. Com as variáveis correlacionadas, passa-se ao teste da conveniência do modelo fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett possibilita rejeitar (para valores elevados) ou não (para valores baixos) a hipótese nula, esta última é significativa ao nível de 0,05, quando a análise fatorial se mostra adequada ao modelo. A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica que a um valor superior a 0,5 as correlações

entre pares de variáveis podem ser explicadas por outras variáveis e que a análise fatorial é apropriada. O alfa de Cronbach verifica após a análise fatorial a confiabilidade dos fatores ou escalas para que sejam estabelecidas as correlações e é aceitável com valor superior a 0,5 ou 50%.

A etapa seguinte de determinação do método de análise fatorial ocorre com a construção dos fatores, chamado análise de componentes principais (ACP) e consiste na construção de componentes que possuem parte da variância dos itens. Cada componente carrega, em grau variado de intensidade, cada uma das variáveis. A matriz de cargas dos componentes principais permite calcular o autovalor de cada componente, representado pelo quadrado do desvio padrão, bem como, o percentual da variância explicada em cada componente principal e o seu valor acumulado a cada componente incluído na análise.

A definição do número de fatores a serem extraídos na análise pode ser feita a partir de uma variedade de critérios, entre os quais estão os componentes com autovalor maior que um, o percentual desejado da variância explicada, e critério a priori. Uma vez decidido o número de fatores buscados, gera-se uma nova distribuição das variâncias com o número de fatores definido, e constrói-se a tabela de cargas fatoriais. Os fatores passarão por uma rotação oblíqua com procedimento promax que assume relação de dependência entre as variáveis, sendo indicado para fatores correlacionados (MALHOTRA, 2012).

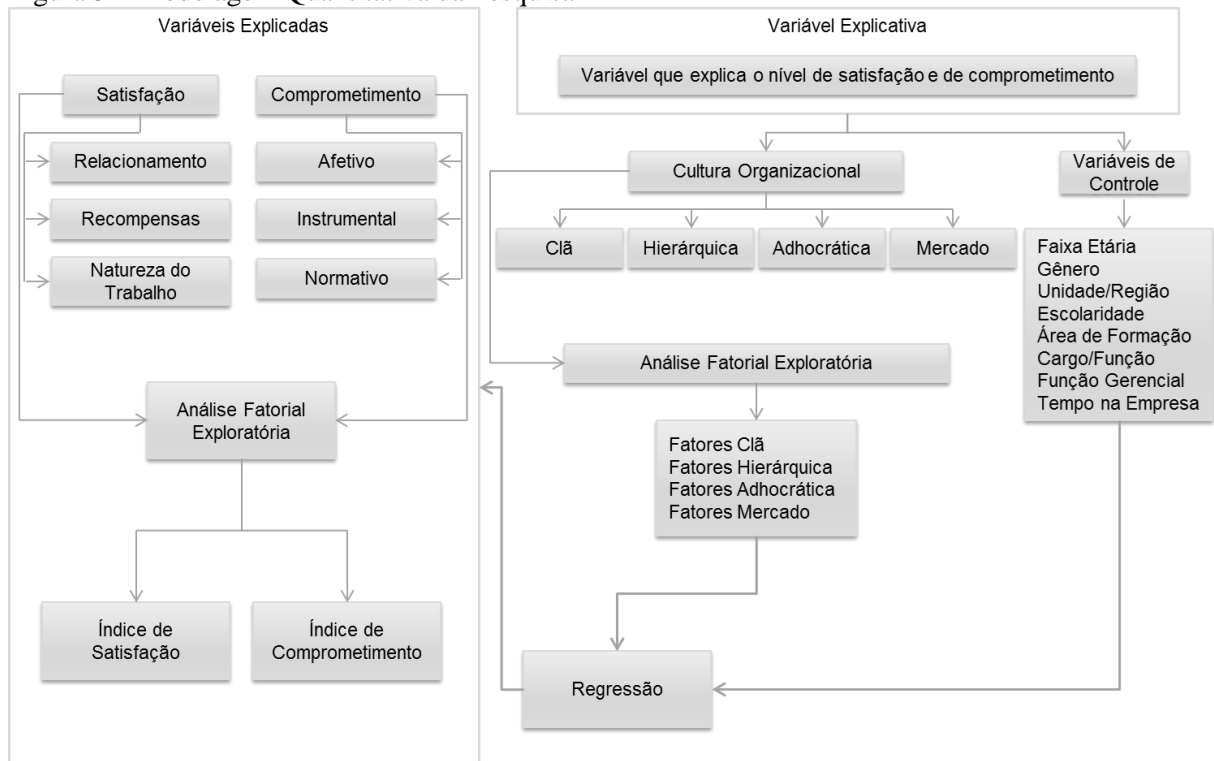
Dois últimos procedimentos ainda serão realizados, a seleção das variáveis substitutas e a determinação do ajuste do modelo. Segundo Malhotra (2012), a seleção de variáveis substitutas possibilita ao pesquisador uma análise subsequente e a interpretação dos resultados em termos das variáveis originais e não em escores fatoriais. Por fim, no exame das diferenças ou resíduos entre as correlações observadas e as correlações reproduzidas, “se houver muitos resíduos grandes, o modelo fatorial não proporcionará um bom ajuste aos dados, e deverá ser reconsiderado” (MALHOTRA, 2012, p. 486).

A modelagem quantitativa, que pode ser visualizada na Figura 3, considera a satisfação e o comprometimento organizacionais como variáveis dependentes, isto é, a serem explicadas. Como variável independente ou explicativa a cultura organizacional e seus tipos. As variáveis serão representadas pelas siglas: COMP = Comprometimento, SAT = Satisfação, COA = Cultura Adhocrática, COC = Cultura Clã, COH = Cultura Hierárquica e COM = Cultura Mercado.

As variáveis de controle: faixa etária, gênero, unidade/região, escolaridade, área de formação, cargo/função, função gerencial e tempo na empresa, foram incluídas com o objetivo

de minimizar o efeito de variáveis que também podem impactar a satisfação e o comprometimento dos servidores.

Figura 3 – Modelagem Quantitativa da Pesquisa



Fonte: Arquivo pessoal da autora.

O modelo geral para a regressão multivariada é representado por:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + X\beta + e$$

$$SAT = \beta_0 + \beta_1 CH + \beta_2 CC + \beta_3 CM + \beta_4 CA + X\beta + e$$

$$COM = \beta_0 + \beta_1 CH + \beta_2 CC + \beta_3 CM + \beta_4 CA + X\beta + e$$

onde:

SAT e *COM* – são os índices de satisfação e comprometimento dos servidores públicos;

β_0 – é o parâmetro do intercepto;

β_1 – é o coeficiente angular correspondente a variável cultura hierárquica;

β_2 – é o coeficiente angular correspondente a variável cultura clã;

β_3 – é o coeficiente angular correspondente a variável cultura mercado;

β_4 – é o coeficiente angular correspondente a variável cultura adhocrática;

$X\beta$ – é a matriz das variáveis de controle;

e – é o resíduo do modelo

Segundo Malhotra (2012), a técnica de regressão dos dados serve para, após a análise fatorial, estabelecer a relação/correlação entre as variáveis. Então, a regressão tentará de uma maneira mais precisa e aprofundada estabelecer ligações de algum tipo entre os fatoriais e índices que representam a cultura, a satisfação e o comprometimento na percepção dos servidores públicos da SEFAZ-BA. A relação será significativa, ou seja, haverá impacto entre as variáveis explicativas e explicadas, se no teste do modelo estatístico, o valor da variável correlacionada for menor que 0,05.

3.4 AMOSTRA E CONTEXTO EMPÍRICO DA PESQUISA

A amostra da pesquisa, capturada no período de outubro de 2015 a janeiro de 2016, é composta por 246 questionários respondidos pelos servidores públicos, lotados na SEFAZ-BA. A análise descritiva dos dados capturados pelas variáveis de controle permitiu traçar o perfil destes servidores, que em sua maioria são do sexo masculino com mais de 50 anos de idade, pós-graduados nas áreas de administração, ciências contábeis ou economia, ocupam os cargos/funções, não gerenciais, de auditor fiscal e agente de tributos, com atuação na capital e no interior, especialmente, nas DAT metropolitana, Norte e Sul, com ingresso na organização antes dos anos 1990 e que possuem mais de 25 anos de tempo de serviço.

O recorte empírico do trabalho se constitui de algumas estruturas da SEFAZ-BA: DAT Norte e DAT Sul – consideradas neste estudo como unidade/região do interior, DAT Metro, CAB – Salvador, UCS, INFIP, COPEC, Corregedoria, AGE e CONSEF – consideradas neste estudo como unidade/região da capital. Têm-se como público-alvo e fonte de dados os servidores públicos de todos os níveis hierárquicos e funções, inclusive as gerenciais.

3.4.1 A SEFAZ-BA

A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ-BA) é um órgão da administração direta estadual que possui os objetivos globais de incremento real da receita; alcance do equilíbrio fiscal; excelência na gestão de pessoas; e melhoria da qualidade do atendimento. Criada pela Lei nº 115, de 16 de agosto de 1895, transformada pelo Decreto-Lei nº 11.889, de 30 de abril de 1941, e reorganizada pelas Leis nº 6.074, de 22 de maio de 1991, nº 7.249, de 07 de janeiro de 1998, nº 7.435, de 30 de dezembro de 1998, nº 10.955, de 21 de dezembro de 2007, e nº 13.204, de 11 de dezembro de 2014, tem por finalidade formular, coordenar e

executar as funções de administração tributária, financeira e contábil do Estado (BAHIA, 2015b).

A SEFAZ-BA tem como missão “prover e administrar os recursos financeiros para viabilizar as políticas públicas do Estado e orientar o cidadão quanto à importância do pagamento dos tributos e do controle da aplicação dos recursos públicos” (BAHIA, 2015a). E visa a “atingir a excelência na administração fazendária, sendo reconhecida como uma organização democrática, participativa e inovadora, que valoriza o seu quadro de servidores, nos aspectos profissional e humano, norteando-se pelos princípios de transparência, ética e responsabilidade social” (BAHIA, 2015a). No cumprimento de sua missão e visão a SEFAZ-BA valoriza nas relações com os cidadãos e entre os seus servidores, a observação dos princípios éticos e da transparência.

A administração pública brasileira se divide em direta e indireta. A administração direta se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da presidência da república e dos ministérios (BRASIL, 1967), tendo competência para o exercício, de forma centralizada, das atividades administrativas. Abrange os poderes políticos estruturais: executivo, legislativo e judiciário. A administração indireta compreende a categoria de entidades dotadas de personalidade jurídica própria, vinculadas à administração direta, que desempenham as atividades administrativas do serviço público ou de interesse público de forma descentralizada. É composta por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações públicas.

A SEFAZ-BA tem em sua estrutura órgão colegiado – Conselho da Fazenda Estadual (CONSEF), órgãos da administração direta: Gabinete do Secretário, Assessoria de Planejamento e Gestão, Coordenação de Controle Interno, Auditoria Geral do Estado, Diretoria Geral, Superintendência de Cooperação Técnica e Financeira para o Desenvolvimento, Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária, Superintendência de Administração Tributária (SAT), Superintendência de Administração Financeira, Corregedoria, Secretaria Executiva do Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado da Bahia – PPP Bahia e Coordenação de Qualidade do Gasto Público. E entidade da administração indireta: Agência de Fomento do Estado da Bahia S.A. – DESENBAHIA. Algumas dessas estruturas foram selecionadas, como áreas de lotação dos servidores públicos, para o recorte empírico e aplicação do questionário de pesquisa, e serão descritas resumidamente.

O CONSEF, “órgão colegiado que julga, em primeira instância, os litígios decorrentes de lançamentos de tributos e aplicação de penalidades e em segunda instância, os recursos voluntários de decisões em processos de isenções, imunidades e restituições” (BAHIA, 2015a).

As três Diretorias de Administração Tributária (DAT) com atuação nas regiões Metropolitana, Norte e Sul do Estado, a Inspetoria Fazendária de Investigação e Pesquisa (INFIP) e a Coordenação de Fiscalização de Petróleo e Combustíveis (COPEC), todas subordinadas à SAT que “tem por finalidade a gestão e a execução da administração tributária” (BAHIA, 2015b).

