

A CORRELAÇÃO ENTRE E A CULTURA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA ÁREA MÉDICA DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL FARMACÊUTICA

Marcelo Wehba

Lorena Emediato

Caroline Antiquera Silva

Leonardo Cohen Salles

Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira

Resumo: Este trabalho objetivou correlacionar a cultura organizacional e a satisfação no trabalho na unidade médica de uma empresa farmacêutica multinacional sediada em São Paulo. No desenvolvimento da pesquisa foram utilizadas as escalas *Competing Value Model-CVM* e de Satisfação da Siqueira. A amostra foi de 22 funcionários, que corresponde a 58% da área em estudo. Para a análise de dados foram adotados procedimentos das estatísticas descritiva e inferencial. Os resultados revelaram uma correlação significativa entre a satisfação no trabalho e a cultura clã de forma positiva e com a cultura burocrática de forma negativa. Não houve nenhuma correlação dos tipos de cultura empreendedora e inovadora com a satisfação.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; *Competing Value Model (CVM)*; Satisfação no Trabalho.

Abstract: This study aimed to correlate organizational culture and job satisfaction in the medical unit of a multinational pharmaceutical company headquartered in São Paulo. In the development of the research, Siqueira's *Competing Value Model-CVM* and Satisfaction scales were used. The sample consisted of 22 employees, corresponding to 58% of the area under study. For data analysis procedures of descriptive and inferential statistics were adopted. The results revealed a significant correlation between job satisfaction and clan culture in a positive way and with bureaucratic culture in a negative way. There was no correlation between the types of entrepreneurial and innovative culture and satisfaction.

Keywords: Organizational Culture; *Competing Value Model (CVM)*; Job Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional pode ser apontada como fator associado à satisfação não apenas dos funcionários de nível operacional, mas de todos envolvidos em uma empresa e é de fundamental

importância para as empresas, pois direcionam o comportamento dos seus funcionários em meio às suas políticas, às suas diretrizes e aos seus processos organizacionais instituídos (PAZ et al., 2020). Por meio da cultura são expressos os valores e as crenças sobre o que é desejável para a organização (NUNES, 2017).

A satisfação aparece como um conceito que, ao ser aplicado no contexto organizacional, mede o vínculo afetivo do indivíduo com a empresa e com o seu trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Visando analisar a correlação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, a pesquisa apresentada neste artigo utilizou a escala que mensura a Tipologia Cultural de Cameron e Quinn (2011) denominado *Competing Value Model* (CVM) e a Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008). O modelo CVM segrega a cultura em quatro perfis distintos, sendo eles a cultura de clãs, cultura burocrática, cultura empreendedora e cultura de mercado. E a escala de satisfação contempla a relação dos funcionários com os colegas, o salário que a empresa oferece, a natureza do trabalho e as promoções.

Em seus estudos em uma empresa pública sobre cultura baseado no modelo CVM e a satisfação por meio do *Job Satisfaction Survey* (LOCKE, 1969) Brandão e Reyes (2011) demonstraram que a cultura burocrática apresenta está correlacionada com uma baixa satisfação quanto ao reconhecimento, às condições de trabalho, à remuneração e os benefícios, os autores sugerem ao final dos seus achados a aplicação da mesma pesquisa na esfera privada.

Andrade et al. (2012), utilizaram em seus estudos o Instrumento Brasileiro de Cultura Organizacional (IBACO) e a Escala de Satisfação da Siqueira (2008) em uma instituição bancária privada, que passou pelo processo de fusão, compreendendo 13 agências situadas no Rio Grande do Sul. Os resultados revelaram que o aperfeiçoamento e a valorização do colaborador são diretamente proporcionais à satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Outro dado relevante foi o de verificar que a satisfação e bem-estar está relacionada com satisfação com os colegas.

Os estudos de Schroer et al. (2015) no segmento fabril de uniformes profissionais apontaram a existência de uma correlação nula entre cultura organizacional e satisfação. Silva et al. (2018), por sua vez, ao usar o modelo CVM (*Competing Value Model*) e a escala de satisfação de Siqueira apontou a existência de uma correlação positiva, entre a Cultura clã e satisfação do funcionário.

Pelo que se pode observar os resultados destes estudos acadêmicos entre a cultura organizacional e a satisfação sugerem uma associação forte entre a satisfação no trabalho e o tipo de cultura que valoriza a relação entre os funcionários. Visando dar continuidade a estes estudos e atender a uma demanda da área médica de uma empresa farmacêutica multinacional foi formulado o seguinte problema de pesquisa: há correlação entre a cultura organizacional e a satisfação dos funcionários?

Por objetivo geral esta pesquisa buscou investigar se há correlação entre os tipos de cultura
Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v.5, n.6, p. 71-97, Dezembro/ 2021
Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

organizacional baseado *Competing Value Model* (CVM) e os fatores da Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) na área médica de uma empresa multinacional sediada em São Paulo. Os objetivos secundários foram desenvolvidos para identificar neste contexto o estilo de cultura organizacional predominante com base no Modelo *Competing Value Model* (CVM) (2006); os fatores de satisfação predominantes nas empresas pesquisadas com base na Escala de Satisfação no Trabalho (EST) (SIQUEIRA;2008) e quais tipos de correlações existentes entre as variáveis em destaque.

Este artigo foi estruturado em seis sessões, nas quais serão abordados: conceitos de cultura organizacional; mensuração de cultura organizacional pelo *Competing Value Model* (CVM); conceitos e abordagens sobre satisfação no trabalho; mensuração sobre a satisfação no trabalho; estudos sobre a correlação entre a satisfação no trabalho e a cultura organizacional tem a dizer; procedimentos metodológicos; análises e discussões dos dados e considerações finais. Entende-se que os resultados apresentados neste artigo contribuirão, não só para ampliar os estudos acerca das correlações entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, mas dará um suporte ao desenvolvimento da gestão de pessoas da empresa pesquisada, que poderá considerar os resultados obtidos como orientação para futuras ações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A etimologia da palavra designa ato, efeito ou modo de cultivar (CUNHA, 1989). Quando aplicada ao contexto organizacional, este termo denota um sistema em que deve ser considerado para implementar políticas, diretrizes e ações a favor do trabalhador que, por sua vez, se compromete com o alcance de metas, sobrevivência e crescimento da organização (PAZ; FERNANDES; CARNEIRO; MELO, 2020).

Para Schein (2009, p. 12) “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Os estudos sobre a cultura organizacional se intensificaram por volta da década de 80 (SILVA; FADUL, 2010). Desde então, este tema foi ganhando grande relevância em pesquisas acadêmicas. Nos estudos realizados sobre este tema, Da Costa (2014, p. 85) destaca que há em comum nestes estudos a ideia, embora simplista, de que “cultura é o modo como pensamos e como fazemos as coisas por aqui”, entendendo-se por aqui o contexto organizacional. Para esta autora, as pessoas tendem a pensar e agir de forma semelhante em uma cultura e se acostumam com um determinado padrão que costuma se obter sucesso frequentemente, dessa forma a organização passa a repeti-lo, assim também como os novos

colaboradores. Ainda segundo a autora, todos aqueles que não se adequam a cultura de uma organização, costumam não se sentir confortáveis e acabam buscando outras organizações mais parecidas com seus valores e hábitos

Quinn et al. (2011) ressaltam que a cultura organizacional deve ser considerada como uma lente que ajuda a entender e diagnosticar a efetividade do projeto de uma organização. Deste modo, torna-se fundamental considerar as características dos elementos que a compõe para implantar políticas, diretrizes e programas de qualidade de vida nesses contextos.

Schein (2001) resalta que a cultura é a parte mais profunda e, frequentemente inconsciente, de um grupo. Assim, é menos tangível e menos visível do que as outras partes. Neste sentido, vale destacar a observação do autor de que “se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e para gerenciar a evolução e a mudança cultural’ isso vai tornar um ambiente mutante. A cultura é criada por experiências compartilhadas, diz o autor. Porém afirma que, o líder deve iniciar esse processo, impondo suas crenças, valores e suposições desde o início.

