

# Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação

**Lindomar Pinto da Silva<sup>1</sup>**

**Miguel Angel Rivera Castro<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Universidade Salvador, Programa de Pós-graduação  
em Administração, Salvador, Brasil*

**Marcos Gilberto Dos-Santos<sup>2</sup>**

*<sup>2</sup>Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós-graduação  
em Administração, Salvador, Brasil*

**Pedro José de Lima Neto<sup>3</sup>**

*<sup>3</sup>Universidade Salvador, Programa de Pós-graduação  
em Administração, Salvador, Brasil*

**Recebimento:**

23/06/2017

**Aprovação:**

25/04/2018

**Editor responsável:**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gina Gaio Santos

**Avaliado pelo sistema:**

Double Blind Review

## Resumo

**Objetivo** – o objetivo deste trabalho é analisar o efeito da mediação da satisfação sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento no trabalho.

**Metodologia** – Este trabalho adota uma abordagem quantitativa e descritiva com aplicação de questionário on-line a trabalhadores de um banco público de fomento com atuação no Nordeste do Brasil. O método de análise foi o uso de modelagem de equações estruturais.

**Resultados** – Os principais resultados indicam que a satisfação no trabalho apresenta um papel importante no comprometimento, mediando a influência positiva da cultura organizacional no aumento do comprometimento no trabalho em suas dimensões afetiva, instrumental e normativa para a cultura adhocrática e do comprometimento afetivo para a cultura clã. Indicam também que a satisfação de forma direta é preditora do comprometimento organizacional da mesma forma que quando ela é mediadora entre cultura e comprometimento.

**Contribuição:** Este trabalho contribui para ampliar o conhecimento teórico sobre as relações estabelecidas entre cultura, satisfação e comprometimento. Para a área de gestão de pessoas, esse conhecimento pode favorecer o desempenho organizacional, ao permitir aos gestores atuarem de modo mais preciso sobre cada um desses construtos.

**Palavras-chave:** Comprometimento, satisfação, cultura organizacional, mediação



**Revista Brasileira de Gestão  
e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v20i3.3947

## I Introdução

Pesquisas têm buscado compreender os efeitos da cultura sobre a satisfação e o comprometimento, ainda que, quase sempre, separadamente. Entretanto, já há trabalhos que procuram, em um mesmo estudo, relacionar esses conceitos (Alvi, Hanif, Adil, Ahmed & Vveinhardt, 2014; Bigliardi, Dormio, Galati & Schiuma, 2012; Habib, Aslam, Hussain, Yasmeeen & Ibrahim, 2014; Medeiros & Albuquerque, 2005; Santos & Sustelo, 2009; Zhang & Zheng, 2009). A cultura organizacional orienta o comportamento dos membros da organização. Por isso, ela pode desempenhar um papel importante na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores. Tomando o modelo cultural proposto por Cameron e Quinn (2006), alguns de seus tipos, a exemplo da cultura clã e adhocrática, por suas características voltadas à valorização das relações pessoais e autonomia dos indivíduos, potencializariam a satisfação e o comprometimento, já que esses conceitos estão associados a aspectos afetivos do indivíduo em relação à organização (Andrade, Costa, Estivavalete & Lengler, 2017; Bastos, 1993; Budihardjo, 2013; Locke, 1976; Mowday, Steers, Porter, 1979; Siqueira, 2008).

Por outro lado, a satisfação também pode proporcionar aumentos significativos do comprometimento organizacional já que ambos destacam os laços afetivos do indivíduo com a organização. Nesse sentido, espera-se que o contexto organizacional em que sejam aumentados os níveis de satisfação tenha como consequência o aumento do nível de comprometimento dos indivíduos (Leite, Rodrigues & Albuquerque, 2014; Maciel & Camargo, 2011; Tett & Meyer, 1993).

Apesar desses estudos, ainda é preciso compreender relações mais amplas entre esses conceitos, o que está de acordo com Leite et al. (2014), considerando que há lacunas a serem preenchidas pelas pesquisas para compreender as relações entre comprometimento e satisfação, especialmente levando em conta outros fatores

do contexto organizacional. É nesse espaço que este trabalho se situa colocando um elemento contextual, a cultura organizacional, como preditora do comprometimento organizacional mediada pela satisfação.