A Universidade Corporativa do Serviço Público – Unidade Fazenda (UCS) que “promove, coordena, orienta, desenvolve, capacita, acompanha e avalia as pessoas da Secretaria” (BAHIA, 2015a). A Corregedoria da Fazenda que “procede nas unidades da SEFAZ, à inspeção periódica, recebe e analisa denúncias sobre irregularidades ou ilícitos administrativo-disciplinares, revisa procedimentos de fiscalização tributária, apura responsabilidades administrativas em razão do cometimento de infrações à Lei 6.677/94 (Estatuto dos Servidores Públicos), por parte dos seus servidores” (BAHIA, 2015b). A Auditoria Geral do Estado (AGE), “órgão do controle interno do Poder Executivo que tem por finalidade proceder à análise e controle dos atos e fatos administrativos e financeiros dos órgãos e entidades” (BAHIA, 2015a). E as demais estruturas e funções que são exercidas no Centro Administrativo da Bahia (CAB).

Acompanhando a estrutura da SEFAZ-BA e para efeito da coleta de dados desse trabalho, os cargos e funções também serão descritos de forma sucinta e de acordo com Silva (2011) e Bahia (2015b):

- a) **Diretor:** responsável por orientar, coordenar, supervisionar e avaliar os trabalhos e as atividades a cargo da sua unidade, com envio de relatórios ao superior imediato. Expedir instruções normativas no que diz respeito à sua unidade, elaborar programas, projetos e atividades a serem desenvolvidos sob sua direção para aprovação do seu superior imediato, entre outras;
- b) **Assessor Especial:** desempenha atividades de assessoria ao Secretário e aos órgãos e entidades vinculados à Secretaria em assuntos específicos predeterminados pelo Secretário, além de promover a articulação do Secretário com órgãos e entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, bem como, assegurar a elaboração de planos, programas e projetos relativos às funções da Secretaria;
- c) **Assessor Técnico ou Administrativo:** coordena, executa e controla as atividades específicas que lhe sejam atribuídas pelo seu superior imediato;
- d) **Coordenador:** responsável por programar, orientar, dirigir, coordenar, supervisionar, controlar e avaliar os trabalhos, recursos materiais e financeiros a cargo da sua unidade; cumprir e fazer cumprir as diretrizes, normas e procedimentos técnicos, administrativos e financeiros adotados pela Secretaria; promover a

integração e o desenvolvimento técnico e interpessoal da respectiva equipe de trabalho;

- e) **Inspetor:** responsável pela execução de programas de fiscalização da sua respectiva circunscrição, de acordo com a orientação normativa e com observância do planejamento global, determinando sua execução; emitem pareceres e autorizam a impressão de documentos e autenticação de livros fiscais;
- f) **Gerente:** responsável por coordenar, orientar, controlar, acompanhar e avaliar a elaboração e execução de programas, projetos e atividades compreendidas na sua área de competência; assessorar e propor medidas, ao dirigente, que propiciem a eficiência e o aperfeiçoamento dos trabalhos a serem desenvolvidos; elaborar e apresentar relatórios ao dirigente sobre as atividades da unidade;
- g) **Agente de Tributos Estaduais (ATE):** responsável pelas atividades de auxílio à fiscalização – trabalham em conjunto com os auditores fiscais, de arrecadação dos tributos estaduais, com ênfase no trabalho de fiscalização de trânsito, mas também atuam na fiscalização de empresas (estabelecimento);
- h) **Auditor Fiscal:** atua na fiscalização de tributos estaduais, para verificação de regularidade do pagamento por parte dos contribuintes (empresários), seja nos estabelecimentos comerciais, quanto nas operações realizadas pelos contribuintes nas vias rodoviárias, férreas, portuárias e aéreas;
- i) **Técnico Administrativo/ Agente Administrativo:** exerce as atividades meio da SEFAZ, não estão envolvidos no trabalho de fiscalização, mas dão o suporte necessário para que as atividades fins sejam realizadas. São responsáveis por todas as atividades consideradas de cunho administrativo da SEFAZ;
- j) **Analista:** responsável por assegurar condições de suporte técnico no desenvolvimento de projetos, estudos, pesquisas e controles relativos à atividade fazendária, formulando políticas e diretrizes, visando à melhoria da qualidade dos serviços e imprimindo efetividade, eficiência, racionalidade e agilidade na sistemática de trabalho da administração fazendária;
- k) **Técnico de nível superior:** responsável por apoiar a realização de atividades que compreendam o planejamento, desenvolvimento, execução, acompanhamento e avaliação das ações voltadas para o aprimoramento e produtividade da área financeira, contábil e de controle do Estado;
- l) **Terceirizado:** dão suporte ao funcionamento da SEFAZ, mas suas atividades não estão diretamente ligadas às atividades fins da Secretaria.

Segundo Silva (2011), a principal atividade da secretaria é a fiscalização de tributos estaduais, como o Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS), nos estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços. Contida nesta atividade, está a auditoria fiscal-contábil, atividade fim da organização, que visa a “garantir e exigir a fidedignidade dos valores tributários declarados, escriturados e efetivamente recolhidos pelos contribuintes” (BAHIA, 1997 apud SILVA, 2011, p. 24).

3.4.2 Modelos de Administração Pública

Adentrando os modelos da administração pública brasileira destacam-se três tipos: patrimonialista, burocrático e gerencial. Segundo Violin (2011), na cultura patrimonialista os governantes consideravam o Estado como seu patrimônio, havendo uma total confusão entre o que era público e o que era privado.

Parentes de políticos sem qualquer preparo sendo escolhidos para cargos de confiança importantes na administração pública, ou passando em concursos públicos de credibilidade discutível; empresas financiadoras de campanhas eleitorais vencendo licitações duvidosas, uso de verbas públicas para uso próprio ou para financiamento de campanhas; utilização de empresas e ONGs fantasmas para parcerias criminosas com o poder público. (VIOLIN, 2011).

A administração pública burocrática tentou romper com o modelo patrimonialista ao “separar os interesses pessoais do detentor do poder e os instrumentos colocados à disposição do Poder Público para garantir a satisfação do interesse público” (SARTURI, 2013). Segundo Sarturi (2013), o modelo burocrático enfatiza aspectos formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. Com a criação das primeiras carreiras para funcionários públicos e a realização dos primeiros concursos públicos, efetuados no Governo Vargas, na década de 30, há a profissionalização do funcionário burocrático, que exerce o cargo técnico em razão de sua competência, comprovada por processo de seleção e sujeito ao controle hierárquico.

O modelo de administração pública gerencial copia os procedimentos da gestão da iniciativa privada. De acordo com Sarturi (2013), o enfoque passou a ser o Estado Regulador, onde a administração se ocupa de funções gerenciais, da gestão do patrimônio e das tarefas do Estado, com o controle de resultados pretendidos e busca do atingimento de metas com a eficiência necessária, atenuando os rígidos controles procedimentais do modelo burocrático.

Também ocorre a parceria com a sociedade civil e uma maior autonomia para as entidades administrativas. “A eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos prestados, tendo o cidadão como beneficiário, torna-se a meta do Estado” (SARTURI, 2013).

3.4.3 A SEFAZ-BA e os Modelos de Gestão Pública

No Brasil a transição da administração pública patrimonial/burocrática para a gerencial, também pode ser observada com a Reforma do Aparelho do Estado brasileiro de 1995, que por meio do Plano Diretor e de um conjunto de diretrizes para o país se reerguer das crises político-estatal e socioeconômica, propunha que o Estado, suas estruturas e servidores públicos adotassem uma postura mais gerencial, “baseada em conceitos de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão” (BRASIL, 1995, p. 7). Nesse novo cenário, se fazia necessária à reorganização das estruturas administrativas com “ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor” (BRASIL, 1995, p. 7).

O Plano Diretor trouxe críticas ao modelo de cultura burocrática, que no plano político havia surgido para expressar a prevalência do Estado liberal. E, encarando como entraves da eficiência da administração pública, a falta de autoridade e autonomia dos administradores públicos para a tomada de decisão sobre gestão de pessoas, material e financeira, bem como a rigidez da estabilidade e dos concursos, o formalismo do sistema de licitações e o detalhamento do orçamento, passa a ser defendida a mudança institucional-legal, seguida da mudança cultural com característica gerencial, eficiente e voltada para o atendimento do cidadão-cliente, atrelada ao desenvolvimento da capacidade de gestão.

Ou seja, nesse momento falava-se de técnicas administrativas que, segundo o Plano Diretor, não existia na administração pública federal, e que orientavam como fazer, com que métodos, de que modo, sob orientação de quais valores. Os objetivos deveriam ser claros, a seleção de pessoas imparcial e realizada por meio de concursos e processos seletivos públicos, com a programação de treinamentos frequentes, envolvendo sistemas de motivação com caráter material e psicossocial, sendo necessária a previsão de autonomia para execução das atividades e avaliação de desempenho dos empregados.

Nesse cenário, a descentralização, estruturas redesenhadas dotadas de inteligência e flexibilidade, “a criação de mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação pública” (BRASIL, 1995, p. 40), com a

possibilidade de garantir a geração de resultados e serviços de qualidade, se tornaram os requisitos básicos e primordiais para o estabelecimento da cultura gerencial na administração pública brasileira.

Um reflexo da reforma estatal e do Plano Diretor de 1995, foi a modernização das Secretarias de Fazenda no Brasil. O surgimento, em 1996, do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros (PNAFE), propunha a melhoria da eficiência administrativa, a racionalização e a transparência na gestão dos recursos públicos estaduais, com o “aperfeiçoamento dos mecanismos legais, operacionais, administrativos e tecnológicos” (SILVA, 2011, p. 26), de modo a “minimizar as disparidades existentes entre as várias Administrações Tributárias e Financeiras estaduais e criar as bases para a integração dos diferentes sistemas estaduais” (SILVA, 2011, p. 26), e, assim, “uniformizar os procedimentos existentes dentro das Secretarias de Fazenda no Brasil” (SILVA, 2011, p. 26).

Além da criação do PNAFE, outras ações foram implementadas no intuito da mudança da cultura institucional, eficiência gerencial e operacional e geração de resultados da SEFAZ-BA. Silva (2011) traz um histórico dessas ações, que podem ser observadas no Quadro 7. Este mesmo autor, ao analisar o discurso dos servidores, constata que a mudança cultural na SEFAZ-BA começou antes, a partir dos concursos públicos realizados em 1978, 1987, 1993 e 2004, quando puderam observar a transição de algumas (por que o autor relata que é possível perceber características de outros modelos, mesmo que esse já não seja o predominante) características da cultura patrimonialista para a burocrática e mais adiante para a gerencial.