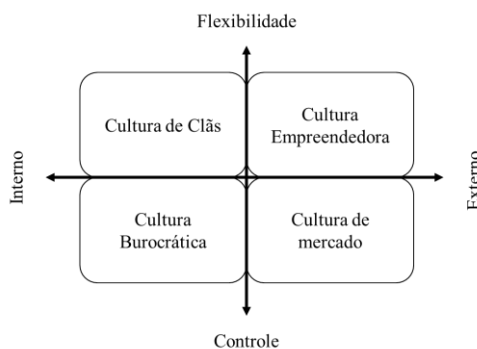
Nunes (2017) também resalta que a cultura expressa os valores e as crenças que os membros de um grupo compartilham e que tais valores se manifestam por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada de forma a influenciarem as tomadas de decisões individuais. Isto significa dizer que o estudo da cultura se torna importante não só para a compreensão do “jeito de ser da organização”, mas também para ajudá-la a obter desenvolvimento e, sob esta perspectiva, os estudos do Cameron e Quinn (2011) dão grande suporte para este entendimento.

Para Cameron e Quinn (2011) o conceito de cultura organizacional surgiu de duas raízes: a antropológica e a sociológica. Na raiz antropológica afirmam que as organizações são culturas, que influenciam e revelam a expressão cultural dos profissionais dessa organização. Já na sociológica, asseguram que as organizações têm culturas que se modificam de acordo com o tempo e as necessidades. Para estes autores a cultura organizacional representa uma das variáveis mais subjetivas, pois distingue a necessidade de mudanças na organização que devem ser analisadas e viabilizadas em relação ao seu objetivo específico.

2.1.1 A Mensuração da Cultura Organizacional pelo *Competing Value Model* (CVM)

O modelo da Tipologia Cultural Cameron e Quinn (2011) denominado *Competing Value Model* (CVM) classifica e sistematiza a cultura de uma organização em 4 quadrantes e identifica o modelo de cultura presente por meio do gráfico representado na Figura 1.

Figura 1 - Tipologia Cultural de Cameron e Quinn



Fonte: Cameron e Quinn (2011, p. 50)

No *Competing Value Model* (CVM) a cultura da organização pode ser caracterizada a partir de 2 eixos principais: um aponta o grau em que a organização apresenta Flexibilidade e Controle e no outro o quanto está direcionada para o ambiente Externo ou para o ambiente Interno. O cruzamento destes eixos dá origem a uma tipologia cultural descrita em quatro quadrantes: Clã, Empreendedora, Burocrática e de Mercado (CAMERON; QUINN; 2011):

- A cultura de clã como sendo um ambiente agradável de trabalho com alta socialização entre os colaboradores. Nesse perfil cultural os líderes exercem papel de mentores, e até mesmo representam uma figura paterna. As organizações se mantêm por lealdade e tradição, em que há um alto nível de empenho e comprometimento;

- As empresas com molde cultural empreendedor, ou inovativo, são caracterizadas, como empresas dinâmicas, flexíveis e criativas em que os líderes não são avessos ao risco. O comprometimento com a inovação são o que mantém a organização unida, nesse perfil é encorajado aos colaboradores tomarem iniciativas próprias;

- Empresas com cultura de mercado são orientadas para obtenção de resultados, mantém foco no aumento de vendas e pouco sentimento de trabalho em equipe são características. O estilo de liderança incita a competitividade e mensura sucesso por meio de cumprimento de metas de participação de mercado;

- A empresa com cultura burocrática, define-se por ser um ambiente muito regrado, com alta formalidade e forte hierarquia, preocupado com estabilidade, previsibilidade e eficiência a longo prazo. Comumente presentes em órgãos militares, repartições públicas e em empresas dirigidas por gestores autocráticos.

O *Competing Value Model* (CVM) foi o escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa pelo fato de haver um instrumento que permite o estudo desta tipologia devidamente validado no Brasil e porque

autores que desenvolveram este trabalho sugerem que outros estudos deem continuidade para investigar e analisar os dados encontrados em outros contextos.

2.2 CONCEITOS E ABORDAGENS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Satisfação é a “representação de um agrupamento de sentimentos avaliativos sobre o trabalho, uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos” (SPECTOR,1985, p. 695).

Diversos conceitos e abordagens sobre a satisfação no trabalho surgiram ao longo dos anos, sendo relacionados às questões salariais, à qualidade de vida pessoal, proximidade com sua empresa e relacionamento com seus colegas de trabalho e superiores se sustentaram até hoje (STEUER; DALLARI, 1985). Entre os mais relevantes encontrados na literatura se destacam: a Teoria das Necessidades do Maslow (1954), a Teoria da Motivação-Higiene (HERZBERG,1959), Teoria da Expectativa (VROOM, 1964), a Teoria ERC (ALDERFER, 1969). Estas serão apresentadas muito brevemente, pois foram utilizadas como “pano de fundo” para os estudos que geraram a escala de mensuração da satisfação utilizada nesta pesquisa.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (MASLOW,1954) defende que as necessidades humanas são hierarquizadas em 5 níveis, sendo elas: 1. as fisiológicas relacionadas à sobrevivência, por exemplo alimentação, respiração, um ambiente de trabalho adequado e com boas condições para o trabalho; 2. necessidades de segurança pessoal/ emocional, se sentir seguro, sem medos, e a segurança familiar, por exemplo, estabilidade no trabalho, na qual traz segurança financeira para toda a família; 3. necessidades sociais, são necessidades de interação pessoal, de relacionamento, de aceitação dentro de um determinado grupo, necessidade de valorização;4. necessidades de autoestima, o indivíduo tem a necessidade ser admirado, ser apreciado tanto socialmente como profissionalmente e 5. necessidade de autorrealização, na qual o indivíduo busca a realização de objetivos pessoais, testando sua melhor performance do seu próprio potencial e capacidades;

A Teoria da Motivação-Higiene (HERZBERG,1959) defende que o indivíduo tem como objetivo identificar os fatores que geram satisfação e a insatisfação no trabalho. Os fatores motivacionais, são aqueles que levam à satisfação, como por exemplo, atividades desafiadoras no cargo ocupado, reconhecimento profissional, realização pessoal, na qual envolvem sentimentos ligados a fatores intrínsecos. Já a ausência de fatores higiênicos, geram a insatisfação. Estes se referem aos fatores extrínsecos, que estão fora do alcance do indivíduo, como por exemplo, regulamento interno, salários, formas de supervisão, etc.

A Teoria da Expectativa (VROOM, 1964) parte do pressuposto de que as pessoas ficam mais motivadas e satisfeitas no trabalho, quando estas acreditam que o esforço disposto no trabalho gera resultados mais efetivos. O esforço disposto por cada funcionário está relacionado diretamente à expectativa que ele tem sobre os resultados que irá obter. Esta teoria se fundamenta em três parâmetros: expectativa, instrumentalidade e valência. A expectativa, no caso, se refere à expectativa que o indivíduo tem com relação ao grau de dificuldade da atividade disposta, a instrumentalidade refere-se por sua vez a recompensa que será obtida caso seja deferido maior esforço na atividade em questão e valência ao valor que o funcionário dá às recompensas obtidas;

A Teoria ERC de Alderfer (1969), defende três necessidades básicas, sendo elas: existência, relacionamento e crescimento. A existência tem a ver com a busca de segurança, alimentação, abrigo e água. O relacionamento se refere às necessidades sociais e de estima como relações interpessoais. E o crescimento faz referência às necessidades de autoestima interna e autorrealização, sendo mais abstrata por não envolver aspectos físicos.

A Teoria do Estabelecimento de Metas (LOCKE, 1968) defende que o estabelecimento de metas é fundamental para que o indivíduo, após alcança-la, possa obter satisfação. Da perspectiva motivacional a meta possui um significado importante para direcionar as intenções inerentes ao comportamento. Conforme esta teoria as metas estabelecidas não podem ser nem muito fáceis e nem muito difíceis. Na medida em que esta é aceita as chances de que haja comprometimento e satisfação são grandes, tendo em vista que ela se torna um elemento de referência e de controle por sobre o que será feito.

2.2.1 Mensuração da Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um constructo que contempla vários aspectos tais como: relacionamentos dos funcionários com as chefias e com os colegas de trabalho, as satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção ofertadas pela política de gestão da empresa e então, das satisfações com as tarefas realizadas (SIQUEIRA; PADOVAN, 2008). Em função disto, o conceito de satisfação neste trabalho contempla uma concepção multidimensional, que envolve avaliações prazerosas sobre cinco domínios específicos no ambiente de trabalho como propõe Siqueira e Gomide Jr (2004).