Assim, culturas mais voltadas aos aspectos afetivos e valorização do indivíduo (Cameron & Quinn, 2006) tenderiam a aumentar a satisfação e o comprometimento. Como a satisfação também tenderia a aumentar o comprometimento, espera-se que, na relação entre a cultura organizacional e o comprometimento, aumentos dos níveis de satisfação tendam a ampliar também o efeito positivo da relação entre cultura organizacional e o comprometimento organizacional. Logo, o objetivo deste trabalho é analisar o efeito da mediação da satisfação sobre a relação entre a cultura organizacional e comprometimento no trabalho.

O *locus* deste estudo é um banco público que atua na região Nordeste do Brasil. O segmento bancário tem sido visto como um ambiente propício para a geração de problemas como assédio moral e adoecimentos em função dos sistemas de gestão, sobrecarga de trabalho, pressões por resultados e os constantes avanços tecnológicos que levam a aumento de desemprego no segmento. Nesse sentido, esses fenômenos podem afetar os níveis de satisfação e comprometimento de seus trabalhadores (Andrade et al., 2013; Lima, Barbosa, Mendes & Patta, 2014).

Este trabalho contribui para ampliar o conhecimento teórico sobre as relações estabelecidas entre cultura, satisfação e comprometimento. Para a área de gestão de pessoas, esse conhecimento pode favorecer o desempenho organizacional, ao permitir aos gestores atuarem de modo mais preciso sobre cada um desses construtos. Para o alcance do objetivo deste trabalho, este artigo está estruturado da seguinte forma: inicia com esta introdução, seguida do referencial teórico que discute os conceitos de cultura, comprometimento e satisfação no trabalho. Em seguida, apresenta a metodologia da pesquisa, seguida da análise dos dados e os resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões.

## 2.1 Cultura organizacional

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

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

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

A cultura hierárquica tem orientação interna. Valoriza a estabilidade, o controle e a integração. Na visão de Quinn e Rohrbaugh

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

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

A cultura clá associa-se ao modelo de relações humanas (Quinn & Rohrbaugh, 1983), porque valoriza a integração e o espírito de equipe como meios para alcançar o desenvolvimento dos recursos humanos (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Hartnell et al. (2011) acrescentam que comunicação, participação e coesão são também os meios para ampliar o comprometimento dos empregados. Adota valores e objetivos compartilhados, senso de pertencimento, trabalho em equipe e compromisso corporativo para funcionários (Alvi et al., 2014; Braga et al., 2014; Cameron & Quinn, 2006; Fernandes et al., 2015). Para Hartnell et al. (2011), a crença é de que o comprometimento do empregado resulta no desenvolvimento de afetividade para com a empresa. Logo, o comprometimento e a satisfação dos empregados revelam-se os critérios de sucesso da organização (Hartnell et al., 2011; Strese et al., 2016).

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

## 2.2 Satisfação com o trabalho

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

Por conta da diversidade de antecedentes da satisfação, sua definição também incorpora dificuldades de unicidade. Na visão de Locke (1976), ela pode ser considerada o resultado da avaliação do indivíduo sobre suas experiências no trabalho, que ele pode considerar como agradáveis ou positivas, sendo os elementos do

ambiente organizacional e do próprio trabalho condicionantes importantes. Semelhante a essa perspectiva de avaliação do trabalho para indicar níveis de satisfação, Sánchez-Sellero, Cruz-González & Sánchez-Sellero (2014) acreditam que o indivíduo desenvolve expectativas sobre seu trabalho e ao realizá-lo compara com aquelas expectativas. Assim, quanto mais próximo for o trabalho realizado de sua expectativa, mais o indivíduo se sentirá satisfeito.

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

Para capturar a satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho, Spector (1985, p. 695) a definiu como a “representação de um agrupamento de sentimentos avaliativos sobre o trabalho, uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”. A partir desta definição, criou o *Job Satisfaction Survey* (JSS), uma escala com 36 itens divididos em nove dimensões com quatro itens por dimensão (Spector, 1985).