Quadro 7 – Histórico de ações da SEFAZ – BA

Período	Ação	Objetivo
1995	Implantação do Programa de Gerenciamento de Mercado	Promover o planejamento e o controle da arrecadação e fiscalização através da segmentação dos contribuintes, em função dos setores em que atuam
1996	Implantação do Programa de Qualidade Total	Promover mudanças na cultura organizacional, desenvolver a importância do trabalho em equipe, melhorar as condições de trabalho dos servidores
1998	Realização de Iª Pesquisa de Clima organizacional	Identificar a percepção dos funcionários sobre a organização como forma de prepará-los para as mudanças em curso: reestruturação organizacional
1999	Reestruturação Organizacional	Adequar a estrutura organizacional às mudanças que estavam sendo realizadas dentro da organização
2000	Implementação do sistema de Gestão de Indicadores de Desempenho	Acompanhar e avaliar a ação dos gestores da organização
2000	Implementação da Ferramenta Planejamento Estratégico	Desenvolver a cultura do planejamento e definir metas estratégicas a serem alcançadas pela organização
2001	Implantação do Prêmio por Desempenho Fazendário – PDF	Estimular e remunerar os aumentos e superação de metas de arrecadação e indicadores de desempenho

Período	Ação	Objetivo
2001	Lançamento do Programa SATISFAZ	Tornar a SEFAZ BA uma organização em que todos sintam orgulho e prazer de trabalhar.
2001	Realização da 1ª Pesquisa de Satisfação com os clientes da organização	Verificar o grau de satisfação dos clientes da organização com a qualidade dos serviços prestados
2002	Realização da 2ª Pesquisa de Satisfação com os clientes da organização	Verificar o grau de satisfação dos clientes da organização com a qualidade dos serviços prestados
2002	Institui o Plano de Carreira do Grupo Ocupacional Fisco	Criar as condições de alinhar a carreira aos objetivos organizacionais e criar a possibilidade de desenvolvimento individual na carreira
2002	Realização da 2ª Pesquisa de Satisfação com os Funcionários da Organização	Verificar o grau de satisfação dos servidores com as práticas organizacionais e os problemas existentes na organização
2003	Institui o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Integrantes do Fisco-GDFISCO	Avaliar o desempenho individual com vistas ao desenvolvimento na carreira, bem como proporcionar condições para capacitar funcionários que não estejam dentro de um padrão adequado de desempenho
2003	Cria o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos membros do fisco – PROCAD	Adequar o perfil profissional do servidor à missão da instituição, desenvolver suas potencialidades, melhorar seu desempenho e embasar sua evolução na carreira.
2004	Instituição da nova sistemática de Gratificação Fiscal	Adequar os trabalhos de fiscalização à nova realidade do Plano de Carreira, GDFISCO, PROCAD,
2005	1ª Avaliação de desempenho dos funcionários do grupo fisco	Verificar a adequação dos funcionários às metas definidas e o desempenho individual e coletivo
2007	Realização da 2ª avaliação de desempenho dos funcionários do grupo fisco	Verificar a adequação dos funcionários às metas definidas bem como o seu desempenho individual e coletivo
2007	Implementação do programa GESPÚBLICA	Implementar novas ferramentas de gestão organizacional, em busca de melhor eficiência.
2008	Realização de 3ª pesquisa de clima organizacional	Verificar o grau de satisfação dos servidores com as práticas organizacionais existentes na organização
2009	Reestruturação das carreiras do grupo ocupacional FISCO	Melhorar a eficiência fiscal do trabalho de Auditores Fiscais e Agentes de Tributos estaduais.

Fonte: Silva (2011).

A mudança cultural envolve uma complexa superação e adoção de novos valores, crenças, práticas, estruturas físicas, diretrizes básicas e, principalmente, a mudança de comportamento das pessoas. O processo de adaptação da SEFAZ-BA, com o envolvimento dos servidores e outras entidades, inclusive as sindicais, foi um processo complexo. Silva (2011) expõe alguns relatos de servidores públicos da SEFAZ-BA expressando algumas dificuldades e êxitos desses momentos de transição. Há relatos sobre uma organização sem controle, falta de profissionalização e dificuldade da mudança cultural do patrimonialismo para a burocracia, devido a não existência de instrumentos de medição e controle, por exemplo.

Primeiro acabou com oligarquias que existia na Fazenda há muito tempo, porque você chegava aqui no interior, o pessoal dizia meu cargo, meu não sei o que. Ainda tem esse ranço, na capital nem tanto [...] no interior tem muito isso. E com a chegada da diretoria isso mudou muito. Porque o cara já sabia que o cargo era dele mesmo, que o

equipamento era só dele. Tudo que falasse era meu, até o pessoal era meu, e isso foi mudando né? (até 7) (SILVA, 2011, p. 282).

Por outro lado, os relatos destacam a implantação do plano de carreira e a valorização da qualificação, e a modernização pela inserção da tecnologia de informação nos processos da secretaria.

Hoje já mudou bastante, hoje você tem, por exemplo, os cursos. Apesar de que agente técnico, não tem tantos cursos assim, é muito pouco, mais tem bastante, por exemplo, tem a universidade corporativa que ali foi um feito muito bom pra secretaria, uma coisa muito importante, melhorou bastante (Técnico Administrativo 3). Houve um determinado momento no estado da Bahia em que os profissionais considerados de elite eram os da Coelba, depois os fazendários. Então, houve o que? Um investimento na profissionalização, e isso a própria organização promoveu. Foram cursos de pós-graduação para todas as áreas. Hoje a gente chegou num determinado momento que tinha mais de 50% do quadro com curso de pósgraduação, de especialização, oferecidos pela secretaria da fazenda em convênio com a Universidade Católica, com a universidade federal, com a Facs, com várias universidades, quer dizer tudo isso foi um grande investimento e isso é mudança cultural (Ex-diretora de recursos humanos da SEFAZ) (SILVA, 2011, p. 276-277).

Na prática, era percebido que as novas ações eram, em certa medida, distorcidas de modo a se adequarem ao patrimonialismo e não deste ceder o lugar para um novo modelo baseado na ética e eficiência das ações para que os resultados pretendidos fossem alcançados. Embora se visualize no registro da missão, visão e valores elementos da “nova” cultura, a transição para o modelo gerencial demorou a se estabelecer.

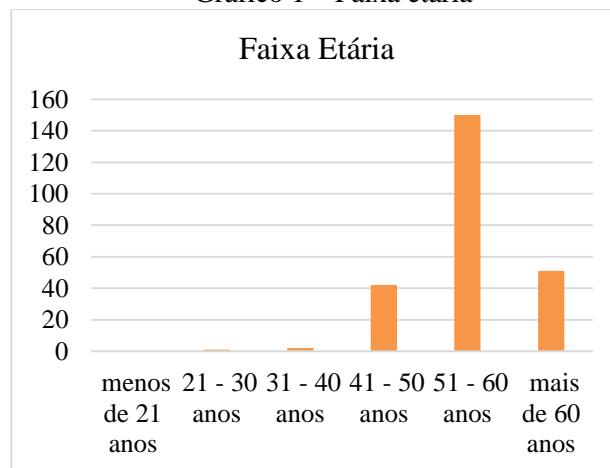
Ampliando as análises, Silva (2011) destaca que embora servidores e sindicatos admitissem que a Reforma Gerencial causasse profundas transformações no estado, efetivamente, a mudança se dava primeiro na “percepção sobre a necessidade de modificar ou não estes pressupostos e as suas consequências” (SILVA, 2011, p. 284), ou seja, na prática a mudança ocorre lentamente com a eliminação de alguns símbolos e seus valores atrelados e a implantação/utilização de programas e documentos formais, que exigem dos servidores uma mudança de conduta e adequação aos novos valores institucionais. Mas ainda assim, o autor conclui que o modelo gerencial não está completamente aceito e uniforme na SEFAZ-BA, havendo muitas resistências, quanto à integração entre os servidores e o interesse destes nos temas cliente, transparência, responsabilidade social, eficiência, eficácia e trabalho em equipe, por exemplo.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

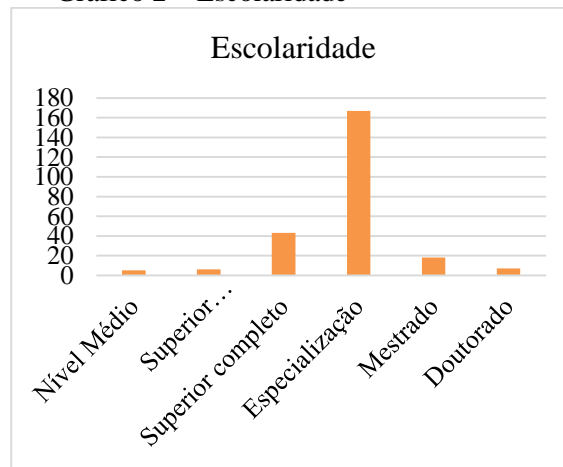
A amostra de 246 servidores públicos que responderam ao questionário de pesquisa se apresenta da seguinte forma: 82% tem mais de 50 anos de idade, 63% são do gênero masculino e 96% possuem nível superior completo. Dentre os que possuem nível superior completo, 71% possuem especialização, 8% possuem mestrado e 3% possuem doutorado. Em sua maioria, os servidores têm formação nas áreas de administração, ciências contábeis e economia, com um total de 63%, mas há formação em outras áreas como a de engenharias, psicologia e direito, por exemplo. Alguns destes dados podem ser observados nos Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 – Faixa etária



Fonte: Arquivo pessoal da Autora.

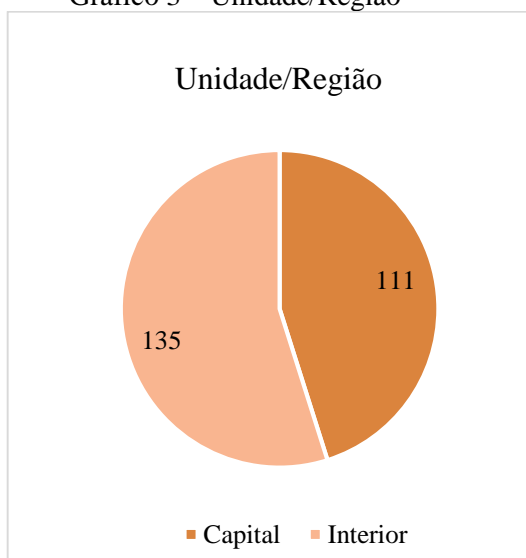
Gráfico 2 – Escolaridade



Fonte: Arquivo pessoal da Autora.

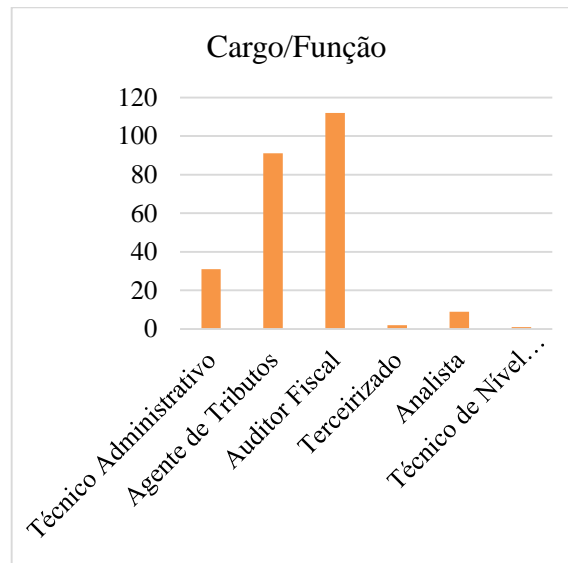
No que diz respeito à caracterização dos servidores quanto à organização, a maioria, 72%, se encontra alocada entre as três Diretorias de Administração Tributária (DAT) nas regiões Metropolitana (17%), Norte (34%) e Sul (21%) do Estado. Grande percentual dos servidores, 83%, exercem os cargos/funções de auditor fiscal (46%) e agente de tributos (37%), mas em sua maioria não exercem cargo/função gerencial. O cargo de coordenador é a função gerencial mais exercida com um percentual de 13% dos servidores. Na sua maioria, os servidores estão na empresa há mais de 25 anos (67%), seguidos dos que estão entre 20 e 25 anos (19%) e entre 15 e 20 anos (7%). Alguns destes dados podem ser observados nos Gráficos 3 e 4.

Gráfico 3 – Unidade/Região



Fonte: Arquivo pessoal da Autora.

Gráfico 4 – Cargo/Função



Fonte: Arquivo pessoal da Autora.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As verificações de correlação entre as variáveis cultura, satisfação e comprometimento organizacionais foram processadas por meio do modelo geral para a regressão multivariada ($Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \dots + \beta_nX_n + X\beta + e$) e codificadas de acordo com o Quadro 8.

Quadro 8 – Codificação das variáveis de pesquisa

VARIÁVEIS	CÓDIGO/FATOR	SIGNIFICADO/ITEM	
Comprometimento (COMP)	Afetivo	CA1	Eu acho que eu poderia facilmente me tornar tão ligado à outra organização como eu sou a esta.
		CA2	Eu realmente sinto como se os problemas desta organização fossem meus.
		CA3	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
		CA4	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
	Instrumental	CI1	Para mim, seria muito difícil deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse.
		CI2	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.
		CI3	Muito em minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha organização agora.
		CI4	Agora, ficar com a minha organização é uma questão de necessidade tanto quanto de desejo.
	Normativo	CN1	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.