Algumas teorias foram utilizadas como parâmetro para medir satisfação no trabalho a partir de escalas embasadas na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow (1954) e na Teoria ERC: Existência, Relacionamento e Crescimento, desenvolvida por Clayton Alderfer (1960), bem como na Teoria Dois fatores de Herzberg (1959) e a Teoria da Motivação de Victor Vroom (1964).

Como já abordado anteriormente é possível observar que o constructo satisfação não contempla um único aspecto, por isso de Siqueira e Gomide Jr (2004) passaram a trabalhá-lo como um conceito multidimensional em seus estudos e posteriormente, com base nesta perspectiva, Siqueira e Padovan (2008) desenvolveram a escala EST (Escala de Satisfação no Trabalho) que visa medir as cinco dimensões do trabalho conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho -EST

Dimensões de Satisfação:	Referem-se ao contentamento com:
Colegas	<ul style="list-style-type: none"> • Amizade e confiança • Relacionamento mantido com os colegas de trabalho
Salário	<ul style="list-style-type: none"> • O valor do salário comparado a quanto indivíduo trabalha • Sua capacidade profissional e seu custo de vida • Esforços feitos na realização do trabalho
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade profissional do chefe • Interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles
Natureza do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse despertado pelas tarefas propostas • Capacidade das tarefas absorver o trabalhador e suas variedades
Promoções	<ul style="list-style-type: none"> • Número de vezes que já recebeu promoções • Garantias oferecidas a quem é promovido • Maneira como a instituição realiza promoções.

Fonte: Siqueira e Padovan (2008)

Para Siqueira e Gomide Jr (2004), é importante compreender como cada uma das dimensões apresentadas no Quadro 2 influencia na satisfação. A dimensão de colegas, conta com aspectos como colaboração entre colegas, níveis de amizade adquiridos em contexto laboral, tipo de relacionamento existente. Já a dimensão de salário, analisa uma relação direta entre horas de trabalho e remuneração em valores absolutos, contando com benefícios existentes, mede a capacidade profissional do trabalhador e seu estilo de vida e os esforços aplicados por cada indivíduo em seu trabalho. A chefia, traça uma relação direta com o gestor ou líder, analisando sua capacidade profissional e como este observa o engajamento de seus subordinados na realização de suas tarefas. Na dimensão natureza do trabalho, aborda-se a questão do interesse existente pelas tarefas realizadas em seu âmbito profissional, o quanto cada tarefa é capaz de aproximar o colaborador e despertar seu interesse em realizar as atividades propostas. E a dimensão de promoções, estima como é a perspectiva do funcionário em relação ao seu crescimento na empresa e a transparência quanto aos critérios e bonificações.

A partir das dimensões apresentadas e das condições previamente impostas para que o trabalho

seja realizado de maneira honesta e como uma troca entre indivíduo e organização, é apontado por Siqueira (2008) que apesar da concepção de satisfação ter sofrido alterações ao longo dos anos, suas dimensões não sofreram alterações. Portanto medir satisfação no trabalho faz parte da relação entre os retornos ofertados pela empresa ao empregado e quais os sentimentos gerados neste indivíduo a partir daquilo que lhe foi oferecido.

2.3 ESTUDOS SOBRE A CORRELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo entre a cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2011) e a Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008) já foi desenvolvido no Brasil por alguns pesquisadores (BRANDÃO; REYES, 2011; ANDRADE et al, 2012; SILVA et al., 2018).

Brandão e Reyes (2011), utilizaram a escala de Cameron e Quinn (2011) com base no modelo de valores competitivos (CMV, *Competing Value Model*) para mensurar a cultura organizacional em instituições de ensino superior na Amazônia e correlacioná-la ao modelo de satisfação desenvolvido por Spector (1985), o *Job Satisfaction Survey*. Com uma amostra tamanho 99 (N=99) notaram que o perfil de cultura mais presente na organização em questão foi a cultura de burocrática, seguida da cultura de mercado, de clãs e empreendedora, respectivamente. Ao analisar a satisfação no trabalho, puderam observar que os respondentes se mostraram mais satisfeitos, primeiramente com o trabalho em si, seguido de superiores, colegas, comunicação (cultura clã) e possibilidades de promoção, todos esses mostrando maior nível de satisfação e os pontos com menores avaliações foram reconhecimento, condições de trabalho, remuneração e por último benefícios.

Brandão e Reyes (2011), por meio da aplicação de sua pesquisa em instituições de ensino superior na Amazônia revelou haver uma correlação entre a cultura burocrática e a satisfação no trabalho em si e também observou correlação entre a cultura de mercado a satisfação relacionada a comunicação, porém nenhum perfil cultural apresentou correlação significativa com a remuneração. A cultura burocrática apresentou baixa satisfação quanto as condições de trabalho, remuneração e benefícios. A cultura de mercado não apresentou correlação com as condições de trabalho.

Andrade et al. (2012), estudaram a correlação da cultura organizacional e a satisfação de 90 funcionários de uma instituição bancária após o processo de fusão. Para mensurar a cultura foi utilizado o Instrumento Brasileiro de Cultura Organizacional (IBACO) e a satisfação foi analisada a partir da Escala de Satisfação da Siqueira (2008). Os resultados revelaram que o profissionalismo cooperativo está atrelado à natureza do trabalho e à relação com os colegas.

Os estudos de Silva et al. (2018) mensuraram a Cultura Organizacional com base na abordagem de

Cameron e Quinn (2011) e a Satisfação no trabalho por meio da escala de Spector (1985). Utilizaram uma amostra de 405 pessoas, os questionários elaborados foram enviados por e-mail a todos os trabalhadores e ficou disponível para respondê-los por um período de 6 meses. Os resultados obtidos na pesquisa revelaram que a cultura clã, a qual é mais ligada às relações pessoais, integração e coesão da equipe, apresentou um índice maior relacionado à satisfação; já a cultura burocrática, que está ligada com alta formalidade e forte hierarquia, preocupado com estabilidade, previsibilidade e eficiência a longo prazo; apresentou relações positivas com a satisfação, porém em uma menor escala (ver Quadro 2).

Quadro 2. Resultados dos Estudos entre Cultura Organizacional e Satisfação

Estudos	Principais Resultados:
Brandão e Reyes (2011)	Correlação da satisfação relacionada à: colegas, reconhecimento, trabalho em si e condições de trabalho. Não apresentam correlação significativa com remuneração Não apresentaram relação com benefícios Não apresentam relação com as condições de trabalho
Andrade et al.(2012)	A partir das Escala de Satisfação no trabalho (EST) de Siqueira e do Instrumento brasileiro de cultura organizacional (IBACO), percebe-se que o profissionalismo cooperativo e o relacionamento com os colegas incentivado pela organização, estão atrelados a maior satisfação dos funcionários.
Silva et al. (2018)	As culturas que mais apresentam correlação da satisfação com a variável cultura organizacional são a cultura clã e a cultura burocrática.

Fonte: Autores 2020

Os estudos apresentados sobre cultura organizacional baseados no modelo *Competing Value Model* (CVM) e a satisfação revelaram que, os quatro perfis culturais do CVM apresentaram correlação com os fatores de satisfação ligados aos colegas, à promoção, ao superior, ao reconhecimento, ao trabalho em si e às condições de trabalho, porém nenhum perfil cultural apresenta correlação significativa com remuneração. A cultura burocrática apresentou baixa satisfação quanto ao reconhecimento, as condições de trabalho, remuneração e benefícios. A cultura de mercado não apresentou correlação com as condições de trabalho.

Com base nos resultados apresentados anteriormente e considerando os tipos de cultura do CVM (CAMERON, QUINN, 2011) e dos fatores de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008) apresentados para a análise foram elaboradas as seguintes hipóteses para este trabalho:

H₁: Há correlação positiva entre a cultura organizacional (cultura clã) e a satisfação no trabalho voltada ao relacionamento dos funcionários com os seus colegas;

H₂: Há correlação negativa entra a cultura burocrática e os fatores de satisfação ligados à natureza de trabalho e à transparência quanto aos critérios de promoções e de bonificações;

H3: Não há correlação entre os tipos de cultura organizacional baseado no modelo CVM e a satisfação ligada ao fator salário;

H4: Não há correlação entre a cultura de mercado e a satisfação no trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

Para atender ao objetivo geral de investigar se há correlação entre os tipos de cultura organizacional e satisfação no trabalho na área médica de uma farmacêutica sediada em São Paulo, foi desenvolvida uma pesquisa de campo do tipo descritiva sob o método quantitativo. Esta opção foi a mais adequada para checar as hipóteses formuladas, bem como alcançar os objetivos específicos propostos. Esta pesquisa foi desenvolvida com o apoio do gestor da área em estudo que se mostrou interessado em obter os resultados da pesquisa, tratando-se, pois, de uma pesquisa do tipo aplicada

3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para mensurar a satisfação no trabalho foi utilizada nesta pesquisa a Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA,1985). É uma escala composta por 25 itens, do tipo Likert, com sete pontos (em que “1” corresponde a “Totalmente insatisfeito” e “7” a “Totalmente satisfeito”). Esta foi devidamente validada e publicada pela autora.