VARIÁVEIS		CÓDIGO/FATOR	SIGNIFICADO/ITEM
Cultura Organizacional		CN2	Ensinaram-me a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização.
		CN3	Ficar mudando de organização para organização, não me parece antiético.
		CN4	Se eu recebo uma oferta de um emprego melhor em outro lugar eu não acho correto deixar minha organização.
	Adhocrática	COA1	A liga que mantém a organização é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na frente nos processos de inovação.
		COA2	A liderança na organização é geralmente reconhecida por ser exemplo de empreendedorismo, inovação ou por assumir riscos.
		COA3	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela aceitação de risco individual, inovação, liberdade e singularidade.
		COA4	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "esticar o pescoço" e assumir riscos.
	Clã	COC1	O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.
		COC2	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma grande família: as pessoas parecem compartilhar muitas ideias e sentimentos entre si.
		COC3	A liga que mantém a organização unida/coesa é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com esta organização é alto.
		COC4	A liderança na organização é geralmente reconhecida por ser exemplo de mentoria, facilitação ou orientação no crescimento do indivíduo.
	Hierárquica	COH1	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.
		COH2	A liga que mantém a organização unida/coesa são as regras e políticas formais. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é importante.
		COH3	A liderança na organização é geralmente considerada por exemplificar coordenação, organização ou eficiência no bom funcionamento.
		COH4	O estilo de gestão na organização é caracterizado por segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.
	Mercado	COM1	A liderança na organização é geralmente considerada por exemplificar pragmatismo, ser agressiva/disposta à ofensiva e ter foco orientado para resultados.
COM2		O estilo de gestão na organização é caracterizado pela forte orientação à competitividade, alta demanda e realização.	
COM3		A liga que mantém a organização unida/coesa é a ênfase na conquista e na realização do objetivo.	
COM4		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.	
Satisfação (SAT)	Natureza do Trabalho	SNT1	Meu trabalho é agradável.
		SNT2	Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.
		SNT3	Eu me sinto orgulhoso em fazer meu trabalho.
		SNT4	Às vezes eu sinto que meu trabalho é insignificante.
	Recompensas	SRC1	As pessoas conseguem crescer mais rápido aqui do que em outras empresas.
		SRC2	Há muito pouca chance de promoção no meu trabalho.
		SRC3	Eu estou satisfeito com minhas chances de ser promovido.

VARIÁVEIS		CÓDIGO/FATOR	SIGNIFICADO/ITEM
	Relacionamento	SRC4	Aqueles que fazem um bom trabalho têm uma boa chance de serem promovidos.
		SRL1	Meu superior imediato é injusto comigo.
		SRL2	Eu gosto do meu superior imediato.
		SRL3	Meu superior imediato é competente no trabalho dele.
		SRL4	Meu superior imediato demonstra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.
Variáveis de controle	Fxet	Faixa Etária	1 menos de 21 anos
			2 21 - 30 anos
			3 31 - 40 anos
			4 41 - 50 anos
			5 51 - 60 anos
			6 mais de 60 anos
	Gn	Gênero	1 Feminino
			2 Masculino
	Esc	Escolaridade	1 Nível Médio
			2 Superior incompleto
			3 Superior completo
			4 Especialização
			5 Mestrado
			6 Doutorado
	aform	Área de formação	1 Administração
			2 Ciências Contábeis
			3 Economia
			4 Psicologia
			5 Engenharias
			6 Outro
	unid	Unidade/Região	1 Capital
			2 Interior
	carg	Cargo/Função	1 Técnico Administrativo
			2 Agente de Tributos
			3 Auditor Fiscal
			4 Terceirizado
			5 Analista
			6 Técnico de Nível Superior
fung	Função Gerencial	1 Supervisor	
		2 Coordenador	
		3 Inspetor	
		4 Gerente	
		5 Diretor	
		6 Assessor	
		7 Não exerce cargo/função gerencial	
		8 Outro	
temp	Tempo na empresa	1 Até 5 anos	
		2 Entre 5 e 10 anos	
		3 Entre 10 e 15 anos	
		4 Entre 15 e 20 anos	
		5 Entre 20 e 25 anos	

VARIÁVEIS	CÓDIGO/FATOR	SIGNIFICADO/ITEM
		6 Mais de 25 anos

Fonte: Arquivo pessoal da Autora.

Os fatores para os tipos de comprometimento, cultura e satisfação foram construídos a partir do agrupamento dos itens que os representam/capturam. Assim, o conjunto de itens CA1, CA2, CA3 e CA4 formam o fator de comprometimento afetivo (F1CA). Os itens relativos aos códigos CI1, CI2, CI3 e CI4 formam o fator de comprometimento instrumental (F1CI), os itens CN1, CN2, CN3 e CN4 formam o fator de comprometimento normativo (F1CN). O conjunto de todos os itens de comprometimento organizacional formaram o fator desta variável (F1COMP).

O agrupamento dos itens SNT1, SNT2, SNT3 e SNT4 formam o fator de satisfação na dimensão natureza do trabalho (F1SNT), os itens SRC1, SRC2, SRC3 e SRC4 formam o fator de satisfação na dimensão recompensas (F1SRC) e as itens SRL1, SRL2, SRL3 e SRL4 formam o fator de satisfação na dimensão recompensas (F1SRL). O conjunto de todos os itens de satisfação formaram o fator desta variável (F1SAT). Os itens COA1, COA2, COA3 e COA4 formam o fator de cultura organizacional adhocrática (F1COA), os itens COC1, COC2, COC3 e COC4 formam o fator de cultura organizacional clã (F1COC), os itens COH1, COH2, COH3 e COH4 formam o fator de cultura organizacional hierárquica (F1COH) e os itens COM1, COM2, COM3 e COM4 formam o fator de cultura organizacional mercado (F1COM).

4.2.1 Validação da Amostra, Fatores e Correlação

A confiabilidade dos dados foi testada abrangendo os 40 itens do questionário, sendo 12 itens de comprometimento, 12 itens de satisfação e 16 itens de cultura organizacional, 4 itens por cada tipo de comprometimento, satisfação e cultura organizacional, por meio do coeficiente alfa de Cronbach utilizado para validação dos fatores após a análise fatorial. O alfa de Cronbach deve ser superior a 0,5 ou 50%, e indica que a maioria dos fatores são significativos acima de 50%. O fator que representa o comprometimento normativo (0.417), seguido do fator da cultura hierárquica (0.519), não se mostra significativo na interpretação do teste de confiabilidade. Porém, por se tratar de fatores relevantes para as discussões da pesquisa, foram mantidos para efeito de não faltar com as variáveis principais que compõe o estudo, ou seja, preferiu-se ter os resultados para possibilitar a análise das correlações entre variáveis e com outros resultados de estudos semelhantes.

Tabela 1 – Teste de Confiabilidade

Variável	Fator	Nº de Itens	α de Cronbach
Comprometimento	F1COMP	10: CA2, CA3, CA4, CI1, CI2, CI3, CI4, CN1, CN2, CN4	0.748
Comp. Afetivo	F1CA	3: CA2, CA3, CA4	0.649
Comp. Instrumental	F1CI	4: CI1, CI2, CI3, CI4	0.750
Comp. Normativo	F1CN	4: CN1, CN2, CN3, CN4	0.417
Satisfação	F1SAT	8: SNT1, SNT2, SNT3, SRC1, SRC3, SRC4, SRL2, SRL3	0.696
Sat. Natureza do Trabalho	F1SNT	3: SNT1, SNT2, SNT3	0.712
Sat. Recompensas	F1SRC	4: SRC1, SRC2, SRC3, SRC4	0.631
Sat. Relacionamento	F1SRL	2: SRL1, SRL4	0.635
	F2SRL	2: SRL2, SRL3	0.635
Cult. Org. Adhocrática	F1COA	4: COA1, COA2, COA3, COA4	0.709
Cult. Org. Clã	F1COC	4: COC1, COC2, COC3, COC4	0.764
Cult. Org. Hierárquica	F1COH	4: COH1, COH2, COH3, COH4	0.519
Cult. Org. Mercado	F1COM	4: COM1, COM2, COM3, COM4	0.634

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

Observando a Tabela 1, a variável comprometimento tem 10 itens e seu valor alfa é 0.748, a variável satisfação tem 8 itens e seu valor alfa é 0.696, a cultura adhocrática tem 4 itens e seu valor é 0.709, a cultura clã tem 4 itens e seu valor é 0.764, a cultura hierárquica tem 4 itens e seu valor é 0.519 e a cultura mercado tem 4 itens e seu valor é 0.634.

Os testes de medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), considerado desejável para valores acima de 0,70 e inaceitável para valores abaixo de 0,50, ao ser analisado, Tabela 2, demonstra que a amostra é válida, uma vez que os fatores se mostram com valor igual ou superior a 0,50. O teste de Bartlett, que analisa a variância e a homogeneidade entre as variáveis, rejeitando a hipótese nula com $p < 0,5$ mostra que para as variáveis comprometimento, comprometimento normativo, satisfação, natureza do trabalho, relacionamento e cultura mercado não há homogeneidade de variâncias e as distribuições não são normais.

Tabela 2 – Teste KMO e Bartlett

Variável	Fator	KMO	Bartlett's k-squared	Df	p-value
Comprometimento	F1COMP	0.803	121.75	11	2,475773
Comp. Afetivo	F1CA	0.627	40.515	3	0,001022
Comp. Instrumental	F1CI	0.776	18.32	3	0.0003778
Comp. Normativo	F1CN	0.513	1.1772	3	0.7585
Satisfação	F1SAT	0.696	278.43	11	2,475773
Sat. Natureza do Trabalho	F1NT	0.654	90.978	3	2,475773
Sat. Recompensas	F1RC	0.642	14.595	3	0.002197
Sat. Relacionamento	F1RL	0.5	43.382	3	2,520028
	F2RL	0.5			
Cult. Org. Adhocrática	F1COA	0.726	3.8307	3	0.2803
Cult. Org. Clã	F1COC	0.771	2.8632	3	0.4132
Cult. Org. Hierárquica	F1COH	0.629	15.031	3	0.00179
Cult. Org. Mercado	F1COM	0.697	2.2919	3	0.5141

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

A partir da construção dos fatores, foram testados modelos que consideraram o comprometimento, a satisfação e suas dimensões como variáveis dependentes correlacionadas com a cultura organizacional – variável independente, e as demais variáveis de controle. Dos dezenove modelos testados, nove foram validados pela identificação da existência de correlação entre as variáveis dependentes, a variável independente e as variáveis de controle: faixa etária, escolaridade, unidade/região e cargo/função. A seguir, os modelos validados serão apresentados e interpretados a partir dos resultados encontrados e de acordo com o referencial teórico da pesquisa. É importante registrar que em função da quantidade de tabelas e variáveis, optou-se por inserir nas tabelas de resultados, apenas aquelas variáveis que se mostraram significativas estatisticamente e apresentaram alguma relação entre as variáveis dependentes e independentes, com p valor abaixo de 0,05.

O primeiro modelo (Tabela 3) adota o comprometimento organizacional como variável dependente, na relação com os tipos culturais e as variáveis de controle, sendo representado pela equação:

$$F1COMP \sim F1COA + F1COC + F1COH + F1COM + \text{factor}(fxet) + \text{factor}(esc) + \text{factor}(unid) + \text{factor}(carg) + e$$

Tabela 3 – Modelo 1 – Comprometimento e suas correlações

Coefficients:	Estimate	Std.Error	t-value	Pr (> t)	
F1COC	0.239181	0.062729	3.813	0.000177	***
F1COM	0.160184	0.064819	2.471	0.014203	*
factor(esc)3	-0.765246	0.312293	-2.450	0.015029	*
factor(esc)4	-0.708073	0.313429	-2.259	0.024830	*
factor(esc)5	-0.872765	0.352242	-2.478	0.013954	*
factor(esc)6	-0.794685	0.399105	-1.991	0.047666	*
factor(carg)2	0.406891	0.160555	2.534	0.011945	*
factor(carg)3	0.346845	0.151149	2.295	0.022667	*

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.6231 on 226 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.3287, Adjusted R-squared: 0.2723
F-statistic: 5.825 on 19 and 226 DF, p-value: 8.473e-12

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

Os resultados encontrados demonstram que há correlação positiva entre o comprometimento e as variáveis Cultura clã, Cultura de Mercado e cargo, e correlação negativa com escolaridade. A relação de maior impacto ocorre com o tipo cultural clã e quanto mais houver artefatos, valores e pressupostos básicos associados aos tipos culturais clã e mercado mais comprometidos serão os servidores, que ocupam os cargos agente de tributos e auditor fiscal, com a instituição. Para os níveis de escolaridade superior completo, especialização, mestrado e doutorado a tendência é que os servidores estejam menos comprometidos com a instituição. Por outro lado, os resultados indicam que não há relação significativa entre o comprometimento e os tipos culturais adhocracia e hierárquica, já que p-valor ficou acima de 0,05.