Para mensurar a cultura organizacional foi utilizada a escala de Cameron e Quinn (2011) com base no modelo de valores competitivos (CMV, *Competing Value Model*). Neste instrumento há um conjunto de quatro frases, representando os quatro tipos de cultura defendidos pelo CMV apresentados anteriormente no referencial teórico. O pesquisado deve distribuir o valor de 100 pontos entre as quatro alternativas referentes aos quatro tipos de cultura inerentes ao CMV, imputando maiores pontos as alternativas que mais se assemelham a sua própria organização. Este instrumento foi validado no contexto brasileiro por Silva, Castro e Santos (2018).

3.3 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada na área médica de uma empresa multinacional de grande porte que atua no ramo biofarmacêutico, onde disponibiliza medicamentos para doenças graves. A indústria é líder em pesquisa e desenvolvimento de medicamentos biológicos. Os dados foram coletados sob a demanda da gestão da empresa e os participantes eram funcionários tanto de nível operacional quanto de nível

gerencial.

A coleta da pesquisa foi feita através das plataformas Survey Monkey e Google Forms durante um período de 1 mês, onde foi encaminhada para os funcionários por meio do chat de comunicações WhatsApp, após a autorização e validação da gestão. Todos os funcionários analisados responderam a ambas as escalas utilizadas na pesquisa, a de Satisfação (EST) e a de Cultura (CVM), de forma a permitir uma análise completa.

A amostra não foi probabilística, mas por acessibilidade. Foi composta de 22 funcionários, que corresponde a 52,38% do quadro geral de funcionários da área pesquisada, contando com uma estrutura com predominância feminina (91% Feminino / 9% masculino), em sua grande maioria entre 30 e 40 anos (63%), 14% com idades entre 18 e 25 anos, mesmo percentual de pessoas com idade acima de 40 anos e 9% dos funcionários respondentes tem entre 26 e 30 com escolaridade de ensino superior completo (23%) a pós-graduação (68%) sendo 14% com cargos de liderança e 86% com cargos de “não liderança” e pelo com tempo de casa majoritariamente de 1 a 2 anos (45%) seguido de acima de 3 anos (32%), menos de 1 ano (14%) e 9% estão na empresa entre 2 e 3 anos (ver Tabela 1).

Tabela 1. Perfil Predominante da Amostra

Dados Demográficos:	Percentual da amostra
Mulheres	91%
Não Líderes	86%
De 30 a 40 anos	59%
Pós-Graduadas	68%
De 1 a 2 anos de tempo de empresa	45%

Fonte: Dados da amostra da pesquisa.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Tratamento dos Dados

O primeiro procedimento adotado visando analisar a correlação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, conforme proposto na formulação do problema da pesquisa, foi o de converter os dados nominais em “número absoluto”. As informações de satisfação, pela escala de Siqueira foram convertidas em números de 0 a 6 (correspondendo a 0% de satisfação para 0 e 100% para 6), isso se fez necessário para retirar o viés da pesquisa, uma vez que a resposta “1- Totalmente insatisfeito” em uma escala de 1 a 7 corresponde a 14,29% (ver Tabela A - APÊNDICE I). Para a cultura os valores absolutos (0 a 100) foram divididos por 100 para gerar o percentual cultural apontado pela amostra (ver Tabela B - APÊNDICE II).

O segundo procedimento adotado foi o de verificar a distribuição normal dos dados por meio da

fórmula “DIST.NORM. N” que retorna o conjunto de dados em formato de uma distribuição normal entre 0 e 1 (0% a 100%) para cada conjunto de resposta fornecida (Ver Tabela C – APÊNDICE III e Tabela D – APÊNDICE IV). Como resultado obteve-se que a distribuição original dos dados não ‘1’ apresentava uma distribuição normal e que havia a necessidade da normalização dos dados.

Pela escala de Siqueira (1985) os dados relacionados a cada perfil de satisfação foram compilados para cada respondente, ou seja, as respostas relacionadas à “Satisfação com os colegas de trabalho” foram convertidas a um único percentual para cada indivíduo da amostra, de forma a obter um valor entre 0% e 100%. Esse processo foi feito para cada perfil de satisfação. Após cada nível de satisfação obtido retirou-se a média deles para tornar-se visível a satisfação média do funcionário.

Para padronizar a cultura organizacional o processo utilizado foi similar ao de satisfação de forma a viabilizar a retirada da média avaliada de cada perfil cultural por cada indivíduo da amostra. Segundo a escala de Quinn e Cameron todas os percentuais com a alternativa “A” correspondem ao perfil cultural “Clã”, “B” correspondem ao perfil cultural “Empreendedora”, “C” correspondem ao perfil “de Mercado” e “D” ao perfil cultural “Burocrático”.

4.2 A ANÁLISE DESCRITIVA

Para atender aos objetivos secundários desta pesquisa de identificar o estilo de cultura organizacional predominante com base no Modelo *Competing Value Model* (CVM) (2006) e os fatores de satisfação predominantes nas empresas pesquisadas com base na Escala de Satisfação no Trabalho – EST (SIQUEIRA;2008) foram desenvolvidos procedimentos da estatística descritiva. Para isto, foi feita a conversão de todas as variáveis relativas à tipologia cultural e à satisfação no trabalho em uma variável somada (resultante da média de respostas apresentadas para cada conjunto de fatores) (ver Tabela D - APÊNDICE V e Tabela E – APÊNDICE VI).

4.2.1 Sobre o estilo de cultura organizacional predominante com base no Modelo *Competing Value Model* (CVM) (2006)

A partir de uma distribuição de frequência com base na variável somada, foi possível verificar que o estilo de cultura predominante foi a cultura do tipo Clã, o que quer dizer que na área da empresa pesquisada se sobressai como sendo um ambiente agradável de trabalho, com alta socialização entre os colaboradores. Nesse perfil cultural os líderes exercem papel de mentores. Há poucas características na área voltadas para o perfil de mercado e burocrático (ver Tabela 2).

Tabela 2. Distribuição de Frequência da Tipologia Cultural do CVM

Cultura	(F)	(N = 22)
VSomada - Clã	18	82%
VSomada - Empreendedora	0	0
VSomada - Mercado	2	9%
VSomada - Burocrática	2	9%

Fonte: Dados da amostra da pesquisa

4.2.2 Sobre a Satisfação no Trabalho predominante

A partir de uma distribuição de frequência com base na variável somada, foi possível verificar que a satisfação no trabalho predominante foi ligada aos fatores de satisfação com a chefia em primeiro lugar e em segundo lugar com o relacionamento mantido com os colegas. Na área da empresa pesquisada não há uma satisfação dos indivíduos pesquisados com a natureza do trabalho e nem com as promoções (ver Tabela3).

Tabela 3. Distribuição de Frequência da Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 1985)

Satisfação	(F)	(N = 22)
VSomada - Colegas de trabalho	7	32%
VSomada - Salário	1	5%
VSomada - Chefia	14	64%
VSomada - Natureza do Trabalho	0	0
VSomada - Promoções	0	0

Fonte: Dados da amostra da pesquisa

4.3 A ANÁLISE INFERENCIAL DAS HIPÓTESES

Para atender ao objetivo secundário de verificar se há correlação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho propostos nesta pesquisa foram adotados os procedimentos da estatística inferencial por meio da fórmula “CORREL” disponível no software Excel (com base nas variáveis somadas) (ver Tabelas 4 e 5).

Para a verificação das hipóteses previamente definidas foi utilizado o modelo de T-Student em uma distribuição normal bicaudal, uma vez que a correlação é um número entre -1 e 1, com nível de significância $\alpha = 0,1$, número de amostra $N=22$, grau de liberdade = $N-2 = 20$. Em todas as hipóteses a hipótese nula (H_0) se dá por $\rho = 0$ e a hipótese alternativa (H_a) por $\rho \neq 0$. Após a rejeição, ou não da hipótese H_0 verifica-se o sinal da correlação avaliada para a verificação de correlação positiva ou negativa. Devido ao tamanho pequeno da amostra, que gerou um grau de liberdade de 20, considerado baixo, o nível de significância α foi de 10%.

Tabela 4 – Tabela de P-Valor para Verificação Da Correlação Significativa Entre Cultura Empresarial e Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v.5, n.6, p. 71-97, Dezembro/ 2021
Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

Satisfação no Trabalho

P-Valor	Satisfação com os colegas de trabalho	Satisfação com o salário	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com as promoções
Clã	10,64%	5,08% *	27,29%	4,43% *	26,87%
Empreendedora	83,10%	37,68%	22,84%	93,58%	93,69%
Mercado	40,39%	40,57%	28,73%	24,11%	73,38%
Burocrática	3,90% *	6,29% *	21,33%	5,34% *	14,41%

Fonte: Dados da amostra da pesquisa

Tabela 5 –Correlação entre a Tipologia Cultural (CVM) e a Satisfação no Trabalho

CORRELAÇÕES	Colegas	Salário	Chefia	Natureza do trabalho	Promoções
Clã	0,35	*0,42	0,24	*0,43	0,25
Empreendedora	0,05	-0,20	0,27	-0,02	0,02
Mercado	-0,19	-0,19	-0,24	-0,26	-0,08
Burocrática	*-0,44	*-0,40	-0,28	*-0,42	-0,32

 $\alpha = 0,1$ Pearson

Fonte: Dados da amostra da pesquisa

4.3.1 Sobre a Hipótese H₁: Há correlação positiva entre a cultura organizacional (cultura clã) e a satisfação no trabalho voltada ao relacionamento dos funcionários com os seus colegas

Pelos dados obtidos foi possível aceitar a Hipótese H₁, pois sob o nível de significância de 10%, há uma correlação positiva entre a cultura do tipo clã e a relação com os colegas ($p = 0,35$), embora seja pequena, esta é definida (HAIR, 2005). Esta não se apresenta como a maior correlação entre as variáveis, a maior correlação deste tipo de cultura se dá com a natureza do trabalho ($p = 0,43$) e com o salário ($p = 0,42$).

4.3.2 Sobre a Hipótese H₂: Há correlação negativa entre a cultura burocrática e os fatores de satisfação ligados à natureza de trabalho e promoções

Pelos dados obtidos foi possível aceitar a Hipótese H₂, pois sob o nível de significância de 10%, há uma correlação negativa moderada ($p = -0,42$) (HAIR, 2005) entre a Cultura Burocrática e a Natureza do

Trabalho e uma correlação, ainda que pequena, mas definida para a Cultura Burocrática e as Promoções. Isto significa dizer que a satisfação dos indivíduos quanto à natureza do trabalho, ou seja, a questão do interesse existente pelas tarefas realizadas no âmbito profissional é inversamente proporcional ao estilo de cultura burocrática, assim como com relação às perspectivas dos indivíduos em relação à transparência da empresa quanto aos critérios de promoções e de bonificações.

4.3.2 Sobre a Hipótese H₃: Não há correlação entre os tipos de cultura organizacional baseado no modelo CVM e a satisfação ligada ao fator salário

Pelos dados obtidos foi possível aceitar parcialmente a Hipótese H₃, pois sob o nível de significância de 10%, há uma correlação negativa moderada ($p = - 0,40$) (HAIR, 2005) entre a Cultura Burocrática e o Salário e uma correlação moderada entre a Cultura Clã e o Salário ($p = - 0,42$) e P-Valor de 0,0651. Porém, não houve correlação significativa entre as culturas de Mercado e Empreendedora com o Salário ($p \leq 0,20$). A verificação entre a existência de correlação entre as variáveis foi feita verificando a correlação da satisfação com o salário comparada a cada perfil cultural. Nega-se a correlação, com confiabilidade de 90% para o perfil cultural de mercado também, uma vez que o P-Valor observado é superior ao α de 10%, no caso de 0,3970.

4.3.3 Sobre a Hipótese H₄: Não há correlação entre os tipos de cultura empreendedora (cultura de mercado) e a satisfação no trabalho

Para verificar a existência de correlação entre as variáveis da Hipótese H₄ foi necessário realizar a análise individual de cada perfil de satisfação com a cultura empreendedora, incluindo a satisfação média. Utilizando um grau de confiança de 90% confirma-se a hipótese H₄ de que não há correlação entre as variáveis em análise, já que os P-Valores para cada correlação são maiores que o valor estipulado de α .

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos com a aplicação das pesquisas de satisfação no trabalho (SIQUEIRA;2008) e de cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2011) provocaram discussões relevantes sobre como estes dois temas se correlacionam e entende-se que estas podem contribuir com os estudos acadêmicos voltados para estas temáticas, bem como para o desenvolvimento da gestão empresarial.

Sobre o tipo de cultura predominante no contexto estudado (área médica de uma empresa multinacional que atua no ramo farmacêutico sediada em São Paulo) tornou-se relevante perceber que, sob o ponto de vista dos indivíduos pesquisados, prevalece um tipo de cultura clã.

Segundo modelo CVM de Cameron e Quinn (2011) a cultura clã releva características paternalistas e afetuosas entre os funcionários, esta costuma ser acolhedora, flexível e com ações mais voltadas para o ambiente interno. A predominância desta cultura, revela que as pessoas acreditam em um modelo de empresa em que os líderes exercem papel de mentores e as pessoas mantêm relacionamentos com a organização com base na tradição.

Não houve por parte dos pesquisados, nenhuma percepção de que a área da empresa onde estão inseridos desenvolva ações empreendedoras ou inovadoras, ou seja, atividades mais dinâmicas, flexíveis ou que lhes imponham às situações de risco (BRANDÃO; REYES, 2011); se por um lado isto gera estabilidade e segurança, que podem gerar satisfação, por outro, podem comprometer, a predisposição dos seus funcionários para ações com uma maior autonomia e com protagonismo. Há de se pensar se em uma época de extremas mudanças como a que vivemos, se este cenário é favorável, tanto para as pessoas quanto para a organização.

Outro dado relevante obtido da pesquisa diz respeito à correlação muito baixa entre a satisfação dos indivíduos pesquisados com atividades da sejam direcionadas à obtenção de resultados, que caracterizam uma cultura de mercado (CAMERON; QUINN, 2011). Com este perfil, cabe uma pergunta: como a empresa desenvolve o seu sistema de recompensa diante das metas e objetivos estabelecidos aos seus funcionários? Imagina-se que este sistema possa não estar efetivo, pois do contrário, a correlação teria sido significativa e positiva, o que não foi o caso.

Sobre o tipo de satisfação no trabalho predominante no contexto estudado, prevalece a satisfação dos indivíduos com a chefia e depois com os colegas. Supõe-se que as necessidades sociais de acolhimento e de bem-estar (MASLOW, 1954) prevalecem entre os pesquisados, e ao que tudo indica estas são bem atendidas nas relações de trabalho, mas por outro lado, não houve correlação da satisfação com os fatores voltados para a remuneração e para a bonificação.

O dado sobre a existência de uma correlação positiva entre o tipo de cultura clã e a satisfação com os colegas já foi obtido em outras pesquisas realizadas no Brasil (BRANDÃO; REYES 2011; ANDRADE et al., 2012; SILVA et al., 2018) e por esta razão, entende-se que vale a pena realizar em estudos futuros uma análise de regressão para verificar se há entre estas variáveis uma relação de causa e efeito, dada a frequência com que estes resultados aparecem. É claro que outros estudos precisarão ser feitos para checar esta suposição, a partir de um estudo mais robusto, com uma amostra maior, mas caso este dado seja confirmado, ele poderá contribuir com a definição do perfil da cultura organizacional das empresas no

Brasil, onde os relacionamentos estabelecidos tendem a ser mais amistosos e menos impessoais.