O segundo modelo (Tabela 4) adota a satisfação organizacional como variável dependente, na relação com os tipos culturais e as variáveis de controle, sendo representado pela equação:

$$F1SAT \sim F1COA + F1COC + F1COH + F1COM + \text{factor}(fxet) + \text{factor}(esc) + \text{factor}(unid) + \text{factor}(carg) + e$$

Tabela 4 – Modelo 2 – Satisfação e suas correlações

Coefficients:	Estimate	Std. Error	tvalue	Pr(> t)	
FICOA	0.134213	0.046341	2.896	0.004148	**
F1COC	0.244790	0.044213	5.537	8.53e-08	***
factor(fxet)4	0.893168	0.448683	1.991	0.047725	*
factor(fxet)5	0.912505	0.446065	2.046	0.041946	*
factor(fxet)6	0.891538	0.451219	1.976	0.049389	*
factor(unid)2	-0.212794	0.059338	-3.586	0.000411	***
factor(carg)3	0.404889	0.106534	3.801	0.000186	***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.4392 on 226 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.5096, Adjusted R-squared: 0.4684
F-statistic: 12.36 on 19 and 226 DF, p-value: < 2.2e-16

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

Os resultados encontrados demonstram que há correlação positiva entre a satisfação e as variáveis Cultura clã, Cultura Adhocrática, faixa etária e cargo, e correlação negativa com unidade/região. A relação de maior impacto ocorre com o tipo cultural clã e quanto mais houver artefatos, valores e pressupostos básicos associados aos tipos culturais clã e adhocracia mais satisfeitos serão os servidores, com faixa etária acima de 41 anos e que ocupam o cargo auditor fiscal, com o trabalho. Os servidores lotados em unidade/região no interior têm a tendência de estar menos satisfeitos com o trabalho. De outra maneira, não houve relação significativa entre a satisfação e os tipos culturais mercado e hierárquica.

Em seguida, em sete modelos distintos, foram realizadas análises específicas para as dimensões de comprometimento – afetivo, instrumental e normativo, e as dimensões de satisfação – natureza do trabalho, recompensas e relacionamento, tendo estas dimensões como variáveis dependentes.

O modelo que analisou o comprometimento afetivo (Tabela 5) é representado pela equação:

$$F1CA \sim F1COA + F1COC + F1COH + F1COM + \text{factor}(fxet) + \text{factor}(esc) + \text{factor}(unid) + \text{factor}(carg) + e$$

Tabela 5 – Modelo 3 – Comprometimento afetivo e suas correlações

Coefficients:	Estimate	Std. Error	tvalue	Pr(> t)	
F1COC	0.222378	0.076105	2.922	0.00383	**
F1COM	0.179973	0.078641	2.289	0.02303	*
factor(carg)3	0.450303	0.183380	2.456	0.01482	*
factor(carg)4	-1.278.382	0.565419	-2.261	0.02471	*

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.756 on 226 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.292, Adjusted R-squared: 0.2325
F-statistic: 4.907 on 19 and 226 DF, p-value: 1.31e-09

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

Os resultados demonstram que o comprometimento afetivo é fortemente impactado pelo tipo cultural clã. Os servidores sentem-se afetivamente comprometidos na instituição em que predominam as características da cultura clã, seguida da cultura mercado. Os servidores que ocupam o cargo auditor fiscal sentem-se envolvidos moralmente e se identificam com os objetivos e valores organizacionais. O que não ocorre com os servidores terceirizados, que se mostraram negativamente correlacionados. Talvez por não estarem diretamente ligados a atividade fim da instituição, como ocorre com os auditores fiscais, não se identificam com os objetivos e valores institucionais e, por tanto, não nutrem o desejo de permanecer como membro da mesma. O comprometimento afetivo não demonstrou relação com as culturas adhocracia e hierarquia.

O modelo que analisou o comprometimento instrumental (Tabela 6) é representado pela equação:

$$F1CI \sim F1COA + F1COC + F1COH + F1COM + \text{factor}(fxet) + \text{factor}(esc) + \text{factor}(unid) + \text{factor}(carg) + e$$

Tabela 6 – Modelo 4 – Comprometimento instrumental e suas correlações

Coefficients:	Estimate	Std. Error	tvalue	Pr(> t)
F1COC	0.30314	0.09972	3.040	0.00265 **
factor(carg)2	0.78328	0.25523	3.069	0.00241 **

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1
 Residual standard error: 0.9905 on 226 degrees of freedom
 Multiple R-squared: 0.2274, Adjusted R-squared: 0.1624
 F-statistic: 3.5 on 19 and 226 DF, p-value: 3.317e-06

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

Os resultados encontrados demonstram que o comprometimento instrumental, aquele em que as recompensas e custos associados são avaliados na condição de integrante da organização, tem forte correlação com o tipo cultural clã e com os servidores que ocupam o cargo agente de tributos, ou seja, para estes servidores a avaliação sobre as recompensas, os benefícios percebidos e os custos em deixar a instituição são o que os mantém na mesma. O comprometimento instrumental não demonstrou relação com as culturas adhocracia, hierarquia e mercado.

O modelo que analisou o comprometimento normativo (Tabela 7) é representado pela equação:

$$F1CN \sim F1COA + F1COC + F1COH + F1COM + \text{factor}(fxet) + \text{factor}(esc) + \text{factor}(unid) + \text{factor}(carg) + e$$

Tabela 7 – Modelo 5 – Comprometimento normativo e suas correlações

Coefficients:	Estimate	Std. Error	tvalue	Pr(> t)	
FICOA	0.21013	0.08047	2.611	0.009621	**
FICOC	0.17070	0.07677	2.224	0.027171	*
factor(fxet)3	-225.230	0.94977	-2.371	0.018560	*
factor(esc)3	-131.166	0.38220	-3.432	0.000713	***
factor(esc)4	-136.616	0.38359	-3.561	0.000450	***
factor(esc)5	-146.892	0.43109	-3.407	0.000776	***
factor(esc)6	-193.833	0.48844	-3.968	9.72e-05	***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.7626 on 226 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.3577, Adjusted R-squared: 0.3037
F-statistic: 6.625 on 19 and 226 DF, p-value: 1.161e-13

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

Os resultados demonstram que na organização onde predominam as características do tipo cultural adhocracia, seguido do clã, os servidores se sentem comprometidos devido ao conjunto de normas e procedimentos disseminados na organização. O mesmo não ocorre com os servidores com idade entre 31 e 40 anos e escolaridade superior completo, especialização, mestrado e doutorado, pois a tendência é que os servidores estejam menos comprometidos normativamente com a instituição. O comprometimento normativo não demonstrou relação com as culturas hierarquia e mercado.

O modelo que analisou a satisfação pela natureza do trabalho (Tabela 8) é representado pela equação:

$$F1SNT \sim F1COA + F1COC + F1COH + F1COM + \text{factor}(fxet) + \text{factor}(esc) + \text{factor}(unid) + \text{factor}(carg) + e$$

Tabela 8 – Modelo 6 – Satisfação natureza do trabalho e suas correlações

Coefficients:	Estimate	Std. Error	tvalue	Pr(> t)	
F1COC	0.17492	0.06263	2.793	0.00568	**

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.6222 on 226 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.1696, Adjusted R-squared: 0.09983
F-statistic: 2.43 on 19 and 226 DF, p-value: 0.001088

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

Os resultados encontrados demonstram que os servidores se contentam com o interesse pelas próprias tarefas, pela variedade e capacidade destas em o absorver, na instituição em que predominam as características da cultura clã. O que não ocorre com os demais tipos de culturas.

O modelo que analisou a satisfação pelas recompensas (Tabela 9) é representado pela equação:

$$F1SRC \sim F1COA + F1COC + F1COH + F1COM + \text{factor}(fxet) + \text{factor}(esc) + \text{factor}(unid) + \text{factor}(carg) + e$$

Tabela 9 – Modelo 7 – Satisfação recompensas e suas correlações

Coefficients:	Estimate	Std. Error	tvalue	Pr(> t)	
F1COA	0.27562	0.08314	3.315	0.001067	**
F1COC	0.29163	0.07933	3.676	0.000296	***
factor(unid)2	-0.39842	0.10646	-3.742	0.000231	***
factor(carg)3	0.88037	0.19114	4.606	6.86e-06	***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.7879 on 226 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.4393, Adjusted R-squared: 0.3922

F-statistic: 9.32 on 19 and 226 DF, p-value: < 2.2e-16

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

Os servidores, e nesta correlação, mais especificamente, os auditores fiscais, se contentam com as oportunidades que já recebeu de promoções, com as garantias oferecidas, a maneira como a instituição realiza e o tempo de espera pelas promoções na instituição onde predominam as características das culturas clã, seguida da cultura adhocracia. O mesmo não ocorre com os servidores lotados no interior do estado da Bahia, que não se mostraram satisfeitos com as oportunidades de promoção e garantias oferecidas. A satisfação por recompensas não está correlacionada com os outros tipos culturais hierarquia e mercado.

Por fim, a satisfação pelo relacionamento foi analisada por dois fatores, compostos por dois itens cada, com cargas diferentes. O modelo do fator 1 (Tabela 10), com os itens 1 (Meu superior imediato é injusto comigo.) e 4 (Meu superior imediato demonstra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.) de carga negativa, é representado pela equação:

$$F1SRL \sim F1COA + F1COC + F1COH + F1COM + \text{factor}(fxet) + \text{factor}(esc) + \text{factor}(unid) + \text{factor}(carg) + e$$

Tabela 10 – Modelo 8 – Satisfação relacionamento (fator 1) e suas correlações

Coefficients:	Estimate	Std. Error	tvalue	Pr(> t)	
F1COC	0.27934	0.06943	4.023	7.83e-05	***
factor(fxet)3	313.617	0.85897	3.651	0.000324	***
factor(fxet)4	296.427	0.70460	4.207	3.73e-05	***
factor(fxet)5	302.388	0.70049	4.317	2.37e-05	***
factor(fxet)6	285.488	0.70858	4.029	7.65e-05	***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.6897 on 226 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.3046, Adjusted R-squared: 0.2461

F-statistic: 5.209 on 19 and 226 DF, p-value: 2.457e-10

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

Os resultados indicam que no ambiente organizacional com o predomínio das características da cultura clã, os servidores, com idade acima dos 31 anos, tendem a estar

satisfeitos com seus superiores imediatos e os acham menos injustos ou interessados nos sentimentos dos seus subordinados.

O modelo do fator 2 (Tabela 11), com os itens 2 (Eu gosto do meu superior imediato.) e 3 (Meu superior imediato é competente no trabalho dele.) de carga positiva, é representado pela equação:

$$F2SRL \sim F1COA + F1COC + F1COH + F1COM + \text{factor}(fxet) + \text{factor}(esc) + \text{factor}(unid) + \text{factor}(carg) + e$$

Tabela 11 – Modelo 9 – Satisfação relacionamento (fator 2) e suas correlações

Coefficients:	Estimate	Std. Error	tvalue	Pr(> t)	
F1COC	-0.33152	0.09079	-3.651	0.000324	***
F1COM	0.22526	0.09382	2.401	0.017158	*
factor(fxet)4	-242.536	0.92137	-2.632	0.009065	**
factor(fxet)5	-226.505	0.91600	-2.473	0.014144	*
factor(fxet)6	-188.693	0.92658	-2.036	0.042873	*
factor(esc)6	122.699	0.57765	2.124	0.034749	*
factor(carg)2	-0.78045	0.23238	-3.358	0.000920	***
factor(carg)3	-0.72082	0.21877	-3.295	0.001143	**
factor(carg)5	-0.77662	0.37334	-2.080	0.038636	*

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
 Residual standard error: 0.9018 on 226 degrees of freedom
 Multiple R-squared: 0.2409, Adjusted R-squared: 0.177
 F-statistic: 3.774 on 19 and 226 DF, p-value: 7.232e-07

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

Os resultados encontrados mostram que os servidores com idade acima de 41 anos e ocupantes dos cargos agente de tributos, auditor fiscal e analista, não se contentam com o superior imediato e seu trabalho. O que não ocorre em relação aos servidores com titulação de doutor e na instituição com as características da cultura mercado, pois reconhecem o trabalho e gostam do superior imediato.