Sob o ponto de vista dos pesquisados a cultura burocrática mostrou não estar correlacionada à satisfação quanto à natureza do trabalho e quanto aos critérios de promoção. Os elementos de estabilidade e de produtividade em que esta cultura é pautada (CAMERON; QUINN, 2011) parece não despertar o interesse dos pesquisados. Vale ressaltar que, segundo estes autores, os gestores diante deste tipo de cultura não costumam ser líderes, mas indivíduos que agem como chefes, coordenadores de tarefas e são orientados para o resultado. Com este resultado, esperava-se obter dados que revelassem uma correlação positiva entre as culturas do tipo empreendedora e/ou de mercado com a satisfação no trabalho a partir de seus diferentes fatores, mas não foi exatamente isto que aconteceu.

Os dados referentes às correlações entre as culturas de mercado e empreendedora com a satisfação apareceram nesta pesquisa com os menores índices, sendo quase imperceptíveis ou irrelevantes para alguns fatores. Isto foi curioso, porque em outros estudos, como foi o caso do desenvolvido por Brandão e Reyes (2011), a correlação entre a satisfação com a cultura de mercado e a cultura clã foi alta, especialmente no que diz respeito à natureza do trabalho e a satisfação com a chefia. O fato de a cultura de mercado não ter sido correlacionada com a satisfação dos indivíduos nesta pesquisa, significa dizer que os pesquisados não conseguem enxergar estas duas variáveis andando em paralelo no ambiente de trabalho no qual estão inseridos. Não é possível afirmar o porquê deste dado, mas é possível afirmar que para estes indivíduos a cultura de mercado não é associada como uma cultura que possa gerar bem-estar, tanto quanto foi com a cultura clã.

Percebe-se que os indivíduos pesquisados não concebem a cultura burocrática de modo pareado com a satisfação no trabalho, mas nem tão pouco a cultura de resultado e nem a inovadora. Só para lembrar, a cultura de resultado se instala em empresas competitivas, com foco na obtenção de resultados e a cultura inovadora é implantada em empresas que buscam dinamismo, criatividade e estimulam a autonomia das pessoas (CAMERON; QUINN, 2011).

Empresas com culturas de resultados ou empreendedoras costumam ser empresas mais exigentes na relação que estabelecem com os seus funcionários, no que diz respeito a um posicionamento mais ativo. Deste modo, imagina-se que a área da empresa pesquisada possa estar vivendo um momento de maior estabilidade, com um posicionamento de acomodação por parte da liderança e dos seus liderados. Isto não quer dizer que este seja um dado ruim, pois vai depender da situação em que área de encontra. As razões pelas quais não houve correlação entre os outros tipos de cultura com a satisfação dos indivíduos não são claras e requer que outros estudos sejam feitos para uma melhor compreensão deste fenômeno.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi de investigar se há correlação entre os tipos de cultura organizacional baseado *Competing Value Model (CVM)* e os fatores da Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) em uma empresa privada situada em São Paulo. Este objetivo foi alcançado na medida em que foi possível obter dados relevantes que abriram discussões importantes que avançam e contribuem com os estudos tanto para o âmbito da gestão empresarial, quanto no desenvolvimento dos temas sob a perspectiva acadêmica.

Diante dos objetivos específicos obteve-se resultados que podem ajudar às empresas a repensarem em seus modelos de cultura e melhoria quanto a satisfação do trabalho de seus funcionários, na medida em que geram discussões importantes acerca do posicionamento da liderança e dos liderados quanto ao que se deseja desenvolver na organização para uma melhor adaptação ao mercado.

Os resultados apresentados também avançam os estudos acadêmicos na medida em que contribuem para ampliar o conhecimento sobre as correlações entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, especialmente na busca de uma melhor compreensão da correlação entre a cultura clã e a satisfação com colegas e a chefia, mas pouco foi revelado quanto às correlações entre a cultura empreendedora e de resultado com os diferentes fatores de satisfação. Afinal, por que não houve estas correlações neste estudo? Há neste trabalho de pesquisa uma lacuna que precisa ser preenchida e espera-se que outros trabalhos possam dar continuidade para uma maior compreensão sobre o estudo destas variáveis.

Os achados desta pesquisa não permitem nenhuma generalização e nem esgotam o tema proposto no problema de pesquisa, até porque a amostra não foi probabilística. É importante continuar a explorá-lo com maior profundidade e com uma maior quantidade de indivíduos, considerando que este trabalho foi realizado em época de pandemia devido ao vírus do COVID-19 e o acesso as pessoas e empresas para a pesquisa ficou consideravelmente limitada para a definição da amostra.

Espera-se que em breve tempo outros estudos sejam realizados no Brasil com a aplicação dos questionários de Cultural Cameron e Quinn (2011) denominado *Competing Value Model (CVM)* em conjunto com a Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) para que os resultados desta pesquisa sejam ampliados e esclarecidos, seja em empresas do mesmo ramo farmacêutico, como também em empresas de outros segmentos. Entende-se assim, que o estudo sobre a cultura organizacional seja mais delimitado e com isso se obtenha uma melhor visão sobre o perfil das empresas e das pessoas que nela trabalham.

REFERÊNCIAS

ALDERFER, C.P. Na Empirical Test of a New Theory of Human Needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, v,4, 1969, Op. 142-175.

ANDRADE, T.; LIMANA, S.; ESTIVALETE, V.; TANSCHHEIT, F. Cultura Organizacional e Satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. **Revista administração em diálogo**, v. 15, n. 2, pp. 52-78, 2013.

BRANDÃO C.N.; JUNIOR, E. R. A Relação entre Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho em IES na Amazônia: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 1, n. 1, pp. 35-46, set, 2011.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the Competing Values Framework. 2. Ed, San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CUNHA, A. G. da. **Dicionário Etimológico**. Nova Fronteira da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

Da COSTA, S. G. **Comportamento Organizacional**: cultura e casos brasileiros. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

HERZBERG, F et al. **The Motivation to Work**. 2. ed. New York: John Willey & Sons Inc., 1959.

LOCKE, E. A. Toward a Theory of Task Performance and Incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**, n. 3, p. 157-189, 1968.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 1.ed. New York,NY: Harper e Brothers, 1954.

NUNES, W. P.; ZANETTI, E. Cultura e clima no contexto organizacional. **Semana acadêmica**, v. 1, n. 103, pp. 2-17 Centro Universitário Internacional, 2017.

PAZ, M.; FERNANDES, S.; CARNEIRO, L.; MELO, El. **Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional**: o papel mediador da cultura. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G.; NETO, P. J. L. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, pp 401-420, São Paulo, jul/set, 2018

SILVA, L. P.; FADUL, É. A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4., pp. 651-659. Curitiba, Jul/Ago, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAN V. A. R. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, pp. 201-209. Jun, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE J. S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a Organização. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330

SPECTOR, P. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. **American Journal of Community Psychology**, Nova Iorque, v. 13, n. 6, p. 693-713, 1985.

STEUER, R. S.; DALLARI, S. G. **Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis**: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo. (Dissertação de mestrado) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1989.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

APÊNDICE I

Itens	I - A		I - B		I - C		I - D		4 - D	5 - A		5 - B		5 - C		5 - D	
1	30%	20%	10%	40%	10%	30%	40%	20%	10%	20%	40%	10%	20%	10%	20%	30%	30%
2	30%	10%	30%	30%	40%	5%	40%	5%	10%	35%	35%	10%	15%	20%	20%	30%	20%
3	40%	10%	20%	30%	30%	10%	30%	10%	10%	10%	10%	40%	20%	30%	30%	15%	15%
4	50%	20%	15%	15%	50%	15%	20%	15%	15%	30%	40%	20%	20%	15%	15%	30%	30%
5	50%	30%	10%	10%	70%	10%	5%	15%	5%	15%	60%	30%	5%	20%	5%	5%	5%
6	50%	20%	15%	15%	50%	15%	15%	20%	15%	30%	40%	20%	20%	15%	15%	30%	30%
7	30%	10%	10%	50%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	70%	30%	0%	40%	10%	10%	10%
8	30%	20%	10%	40%	10%	10%	30%	40%	10%	20%	30%	40%	10%	20%	10%	30%	30%
9	10%	5%	50%	35%	25%	5%	45%	25%	10%	20%	10%	30%	20%	40%	30%	10%	10%
10	40%	10%	20%	30%	30%	10%	10%	50%	10%	20%	10%	40%	40%	25%	30%	15%	15%
11	30%	10%	30%	30%	40%	5%	30%	25%	10%	35%	35%	15%	15%	30%	20%	20%	20%
12	30%	10%	30%	30%	40%	5%	30%	25%	10%	35%	35%	15%	15%	30%	20%	20%	20%
13	50%	20%	15%	15%	50%	15%	15%	20%	15%	30%	40%	20%	20%	15%	15%	30%	30%
14	10%	20%	40%	30%	25%	25%	30%	20%	20%	30%	15%	35%	25%	25%	25%	25%	25%
15	15%	10%	40%	35%	25%	15%	35%	25%	45%	15%	15%	10%	25%	25%	25%	25%	25%
16	40%	40%	0%	20%	40%	20%	0%	40%	0%	0%	40%	30%	10%	40%	40%	0%	20%
17	40%	10%	20%	30%	30%	10%	10%	50%	10%	20%	10%	40%	10%	25%	30%	30%	15%
18	50%	30%	10%	10%	70%	10%	5%	15%	5%	15%	60%	30%	5%	20%	5%	5%	5%
19	35%	20%	20%	25%	40%	25%	5%	30%	10%	30%	30%	25%	20%	40%	10%	20%	20%
20	50%	10%	10%	30%	50%	10%	10%	30%	5%	10%	25%	25%	25%	40%	30%	25%	5%
									15%		60%	30%	5%	70%	20%	5%	5%
									30%		25%	25%	25%	40%	30%	25%	5%