Dentro do mesmo cenário com características predominantes da cultura clã, os servidores estão satisfeitos com o tratamento que recebem do superior imediato e insatisfeitos com a afinidade e competência percebidas no superior imediato. No cenário com características da cultura mercado, o servidor se mostra satisfeito com a afinidade e competência percebidas no superior imediato. Em ambos fatores não há correlação com os tipos culturais hierarquia e adhocracia.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao condensar os resultados obtidos das regressões realizadas no método estatístico, Tabelas 12 e 13, a partir da percepção dos servidores públicos, sobre a relação entre os tipos de cultura organizacional (adhocrática, clã, hierárquica e mercado) e as variáveis dependentes comprometimento e satisfação com o trabalho, destaca-se algumas análises importantes

A regressão R1 apresenta a correlação entre a variável dependente, ou explicada, satisfação – fator SAT e suas dimensões – fatores SNT-natureza do trabalho, SRC-recompensas, SRL-relacionamento 1(F1RL) e 2(F2RL), e as variáveis independentes, ou explicativas, os tipos culturais – fatores COC-clã, COH-hierarquia, COM-mercado e COA-adhocracia e as variáveis de controle. Os resultados de R1 são apresentados na Tabela 3, e indicam que o modelo tem validade estatística (Estatística F significativa a 5%) e consegue explicar 46,84% da variabilidade do fator SAT. Os estimadores das variáveis independentes ou explicativas são significativamente diferentes de zero para os fatores de COC, COA, COM, faixa etária, escolaridade, unidade/região e cargo/função, com p-valor menor que 0,05. As demais variáveis independentes COH, e outras variáveis de controle apresentaram estimador estatisticamente nulo, não contribuindo para explicar a variabilidade do fator SAT.

Tabela 12 – Estimadores e parâmetros da regressão R1 (SAT)

Variáveis	Estimadores		Teste t do estimador		Estatística F		Grau de ajustamento	
	Estimador	Erro padrão	t-valor	Sig.	F	Sig.	R ²	R ² ajustado
Variável Dependente SAT								
Intercepto	1.477.109	0.506727	2.915	0.003915				
F1COA	0.134213	0.046341	2.896	0.004148				
F1COC	0.244790	0.044213	5.537	8.53e-08				
factor(fxet)4	0.893168	0.448683	1.991	0.047725	12.36	< 2.2e-16	0.5096	0.4684
factor(fxet)5	0.912505	0.446065	2.046	0.041946				
factor(fxet)6	0.891538	0.451219	1.976	0.049389				
factor(unid)2	-0.212794	0.059338	-3.586	0.000411				
factor(carg)3	0.404889	0.106534	3.801	0.000186				
Variável Dependente SNT								
Intercepto	391.758	0.71785	5.457	1.27e-07				
F1COC	0.17492	0.06263	2.793	0.00568	2.43	0.001088	0.1696	0.09983
Variável Dependente SRC								
Intercepto	-0.28091	0.90915	-0.309	0.757619				
F1COA	0.27562	0.08314	3.315	0.001067				
F1COC	0.29163	0.07933	3.676	0.000296	9.32	< 2.2e-16	0.4393	0.3922
factor(unid)2	-0.39842	0.10646	-3.742	0.000231				
factor(carg)3	0.88037	0.19114	4.606	6.86e-06				

Variável Dependente SRL1	Estimador	Erro padrão	t-valor	Sig.	F	Sig.	R²	R² ajustado
Intercepto	0.45344	0.79575	0.570	0.569362				
F1COC	0.27934	0.06943	4.023	7.83e-05				
factor(fxet)3	313.617	0.85897	3.651	0.000324	5.209	2.457e-10	0.3046	0.2461
factor(fxet)4	296427	0.70460	4.207	3.73e-05				
factor(fxet)5	302.388	0.70049	4.317	2.37e-05				
factor(fxet)6	285488	0.70858	4.029	7.65e-05				
Variável Dependente SRL2	Estimador	Erro padrão	t-valor	Sig.	F	Sig.	R²	R² ajustado
(Intercept)	465.415	104.057	4.473	1.22e-05				
F1COC	-0.33152	0.09079	-3.651	0.000324				
F1COM	0.22526	0.09382	2.401	0.017158				
factor(fxet)4	-242536	0.92137	-2.632	0.009065	3.774	7.232e-07	0.2409	0.177
factor(fxet)5	-226.505	0.91600	-2.473	0.014144				
factor(fxet)6	-188693	0.92658	-2.036	0.042873				
factor(esc)6	122.699	0.57765	2.124	0.034749				
factor(carg)2	-0.78045	0.23238	-3.358	0.000920				
factor(carg)3	-0.72082	0.21877	-3.295	0.001143				
factor(carg)5	-0.77662	0.37334	-2.080	0.038636				

Nota: Estimadores significativos se p-valor (sigma) <0,05.

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

A regressão R2 apresenta a correlação entre a variável dependente, ou explicada, comprometimento – fator COMP e suas dimensões – fatores CA-afetivo, CI-instrumental e CN-normativo, e as variáveis independentes, ou explicativas, os tipos culturais – fatores COC-clã, COH-hierarquia, COM-mercado e COA-adhocracia e as variáveis de controle. Os resultados de R2 são apresentados na Tabela 4, e indicam que o modelo tem validade estatística (Estatística F significativa a 5%) e consegue explicar 27,23% da variabilidade do fator COMP. Os estimadores das variáveis independentes ou explicativas são significativamente diferentes de zero para os fatores de COC, COA, COM, faixa etária, escolaridade e cargo/função, com p-valor menor que 0,05. As demais variáveis independentes COH e outras variáveis de controle apresentaram estimador estatisticamente nulo, não contribuindo para explicar a variabilidade do fator COMP.

Tabela 13 – Estimadores e parâmetros da regressão R2 (COMP)

Variáveis	Estimadores		Teste t do estimador		Estatística F		Grau de ajustamento		
	Variável Dependente COMP	Estimador	Erro padrão	t-valor	Sig.	F	Sig.	R ²	R ² ajustado
Intercepto	2.747.537	0.718936	3.822	0.000171					
F1COC	0.239181	0.062729	3.813	0.000177					
F1COM	0.160184	0.064819	2.471	0.014203					
factor(esc)3	-0.765246	0.312293	-2.450	0.015029					
factor(esc)4	-0.708073	0.313429	-2.259	0.024830	5.825	8.473e-12	0.3287	0.2723	
factor(esc)5	-0.872765	0.352242	-2.478	0.013954					
factor(esc)6	-0.794685	0.399105	-1.991	0.047666					
factor(carg)2	0.406891	0.160555	2.534	0.011945					
factor(carg)3	0.346845	0.151149	2.295	0.022667					
Variável Dependente CA	Estimador	Erro padrão	t-valor	Sig.	F	Sig.	R ²	R ² ajustado	
Intercepto	2.339.796	0.872241	2.683	0.00785					
F1COC	0.222378	0.076105	2.922	0.00383					
F1COM	0.179973	0.078641	2.289	0.02303	4.907	1.31e-09	0.292	0.2325	
factor(carg)3	0.450303	0.183380	2.456	0.01482					
factor(carg)4	-1.278.382	0.565419	-2.261	0.02471					
Variável Dependente CI	Estimador	Erro padrão	t-valor	Sig.	F	Sig.	R ²	R ² ajustado	
Intercepto	227.205	114.290	1.988	0.04802					
F1COC	0.30314	0.09972	3.040	0.00265	3.5	3.317e-06	0.2274	0.1624	
factor(carg)2	0.78328	0.25523	3.069	0.00241					
Variável Dependente CN	Estimador	Erro padrão	t-valor	Sig.	F	Sig.	R ²	R ² ajustado	
Intercepto	378.927	0.87987	4.307	2.47e-05					
F1COA	0.21013	0.08047	2.611	0.009621					
F1COC	0.17070	0.07677	2.224	0.027171					
factor(fxet)3	-225.230	0.94977	-2.371	0.018560	6.625	1.161e-13	0.3577	0.3037	
factor(esc)3	-131.166	0.38220	-3.432	0.000713					
factor(esc)4	-136.616	0.38359	-3.561	0.000450					
factor(esc)5	-146.892	0.43109	-3.407	0.000776					
factor(esc)6	-193.833	0.48844	-3.968	9.72e-05					

Nota: Estimadores significativos se p-valor (sigma) <0,05.

Fonte: Dados da pesquisa da Autora.

A cultura organizacional clã se mostrou relacionada tanto com o comprometimento organizacional quanto com a satisfação dos servidores. Além disso, mesmo quando realizados testes específicos com cada uma das dimensões do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo) e de satisfação (natureza do trabalho, recompensas, relacionamento), a cultura clã mostrou-se, estatisticamente, significativa na relação com as variáveis dependentes.

Este tipo cultural mais presente nas relações testadas pode ser reflexo da própria natureza da organização e as características presentes na amostra utilizada. Considerando que a cultura clã caracteriza-se por valores mais associados às relações entre os indivíduos e ao

ambiente familiar com foco interno, é possível que esta organização tenha desenvolvido ao longo do tempo aspectos mais associados a este tipo cultural. Da amostra utilizada, os indivíduos estão na organização há mais de 25 anos (67%), seguidos dos que estão entre 20 e 25 anos (19%) e entre 15 e 20 anos (7%). Como a cultura é resultado de uma construção coletiva (HOFSTEDE et al., 1990; SCHEIN, 1984; FREITAS, 1991; TYLOR, 1920; LAIARA, 2001; CAMERON; QUINN, 2006), o tempo de permanência na organização, associado ao fato de ser uma organização pública em que historicamente valores como competição, foco em resultado não são muito disseminados, é possível inferir porque a cultura clã se mostra significativamente relacionada com comprometimento e satisfação.

Vale destacar o resultado do modelo 9, que pode ser atribuído ao momento de transição vivenciado pela SEFAZ-BA na tentativa de migrar para o modelo de administração pública gerencial, se adaptando a uma cultura com menos características da cultura clã e mais características da cultura mercado. Uma vez que a cultura clã foi negativamente associada ao contentamento com o superior imediato e seu trabalho, pelos servidores ocupantes dos cargos ligados às atividades fins da organização – agente de tributos, auditor fiscal e analista, e a cultura de mercado foi positivamente relacionada a aprovação do superior imediato, por servidores com nível de escolaridade doutorado.

Seguindo a compreensão de Cameron e Quinn (2006) sobre os valores competitivos da cultura organizacional, ainda que seja possível a convivência dos quatro valores competitivos, um deles ou mais podem manifestar-se de forma mais intensa. No caso desta organização, a cultura clã parece indicar sua predominância nas relações e práticas dos atores organizacionais.

Uma discussão teórica pode emergir destes resultados, especialmente, sobre os efeitos da cultura sobre o desempenho organizacional. Desde os momentos em que o conceito de cultura começou a ser utilizado nos estudos organizacionais, alguns teóricos associaram os padrões culturais ao desempenho das organizações, o que teria motivado o aumento significativo de estudos culturais, especialmente nas décadas de 80 e 90 (FREITAS, 2007). Segundo os autores, haveria uma relação importante entre o tipo de cultura e o desempenho das organizações, da mesma forma que haveria culturas fortes que seriam mais adequadas para o sucesso das organizações (ALVESSON, 1995; DEAL; KENNEDY, 2000).

Esta mesma concepção se manifestou no Plano Diretor da Reforma do Estado, que trazia as diretrizes da reforma gerencial do setor público no Brasil (BRASIL, 1995). Nele estava inserida a necessidade de mudança cultural como pressuposto básico para o sucesso da reforma gerencial e a melhoria do desempenho das organizações públicas brasileiras. Na concepção do PDRAE, a cultura gerencial era composta por um conjunto de características que

implementadas nas organizações, daria a estas as condições necessárias para a melhoria do setor público.

Entretanto, tomando como base os resultados apresentados nesta pesquisa, é possível lançar uma questão a ser investigada mais cuidadosamente: se o comprometimento permite aos indivíduos um desempenho melhor e maior, da mesma forma que a satisfação pode levar o indivíduo a desenvolver o seu trabalho de forma mais eficiente, em vez de as organizações buscarem desenvolver culturas consideradas adequadas para determinados comportamentos, seria mais eficaz fortalecer a cultura que naquela organização se mostra mais relacionada com o comprometimento e com a satisfação e não com modelos culturais considerados de sucesso, mesmo que os elementos desta cultura dita adequada, sejam em princípio mais voltados para determinados comportamentos. É nesta direção que os trabalhos de Alvi et al. (2014) e Habib et al. (2014) caminham.