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE III

 Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v.5, n.6, p. 71-97, Dezem
 Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

Ite	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
1	54,8%	76,0%	27,3%	68,0%	3,0%	8,2%	69,4%	83,1%	77,1%	24,8%	1,2%	60,9%	84,8%	53,6%	67,4%	14,5%	0,0%	38,0%	77,2%	85,6%	24,7%	83,6%	14,4%	1,1%	60,8%
2	11,3%	10,9%	52,4%	68,0%	44,7%	29,4%	69,4%	16,9%	22,9%	68,1%	42,6%	4,0%	38,1%	18,6%	7,9%	72,7%	28,5%	38,0%	14,1%	20,3%	10,8%	50,0%	14,4%	50,0%	60,8%
3	11,3%	10,9%	52,4%	68,0%	44,7%	29,4%	69,4%	16,9%	22,9%	68,1%	42,6%	4,0%	38,1%	18,6%	7,9%	72,7%	28,5%	38,0%	14,1%	20,3%	10,8%	50,0%	14,4%	50,0%	60,8%
4	11,3%	39,6%	76,5%	68,0%	67,4%	29,4%	90,4%	83,1%	77,1%	24,8%	88,3%	90,2%	38,1%	0,2%	43,3%	72,7%	84,0%	1,3%	77,2%	85,6%	83,8%	16,4%	87,8%	87,4%	10,9%
5	54,8%	76,0%	52,4%	18,3%	44,7%	87,7%	3,0%	83,1%	77,1%	24,8%	19,1%	90,2%	5,1%	3,1%	43,3%	41,0%	28,5%	38,0%	77,2%	85,6%	83,8%	16,4%	1,5%	12,6%	31,6%
6	11,3%	76,0%	91,7%	87,5%	84,9%	29,4%	69,4%	62,5%	77,1%	85,3%	88,3%	90,2%	84,8%	53,6%	85,8%	92,5%	28,5%	94,7%	77,2%	66,6%	66,6%	83,6%	87,8%	50,0%	84,8%
7	92,7%	39,6%	52,4%	41,4%	67,4%	62,1%	38,6%	62,5%	22,9%	10,4%	42,6%	60,9%	38,1%	53,6%	67,4%	14,5%	58,4%	74,4%	43,4%	20,3%	66,6%	50,0%	52,0%	50,0%	60,8%
8	11,3%	0,1%	2,7%	18,3%	3,0%	0,1%	0,4%	1,3%	1,3%	24,8%	1,2%	23,0%	38,1%	53,6%	21,4%	14,5%	28,5%	38,0%	2,3%	66,6%	3,6%	0,2%	52,0%	50,0%	60,8%
9	54,8%	39,6%	27,3%	18,3%	67,4%	87,7%	38,6%	62,5%	22,9%	45,8%	5,9%	60,9%	38,1%	53,6%	85,8%	14,5%	58,4%	1,3%	14,1%	20,3%	45,0%	50,0%	52,0%	50,0%	2,4%
10	92,7%	76,0%	76,5%	87,5%	44,7%	87,7%	13,9%	37,5%	77,1%	85,3%	69,2%	23,0%	84,8%	85,8%	67,4%	72,7%	84,0%	74,4%	77,2%	66,6%	45,0%	50,0%	52,0%	50,0%	31,6%
11	54,8%	76,0%	27,3%	41,4%	84,9%	29,4%	38,6%	62,5%	77,1%	68,1%	69,2%	60,9%	38,1%	53,6%	85,8%	14,5%	58,4%	74,4%	77,2%	85,6%	83,8%	83,6%	52,0%	87,4%	84,8%
12	54,8%	76,0%	27,3%	41,4%	84,9%	29,4%	38,6%	62,5%	77,1%	68,1%	69,2%	60,9%	38,1%	53,6%	85,8%	14,5%	58,4%	74,4%	77,2%	85,6%	83,8%	83,6%	52,0%	87,4%	84,8%
13	54,8%	39,6%	76,5%	41,4%	67,4%	29,4%	69,4%	62,5%	22,9%	45,8%	69,2%	60,9%	38,1%	53,6%	67,4%	72,7%	58,4%	38,0%	43,4%	66,6%	66,6%	50,0%	14,4%	50,0%	60,8%
14	11,3%	76,0%	52,4%	68,0%	44,7%	62,1%	69,4%	62,5%	77,1%	45,8%	42,6%	23,0%	38,1%	53,6%	43,3%	41,0%	58,4%	38,0%	77,2%	42,0%	45,0%	83,6%	14,4%	12,6%	31,6%
15	11,3%	10,9%	2,7%	1,2%	0,7%	62,1%	13,9%	0,2%	1,3%	0,8%	42,6%	4,0%	0,2%	18,6%	0,4%	14,5%	28,5%	10,3%	2,3%	0,3%	0,9%	16,4%	14,4%	1,1%	0,3%
16	92,7%	76,0%	91,7%	87,5%	84,9%	87,7%	90,4%	83,1%	77,1%	85,3%	88,3%	90,2%	84,8%	85,8%	85,8%	92,5%	84,0%	74,4%	77,2%	85,6%	83,8%	83,6%	87,8%	87,4%	84,8%
17	92,7%	76,0%	91,7%	87,5%	84,9%	87,7%	90,4%	83,1%	77,1%	85,3%	88,3%	90,2%	84,8%	85,8%	85,8%	92,5%	84,0%	74,4%	77,2%	85,6%	83,8%	83,6%	87,8%	87,4%	84,8%
18	92,7%	76,0%	91,7%	87,5%	84,9%	87,7%	90,4%	83,1%	77,1%	85,3%	88,3%	90,2%	84,8%	85,8%	85,8%	92,5%	84,0%	74,4%	77,2%	85,6%	83,8%	83,6%	87,8%	87,4%	84,8%
19	54,8%	76,0%	10,3%	5,6%	23,7%	62,1%	38,6%	37,5%	77,1%	10,4%	69,2%	23,0%	38,1%	53,6%	21,4%	14,5%	58,4%	74,4%	77,2%	42,0%	24,7%	50,0%	52,0%	50,0%	60,8%
20	54,8%	39,6%	76,5%	68,0%	67,4%	62,1%	69,4%	62,5%	22,9%	85,3%	42,6%	60,9%	84,8%	85,8%	43,3%	72,7%	58,4%	38,0%	14,1%	20,3%	66,6%	16,4%	87,8%	87,4%	31,6%
21	54,8%	76,0%	10,3%	5,6%	17,7%	67,4%	38,6%	37,5%	177,1%	10,4%	160,9%	173,0%	38,1%	53,6%	21,4%	14,5%	58,4%	74,4%	77,2%	42,0%	24,7%	50,0%	52,0%	50,0%	60,8%