Dito de outra forma, o que é mais importante não é o que compõe determinados padrões culturais, mas qual cultura se relaciona mais efetivamente com o comprometimento e a satisfação dos membros daquela organização. Neste sentido, voltando ao setor público brasileiro e à SEFAZ-BA, especialmente, não seria a mudança cultural desejada e iniciada pela alta administração que seria capaz de transformar o seu desempenho, mas o reforço da cultura que se relaciona com o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores. Assim, à luz do que foi visto, é possível suscitar itens sobre o porquê muitas tentativas de reforma não conseguiram avançar em muitas organizações públicas (ABRÚCIO, 2007): primeiro porque a cultura tem sua própria lógica e defende-se de tentativas de mudança (LARAIA, 2001; BAUER, 1999), e em segundo lugar, em tendo sido modificada, é provável que a nova cultura não tenha relação com o comprometimento e a satisfação dos servidores, o que limitou os resultados organizacionais (SILVA, 2011).

No que se refere às variáveis de controle, apenas faixa etária, escolaridade, unidade/região e cargo/função mostraram-se estatisticamente significativas em algumas das relações com o comprometimento e a satisfação. Destas, a que mais se manifestou foi o cargo/função dos respondentes, indicando que as diferenças de cargo refletem no comprometimento e na satisfação dos membros da organização. Destaca-se ainda que a cargo/função se mostrou mais relacionada com os índices de satisfação do que com o comprometimento, tanto na relação com a satisfação geral quanto com a satisfação na dimensão recompensas e relacionamento. Uma provável explicação para tal resultado pode ser o fato de que as remunerações recebidas pelos membros da organização são relativamente mais altas do que a média de trabalhadores de outras organizações. Isso pode se reforçar pelo fato de que o

comprometimento na dimensão instrumental também se revelou relacionado com a variável cargo/função, especialmente dentro do cargo de agentes de tributos, que inicialmente era um cargo de nível médio, e que certamente no mercado, os indivíduos parecem perceber que dificilmente conseguiriam remunerações semelhantes às que recebem nesta organização.

Resumindo os resultados a partir dos objetivos específicos destacados no início deste trabalho, é possível fazer as seguintes considerações:

- a) Dos tipos culturais analisados nesta pesquisa, os tipos clã e mercado são os que se relacionam com o comprometimento organizacional nesta organização. No que se refere às dimensões do comprometimento, o comprometimento afetivo está relacionado com os tipos culturais clã e mercado, o comprometimento instrumental está relacionado somente, com a cultura clã, enquanto o comprometimento normativo mostrou-se relacionado com as culturas adhocrática e clã. Reforça-se que a cultura clã relaciona-se com todos os tipos de comprometimento;
- b) No que diz respeito à relação da satisfação com os tipos culturais, percebeu-se que a satisfação em aspecto geral se relaciona com as culturas clã e adhocrática. No que se refere às dimensões da satisfação, a satisfação com a natureza do trabalho relaciona-se apenas, com a cultura clã, a dimensão recompensas relaciona-se com as culturas clã e adhocrática, e a dimensão relacionamento relaciona-se com as culturas clã e mercado;
- c) Das características culturais, identificadas nesta pesquisa pelas variáveis de controle, apenas a faixa etária, escolaridade, unidade/região e cargo/função se mostraram relacionadas com o comprometimento e a satisfação e as dimensões destes dois conceitos. Entretanto, a variável cargo/função foi a que se revelou relacionada praticamente com todas as variáveis dependentes e suas dimensões.

5 CONCLUSÃO

A análise dos resultados em conjunto com a discussão teórica permitiu observar que existe correlação entre a cultura, o comprometimento e a satisfação organizacionais na percepção dos servidores públicos do Estado da Bahia pertencentes ao quadro de pessoal da SEFAZ-BA. O tipo cultural clã foi o que se manifestou com maior intensidade, especialmente na relação com o fator geral de comprometimento, da satisfação e suas dimensões recompensas e relacionamento. Mas, os resultados também indicaram que em alguma medida os tipos adhocracia e mercado também influenciam o comprometimento e a satisfação dos servidores. A cultura hierárquica não se manifestou na correlação estabelecida, o que indica que a predominância de elementos e valores burocráticos não estimulam o comprometimento e a satisfação dos servidores públicos.

A metodologia utilizada permitiu conhecer as relações existentes entre as variáveis, o peso (carga positiva ou negativa) e a magnitude das correlações, de modo a ser identificadas as relações de maior intensidade e a correspondência do impacto, se diretamente ou inversamente proporcional. Porém, não permitiu identificar os níveis das variáveis por si só – o nível de comprometimento e de satisfação dos servidores, pois tal procedimento se caracterizaria como endogeneidade no modelo quantitativo utilizado, uma vez que o conceito de comprometimento seria explicado por ele mesmo e não por outros aspectos a exemplo de seus antecedentes ou consequentes, ou seria estabelecida uma relação de causalidade que não confere ao método utilizado.

Ao estabelecer um paralelo com os resultados encontrados por Alvi et al. (2014), em comum destaca-se o impacto significativo que a cultura clã (suporte) exerce sobre o comprometimento e a satisfação, e diverge-se dos resultados relativos à cultura hierárquica (burocrática) que não manifestou correlação e à cultura adhocracia (inovadora) que demonstrou haver correlação. Ressalva-se o fato da presente pesquisa ter sido realizada no setor público e não no setor industrial (químico). Por outro lado, os achados desta pesquisa reforçam o que também foi identificado por Alvi et al. (2014) e Habib et al. (2014), ao considerar que existe relação significativa entre a cultura organizacional, comprometimento e satisfação dos membros de uma organização.

Como principais contribuições desta pesquisa, alguns pontos podem ser destacados. Em primeiro lugar, de caráter mais empírico, a identificação da cultura clã como maior influenciadora do comprometimento e da satisfação dos empregados, indicando que ela se manifesta dentro da organização, apesar de todos os esforços que foram realizados pela

organização na tentativa de uma mudança cultural iniciada desde o ano de 1995 (SILVA, 2011). Em segundo lugar, de caráter mais teórico, esta pesquisa se junta às poucas realizadas que buscam relacionar os três conceitos (cultura, comprometimento e satisfação) para compreender os aspectos organizacionais.

Em terceiro lugar, de caráter mais gerencial, a pesquisa, ao indicar a relação de tipos de cultura com o comprometimento e a satisfação, bem como a relação dos tipos de cultura com cada uma das dimensões do comprometimento e de satisfação, pode oferecer aos gestores a possibilidade de atuar especificamente sobre que tipo de comprometimento ou satisfação deseja desenvolver em seus membros e focar no desenvolvimento, de médio e longo prazos, de um tipo cultural que reforce aquela dimensão de comprometimento ou satisfação.

Em quarto lugar, em uma perspectiva mais de sugestão, é a indicação de que em vez de haver culturas adequadas para gerar desempenhos específicos, ou culturas que são mais propícias para desempenhos mais significativos, propõe-se que em vez de se buscar uma cultura com as características que geram determinados comportamentos desejados, que geram resultados desejados, talvez pensar em que tipo de cultura gera mais comprometimento e satisfação dos membros da organização, e reforçar este tipo de cultura. Neste caso, o comprometimento e a satisfação se manifestaram mais relacionados com a cultura clã. Se comprometimento e satisfação tendem a gerar desempenhos superiores, então esta organização deveria reforçar a cultura clã, em vez de tentar criar uma cultura gerencial – associada à cultura de mercado e adocrática – já que estas mostraram baixa ou nenhuma relação com o comprometimento e a satisfação.

Em quinto lugar, ainda em caráter sugestivo, a possibilidade de associação entre o comprometimento, a satisfação e as culturas organizacionais, prevê a existência de diversos valores organizacionais que em alguma medida assumem ou um aspecto de complementaridade ou de exclusão entre si. No sentido da busca pela soma de valores complementares que reforcem o desempenho organizacional, a verificação de associações existentes entre os tipos de comprometimento, satisfação e cultura que demonstrem maior associação entre si, levam a uma predefinição e combinação de tipos de comprometimento, satisfação e cultura, que poderão ser desenvolvidos a partir do estabelecimento de valores compartilhados e do desempenho desejado pela organização.

As limitações desta pesquisa podem ser destacadas em alguns pontos. A falta de mais trabalhos discutindo a temática limitou a capacidade de aprofundamento das discussões da pesquisa. A fonte de dados e amostra da pesquisa, ao se restringir à percepção dos servidores, se mostrou reduzida para a captação de resultados mais robustos. A escolha conceitual de

comprometimento organizacional, pois ao ser adotado o modelo tridimensional em detrimento dos demais conceitos de entrenchamento e consentimento organizacional limitou a discussão do tema. A exclusão de dimensões que compõe os conceitos de cultura organizacional e satisfação no trabalho em decorrência da elaboração e aplicação do questionário de pesquisa e da comparação com outro estudo, também limitou a discussão dos temas. E, o risco de ocorrer endogeneidade entre as variáveis relacionadas no método utilizado, uma vez que não são variáveis exatas e objetivas, mas que são formadas a partir de fatores.

Como recomendações para trabalhos futuros, destaca-se o incremento de outros modelos teóricos, métodos e ferramentas, como a análise do discurso com a utilização de entrevista, a ampliação da fonte de dados e a possibilidade de inserção de outras variáveis relativas ao desempenho organizacional. Bem como, a realização de pesquisas semelhantes em outras organizações e em organizações de setores diferentes, a fim de testar e reforçar as relações identificadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública – RAP**, Edição Especial Comemorativa, 1967-2007, 2007.
- ALVESSON, Mats. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge (RU): Cambridge University Press, 1995.
- ALVI, H. A.; HANIF, M.; ADIL, M. S.; AHMED, R.R.; VVEINHARDT, J. Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. **European Journal of Business and Management**, v. 6, n. 27, 2014.
- AULETE, Caldas. **Aulete digital** – Dicionário contemporâneo da língua portuguesa: Dicionário Caldas Aulete. Versão online. Disponível em: <<http://www.aulete.com.br/>>. Acesso em: 30 nov. 2015.
- BAHIA. **Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia**, 2015a. Disponível em: <<http://www.sefaz.ba.gov.br/default.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2015.
- _____. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. **Regimento Interno da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia**. 2015b. Disponível em: <<http://www.sefaz.ba.gov.br/default.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2015.
- BARBOSA, Adriana Costa. Cultura Organizacional: um estudo sobre a aplicação do Competing Values Framework em pesquisas nacionais e internacionais. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 5, n. 2, p. 11-43, TRI II. 2011.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2015.
- _____. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BECKER, H.S. Notes on the Concept of Commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, n. 1, p 32 – 40, 1960.
- BEYER,J.; TRICE,H. M. Studying organizacional culture through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v. 9, n. 4, p. 653-669, Oct. 1984.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília. Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.
- _____. Planalto da República. **Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev.. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm> Acesso em: 24 nov. 2015.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Revised edition. San Francisco: The Jossey-Bass

business & management series, 2006. Disponível em:

<<http://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=559077c25e9d9768f68b4570&assetKey=AS%3A271750183489537%401441801700739>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

CORDEIRO, S.; PEREIRA, F. Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. **Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias**, n. 10, p. 68-78, 2006. Disponível em:

<<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1273/1032>>. Acesso em: 19 maio 2015.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan. **Corporate Cultures**. The rites and rituals of corporate life. Cambridge: Basic Books, 2000.

FLEURY, M. T. L. Estórias, Mitos, Heróis - Cultura Organizacional e Relações do Trabalho.

Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 27, n. 4, out-dez, 1987. Disponível em:

<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901987000400003.pdf>.

Acesso em: 19 fev. 2015.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. Cultura Organizacional Grandes Temas em Debate. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 31 n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

GARRIDO, T. C. J. **Satisfação no Trabalho: Um Estudo no Superior Tribunal de Justiça**.

2009. Trabalho de Conclusão de Curso – (Especialização) – Universidade de Brasília, Brasília/DF, 2009.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

HABIB, S. et al. The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess

Commitment and Turn over Intention. **Advances in Economics and Business**, v. 2, n. 6, p.