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE IV

Itens	1 - A		1 - B		1 - C		1 - D		2 - A		2 - B		5 - A		5 - B		5 - C		5 - D		
Indivíduos																					
1	30,2%	62,8%	22,7%	89,0%	3,6%	87,6%	84,1%	79,5%	12,1%	98,8%	51,5%	42,9%	43,4%	88,7%	22,4%	56,3%	53,2%	25,7%	20,5%	90,5%	
2	30,2%	21,9%	80,4%	61,6%	48,4%	13,8%	84,1%	34,0%	48,0%	11,2%	51,5%	87,0%	54,6%	72,2%	37,4%	39,1%	26,5%	25,7%	86,1%	59,6%	
3	59,6%	21,9%	52,2%	61,6%	26,5%	36,7%	29,4%	95,0%	48,0%	60,7%	51,5%	42,9%	9,9%	88,7%	97,0%	23,8%	16,3%	76,3%	86,1%	38,5%	
4	84,2%	62,8%	36,5%	13,6%	70,8%	65,9%	43,7%	20,5%	27,0%	41,1%	81,3%	75,5%	65,4%	10,3%	54,8%	56,3%	53,2%	9,1%	36,4%	90,5%	
5	84,2%	92,3%	22,7%	5,9%	95,8%	36,7%	17,7%	10,8%	69,5%	60,7%	20,8%	27,0%	93,5%	48,9%	11,5%	12,6%	98,6%	25,7%	9,7%	8,7%	
6	84,2%	62,8%	36,5%	13,6%	70,8%	65,9%	43,7%	20,5%	27,0%	41,1%	81,3%	75,5%	65,4%	10,3%	54,8%	56,3%	53,2%	9,1%	36,4%	90,5%	
7	30,2%	21,9%	22,7%	98,4%	70,8%	3,3%	9,4%	95,0%	94,9%	60,7%	4,8%	2,8%	98,1%	48,9%	5,0%	5,7%	53,2%	98,1%	20,5%	20,4%	
8	30,2%	62,8%	22,7%	89,0%	3,6%	87,6%	84,1%	79,5%	12,1%	98,8%	51,5%	42,9%	43,4%	88,7%	22,4%	56,3%	53,2%	25,7%	20,5%	90,5%	
9	2,1%	9,2%	99,3%	77,7%	17,8%	13,8%	98,4%	34,0%	69,5%	23,5%	51,5%	42,9%	9,9%	48,9%	54,8%	97,1%	26,5%	76,3%	86,1%	20,4%	
10	59,6%	21,9%	52,2%	61,6%	26,5%	36,7%	29,4%	95,0%	48,0%	60,7%	51,5%	42,9%	9,9%	88,7%	97,0%	23,8%	16,3%	76,3%	86,1%	38,5%	
11	30,2%	21,9%	80,4%	61,6%	48,4%	13,8%	84,1%	34,0%	48,0%	11,2%	51,5%	87,0%	54,6%	72,2%	37,4%	39,1%	26,5%	25,7%	86,1%	59,6%	
12	30,2%	21,9%	80,4%	61,6%	48,4%	13,8%	84,1%	34,0%	48,0%	11,2%	51,5%	87,0%	54,6%	72,2%	37,4%	39,1%	26,5%	25,7%	86,1%	59,6%	
13	84,2%	62,8%	36,5%	13,6%	70,8%	65,9%	43,7%	20,5%	27,0%	41,1%	81,3%	75,5%	65,4%	10,3%	54,8%	56,3%	53,2%	9,1%	36,4%	90,5%	
14	2,1%	62,8%	95,1%	61,6%	17,8%	97,2%	84,1%	20,5%	7,3%	77,8%	95,9%	75,5%	15,7%	72,2%	71,2%	72,3%	16,3%	51,2%	72,8%	78,2%	
15	4,8%	21,9%	95,1%	77,7%	17,8%	65,9%	91,7%	34,0%	7,3%	11,2%	99,5%	97,7%	15,7%	0,6%	71,2%	99,7%	16,3%	51,2%	72,8%	78,2%	
16	59,6%	99,4%	6,1%	26,3%	48,4%	87,6%	9,4%	79,5%	99,7%	4,3%	4,8%	2,8%	65,4%	48,9%	22,4%	56,3%	53,2%	98,1%	3,8%	59,6%	
17	59,6%	21,9%	52,2%	61,6%	26,5%	36,7%	29,4%	95,0%	48,0%	60,7%	51,5%	42,9%	9,9%	88,7%	97,0%	23,8%	16,3%	76,3%	86,1%	38,5%	
18	84,2%	92,3%	22,7%	5,9%	95,8%	36,7%	17,7%	10,8%	69,5%	60,7%	20,8%	27,0%	93,5%	48,9%	11,5%	12,6%	98,6%	25,7%	9,7%	8,7%	
19	44,5%	62,8%	52,2%	43,3%	48,4%	97,2%	17,7%	50,0%	27,0%	60,7%	51,5%	75,5%	43,4%	25,9%	54,8%	72,3%	53,2%	76,3%	20,5%	59,6%	
20	84,2%	21,9%	22,7%	61,6%	70,8%	36,7%	29,4%	50,0%	78,5%	60,7%	20,8%	14,8%	32,8%	25,9%	71,2%	72,3%	53,2%	76,3%	72,8%	8,7%	
									69,5%	60,7%	20,8%	27,0%	93,5%	48,9%	11,5%	12,6%	98,6%	25,7%	9,7%	8,7%	
									78,5%	60,7%	20,8%	14,8%	32,8%	25,9%	71,2%	72,3%	53,2%	76,3%	72,8%	8,7%	

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE V

Tabela E –Tabela Compilada da Satisfação no Trabalho por Indivíduo

N	Satisfação com os colegas de trabalho	Satisfação com o salário	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com as promoções	Satisfação média
1	1,22%	38,97%	78,40%	21,11%	43,51%	36,64%
2	19,06%	12,72%	27,52%	38,56%	56,49%	30,87%
3	19,06%	12,72%	27,52%	38,56%	56,49%	30,87%
4	27,41%	76,51%	35,69%	68,33%	68,81%	55,35%
5	27,41%	71,89%	53,76%	3,39%	43,51%	39,99%
6	27,41%	84,36%	84,52%	93,33%	90,45%	76,02%
7	69,16%	66,87%	44,58%	48,61%	20,69%	49,98%
8	7,69%	4,34%	1,35%	3,39%	16,34%	6,62%
9	69,16%	66,87%	14,50%	9,43%	20,69%	36,13%
10	90,76%	44,56%	62,73%	58,75%	83,66%	68,09%
11	58,91%	80,68%	84,52%	58,75%	50,00%	66,57%
12	58,91%	80,68%	84,52%	58,75%	50,00%	66,57%
13	48,00%	66,87%	44,58%	48,61%	62,81%	54,18%
14	37,25%	44,56%	71,06%	38,56%	50,00%	48,29%
15	12,49%	0,33%	1,35%	5,81%	0,45%	4,09%
16	94,53%	87,55%	84,52%	89,34%	92,94%	89,78%
17	94,53%	87,55%	84,52%	93,33%	83,66%	88,72%
18	90,76%	66,87%	84,52%	93,33%	90,45%	85,19%
19	58,91%	23,89%	71,06%	58,75%	9,55%	44,43%
20	69,16%	61,53%	20,39%	68,33%	68,81%	57,64%
21	58,91%	23,89%	71,06%	58,75%	9,55%	44,43%
22	69,16%	61,53%	20,39%	68,33%	68,81%	57,64%

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE VI

Tabela F –Tabela Compilada da Tipologia Cultural por Indivíduo

N	Clã	Empreendedora	Mercado	Burocrática
1	17,22%	95,95%	37,42%	86,55%
2	40,55%	11,35%	77,50%	62,59%
3	23,89%	64,88%	73,76%	62,59%
4	62,19%	22,54%	46,75%	50,28%
5	95,76%	64,88%	10,08%	2,10%
6	62,19%	22,54%	46,75%	50,28%
7	86,33%	47,12%	6,47%	44,05%
8	17,22%	95,95%	37,42%	86,55%
9	15,29%	16,33%	95,66%	68,36%
10	23,89%	64,88%	73,76%	62,59%
11	40,55%	11,35%	77,50%	62,59%
12	40,55%	11,35%	77,50%	62,59%
13	62,19%	22,54%	46,75%	50,28%
14	5,78%	90,16%	91,20%	68,36%
15	6,75%	4,82%	94,44%	97,97%
16	82,59%	90,16%	3,96%	32,15%
17	23,89%	64,88%	73,76%	62,59%
18	95,76%	64,88%	10,08%	2,10%
19	40,55%	79,86%	32,99%	68,36%
20	67,99%	38,23%	42,03%	32,15%
21	95,76%	64,88%	10,08%	2,10%
22	67,99%	38,23%	42,03%	32,15%

Fonte: Dados da pesquisa