215-222, 2014. Disponível em: <[http://www.hrpub.org/download/20140801/AEB1-](http://www.hrpub.org/download/20140801/AEB1-11802303.pdf)

11802303.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2015.

HAIR, J. F. Jr.; et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFSTEDE, G. et al. G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative

Study across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 286-316, 1990.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

LEITE, C. F. F. O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**

Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B2619.pdf)

B2619.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2015.

LIMA, M. L; VALA, J.; MONTEIRO, M. B. Os Determinantes da Satisfação Organizacional

Confronto de Modelos. **Análise Psicológica**, v. 6, n. 3-4, p. 441-457, 1988. Disponível em:

<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2224/1/1988_34_441.pdf>. Acesso em: 20 jan.

2016.

MACAMBIRA, M. O. **Comprometimento organizacional e redes sociais informais: a estrutura das relações interpessoais e o vínculo com a organização**. 2009. Dissertação –

(Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. Disponível em:

<http://www.pospsi.ufba.br/Magno_Macambira.pdf>. Acesso em: 23 maio 2015.

MACAMBIRA, M. O.; BASTOS, A. V. B.; ROSSONI, L. Redes sociais e o vínculo com a organização: como a estrutura das relações explica o comprometimento, entrenchamento e o consentimento. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, p. 109-122, 2015.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MASCARENHAS, J. C. **Satisfação no Trabalho. Um estudo de caso dos Agentes Prisionais da Cadeia Central da Praia**. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde - Campus Universitário da Cidade da Praia, Santiago Cabo Verde, 2013. Disponível em:

<<http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/handle/10964/459>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. 1997. Trabalho de Conclusão de Curso – (Especialização) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacional/013%20-%20Texto%20L%20FAcio%20FI%20E1vio.doc>. Acesso em: 8 jun. 2015.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 7, n. 4, out.-dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a10>>. Acesso em: 8 jun. 2015.

MENDONÇA, G. M. **Manual de Normalização para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. 2. ed. Salvador: UNIFACS, 2011.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990. Disponível em:

<http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C1%B6%C1%F7%B8%F4%C0%D4-%BF%DC%B1%B9%B3%ED%B9%AE.pdf>. Acesso em: 07 maio 2015.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L.W. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979. Disponível em: <<http://wenku.baidu.com/view/915f99f80242a8956bece471.html>>. Acesso em: 7 maio 2015.

OKTA, K. et al. The Influence of Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation on the Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance. **European Journal of Business and Management**, v.7, n.2, 2015. Disponível em:

<<http://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/19109>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1995.

ROMAN, S. et al. Análise do Comprometimento Organizacional e sua Natureza em Relação aos Funcionários Públicos Municipais. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 28, n. 84, p. 5-19, set-dez. 2012. Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133424908002>>. Acesso em: 26 maio 2015.

SARTURI, C. A. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial**. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial,43523.html>>. Acesso em: 07 dez. 2015.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco (EUA): Jossey-Bass, 2004.

_____. Culture: the Missing Concept in Organization Studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229-240, jun. 1996. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TZznzkTWgIUJ:www.fetp.edu.vn/attachment.aspx%3FID%3D4115+%&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 08 jul. 2015.

_____. Coming to a new awareness of organizational culture. **Stoan Managements Review**, v. 18, n. 3, 1984. Disponível em: <[http://compass.port.ac.uk/UoP/file/9ae42a63-0544-40e3-8fc6-7be0e2ef9231/1/Police+Culture+\(s\)_IMSLRN.zip/media/Culture_Schein.pdf](http://compass.port.ac.uk/UoP/file/9ae42a63-0544-40e3-8fc6-7be0e2ef9231/1/Police+Culture+(s)_IMSLRN.zip/media/Culture_Schein.pdf)>. Acesso em: 06 jul. 2015.

SEMPANE, M. E.; RIEGER, H.S.; ROODT, G. Job Satisfaction in Relation to Organizational Culture. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 2, p. 23-30, set. 2002. Disponível em: <<http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewFile/49/47>>. Acesso em: 07 maio 2015.

SILVA, L. P. **A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública**: a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em Análise. Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Salvador, 2011. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/influencia-reforma-gerencial-sobre-cultura-organizacao-publica-secretaria-fazenda-estado>> Acesso em: 26 nov. 2015.

SILVA, R. B. Para uma Análise da Satisfação com o Trabalho. **Sociologia – Problemas e Práticas**, n. 26, p. 149-178, 1998. Disponível em: <<http://sociologiapp.iscte.pt/pdfs/14/146.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2015.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sep. 1983. Disponível em: <http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Smircich_1983.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2015.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Job Satisfaction Survey**. 1994. Traduzido por Antonio Edson Oliveira Honorato, 2015. Disponível em: <<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

_____. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. **American Journal of Community Psychology**, v. 13, n. 6, 1985. Disponível em: <<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/ajcp85-jss.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização**: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Using six organizational rites to change culture. In: KILLMAN et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

TYLOR, E. B. **Primitive Culture**. 6. ed. Londres: John Murray. 1920. v. 1

VALLE, A. R. **Monitoramento da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Financeira**. Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, 2007.

VIOLIN, T. C. **Pelo fim do patrimonialismo na administração pública**. 2011. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/artigos/pelo-fim-do-patrimonialismo-na-administracao-publica-c8o3ja2fr678g0kzi48dqt6by>>. Acesso em: 07 dez. 2015.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v. 12, p. 173-194, 2002. Disponível em: <<http://classes.engr.oregonstate.edu/mime/winter2011/ie366-001/Bibliography/Deconstructing%20job%20satisfaction%20separating%20evaluations.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

APÊNDICE A – PESQUISA DE TRABALHOS PUBLICADOS NA ÁREA

Base de dados	Campo de busca	Termos pesquisados								
		Cultura organizacional	Satisfação no trabalho	Comprometimento organizacional	Cultura organizacional ou satisfação no trabalho	Cultura organizacional ou comprometimento organizacional	Cultura organizacional e satisfação no trabalho	Cultura organizacional e comprometimento organizacional	Cultura organizacional ou Satisfação no trabalho ou Comprometimento organizacional	Cultura organizacional e Satisfação no trabalho e Comprometimento organizacional
SPELL	Título	50	4	24	138	98	0	0	186	0
	Resumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Palavras-chave	94	17	26	105	75	0	0	130	0
	Título e Resumo	54	0	0	0	0	0	0	0	0
	Título e Palavras-chave	0	17	34	66	76	1	0	90	0
	Resumo e Palavras-chave	0	0	0	0	0	3	2	0	1
SCIELO*	Título	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Resumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Palavras-chave	165	44	26	209	190	0	1	233	0
	Título e Resumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Título e Palavras-chave	165	44	26	44	26	0	0	69	0
	Resumo e Palavras-chave	165	44	26	44	26	0	0	69	0
RAC	Título	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Resumo	3	2	1	0	0	0	0	0	0
	Palavras-chave	2	0	0	0	0	0	0	0	0
RAE **	Título	45	8	38	0	0	0	32	0	0
	Resumo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Palavras-chave	16	67	10	8	7	78	16	8	78

Elsevier/Organizational Dynamics	Título	44	64	40	107	83	1	1	50	0
	Resumo	215	219	205	428	397	80	23	260	2
	Palavras-chave	92	132	89	222	178	2	3	116	0
Sage Journals/Administrative Science Quarterly	Título	1	0	0	1	1	1	0	1	0
	Resumo	11	2	3	12	13	1	1	14	0
	Palavras-chave	0	2	0	2	0	0	0	2	0
IABE/European Journal of Business Management	Título	23	59	26	73	40	3	2	93	2
	Resumo	38	91	35	124	70	5	3	149	1
	Palavras-chave	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GOOGLE ACADEMICO***	Título	1360	284	252	1630	1610	3	6	1870	1
	Resumo	26400	6470	2380	15700	14700	2130	1070	15800	500
	Palavras-chave									

* Nesta base não é possível acrescentar o filtro do período publicado.

** Esta base não dispõe do campo resumo para a realização de pesquisa.

*** Nesta base a pesquisa nos campos resumo e palavras-chave acontece de forma simultânea.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Questionário de Pesquisa	
Caro(a) respondente,	
Estou realizando uma pesquisa sobre vários aspectos de uma organização. Será de grande valia se você puder gastar cerca de 15-20 minutos no preenchimento deste questionário. As informações fornecidas serão mantidas em sigilo. Esta pesquisa faz parte da avaliação obrigatória para obtenção do título de mestre do programa de Mestrado da Universidade Salvador.	
Faixa Etária: *	
	menos de 21 anos
	21 - 30 anos
	31 - 40 anos
	41 - 50 anos
	51 - 60 anos
	mais de 60 anos
Gênero: *	
	Feminino
	Masculino
Unidade/Região: *	
	Capital
	Interior
Escolaridade: *	
	Nível Médio
	Superior incompleto
	Superior completo
	Especialização
	Mestrado
	Doutorado
Área de formação: *	
	Administração
	Ciências Contábeis
	Economia
	Psicologia
	Engenharias
	Outro:
Cargo/Função: *	
	Técnico Administrativo
	Agente de Tributos
	Auditor Fiscal
	Terceirizado
	Analista
	Técnico de Nível Superior
Função Gerencial: *	
	Supervisor
	Coordenador
	Inspetor
	Gerente
	Diretor
	Assessor

	Não exerce cargo/função gerencial				
	Outro: _____				
Tempo na empresa: *					
	Até 5 anos				
	Entre 5 e 10 anos				
	Entre 10 e 15 anos				
	Entre 15 e 20 anos				
	Entre 20 e 25 anos				
	Mais de 25 anos				
Por favor, responda de acordo com seu nível de concordância ou não com cada uma das afirmativas.					
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
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. *					
Meu trabalho é agradável. *					
A liga que mantém a organização é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na frente nos processos de inovação. *					
Meu superior imediato é injusto comigo. *					
A liderança na organização é geralmente considerada por exemplificar pragmatismo, ser agressiva / disposta à ofensiva e ter foco orientado para resultados. *					
Para mim, seria muito difícil deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse. *					
As pessoas conseguem crescer mais rápido aqui do que em outras empresas. *					
A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem. *					
Eu gosto do meu superior imediato. *					
O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação. *					
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. *					
Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho. *					

A liga que mantém a organização unida/coesa são as regras e políticas formais. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é importante. *					
Ensinaram-me a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização. *					
A liderança na organização é geralmente reconhecida por ser exemplo de empreendedorismo, inovação ou por assumir riscos. *					
Eu acho que eu poderia facilmente me tornar tão ligado à outra organização como eu sou a esta. *					
Há muito pouca chance de promoção no meu trabalho. *					
O estilo de gestão na organização é caracterizado pela forte orientação à competitividade, alta demanda e realização. *					
Eu realmente sinto como se os problemas desta organização fossem meus. *					
A organização é um lugar muito pessoal. É como uma grande família: as pessoas parecem compartilhar muitas ideias e sentimentos entre si. *					
Muito em minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha organização agora. *					
Eu estou satisfeito com minhas chances de ser promovido. *					
A liderança na organização é geralmente considerada por exemplificar coordenação, organização ou eficiência no bom funcionamento. *					
Eu me sinto orgulhoso em fazer meu trabalho. *					
A liga que mantém a organização unida/coesa é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com esta organização é alto. *					
Ficar mudando de organização para organização, não me parece antiético. *					
Meu superior imediato é competente no trabalho dele. *					
O estilo de gestão na organização é caracterizado pela aceitação de risco individual, inovação, liberdade e singularidade. *					
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim. *					
Aqueles que fazem um bom trabalho têm uma boa chance de serem promovidos. *					

A liga que mantém a organização unida/coesa é a ênfase na conquista e na realização do objetivo. *					
Agora, ficar com a minha organização é uma questão de necessidade tanto quanto de desejo. *					
A liderança na organização é geralmente reconhecida por ser exemplo de mentoria, facilitação ou orientação no crescimento do indivíduo. *					
Às vezes eu sinto que meu trabalho é insignificante. *					
O estilo de gestão na organização é caracterizado por segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações. *					
Se eu recebo uma oferta de um emprego melhor em outro lugar eu não acho correto deixar minha organização. *					
A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a "esticar o pescoço" e assumir riscos. *					
Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização. *					
Meu superior imediato demonstra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.*					
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. *					