A partir da *Job Satisfaction Survey*, poder-se-ia avaliar a satisfação do indivíduo em relação ao trabalho ou, de forma geral, sua satisfação global com o trabalho ou a partir das dimensões propostas por Spector (1985). Nesse aspecto seria possível identificar tanto uma satisfação geral quanto em qual das dimensões o indivíduo estaria mais satisfeito com o trabalho (Oliveira & Costa, 2016; Tett & Meyer, 1993), permitindo à organização atuar para proporcionar maiores

níveis de satisfação naquelas dimensões em que ele demonstrou menos satisfação com o trabalho.

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

A escolha dessas facetas é descritas a seguir: as oportunidades de promoção incorporam elementos mais amplos do que os salários e benefícios, pois agregam expectativas do trabalhador. O relacionamento com a supervisão constitui-se importante elemento na realização do trabalho diário e ele pode interferir diretamente tanto na relação com os colegas quanto nas condições de trabalho. Além disso, estudos têm demonstrado altos índices de assédio moral por parte de gestores nesse segmento (Lima et al., 2014). Por sua vez, o setor bancário tende a possuir muitas de suas atividades padronizadas, o que limita as chances de autonomia do trabalhador. Nesse sentido, a percepção sobre esse critério de satisfação torna-se mais relevante do que os demais itens. O próprio setor tem apresentado elevados graus de adoecimento em função das características do trabalho (Lima et al., 2014).

## 2.3 Comprometimento organizacional

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

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

A literatura tem apresentado três dimensões do comprometimento baseando-se no modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Neste, o comprometimento é decomposto em afetivo, instrumental e normativo. A dimensão afetiva destaca a identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização, além da lealdade e desejo de permanecer na organização, e por isso ele se esforça para o bem dela (Bastos, 1993; Monday et al., 1979; Pires, Costa, Siqueira, 2015). Para Siqueira e Junior (2004), esse tipo

de comprometimento destaca-se dos demais pelo desejo do indivíduo de permanecer na organização, pois ele desenvolve uma ligação de natureza afetiva com a organização. Essa mesma compreensão possui Budihardjo (2013), que considera o comprometimento afetivo aquele mais associado à satisfação e ao desempenho, já que o indivíduo permanece na organização porque quer e não porque necessita ou é obrigado a isso (Allen & Meyer, 1990).

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

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

## 2.4 Articulação conceitual

Estudos têm mostrado que a cultura organizacional pode influenciar a satisfação e

o comprometimento organizacional. Culturas voltadas para aspectos como a valorização do indivíduo, incluindo seu bem-estar, sua autonomia e flexibilidade, podem favorecer aumentos de satisfação e comprometimento. Isso se daria pelo fato de que a satisfação e o comprometimento, especialmente o afetivo e o normativo, possuem aspectos afetivos, semelhantes aos que caracterizam, por exemplo, as culturas clá e adhocrástica (Andrade et al., 2013; Bigliard et al., 2012; Cameron & Quinn, 2006; Locke, 1976). Entretanto, culturas tipo mercado e hierárquica, por suas características, favorecem o comprometimento instrumental, já que neste o indivíduo não possui laços afetivos com a organização (Gull & Azam, 2012; Hauff et al., 2015; Meyer & Allen, 1991).

Por outro lado, a satisfação e o comprometimento também guardariam uma relação por possuírem características semelhantes, especialmente a satisfação e os comprometimentos afetivo e normativo, já que se destacam elementos afetivos entre o indivíduo e a organização. Assim, indivíduos satisfeitos melhoram seu nível de comprometimento (Budihardjo, 2013; Falkenburg & Schyns, 2007; Oliveira & Costa, 2016; Tett & Meyer, 1993). Entretanto, para a mediação realizada pela satisfação, entre cultura e comprometimento, dado o caráter exploratório do presente estudo e a raridade de pesquisas prévias acerca dessa relação, na presente investigação optou-se pela não adoção de hipóteses a serem testadas. Assim, com apoio no objetivo da pesquisa, serão identificadas as relações entre cultura e comprometimento mediadas pela satisfação a partir dos dados empíricos.

## 3 Metodologia

Este trabalho adota uma abordagem quantitativa e descritiva com aplicação de questionário on-line a trabalhadores de um banco público de fomento com atuação no Nordeste do Brasil. O questionário foi enviado através de e-mails a todos os funcionários e ficou disponível na plataforma Google Docs. Os questionários foram aplicados entre os meses de agosto e dezembro de 2016 e possuíam perguntas também

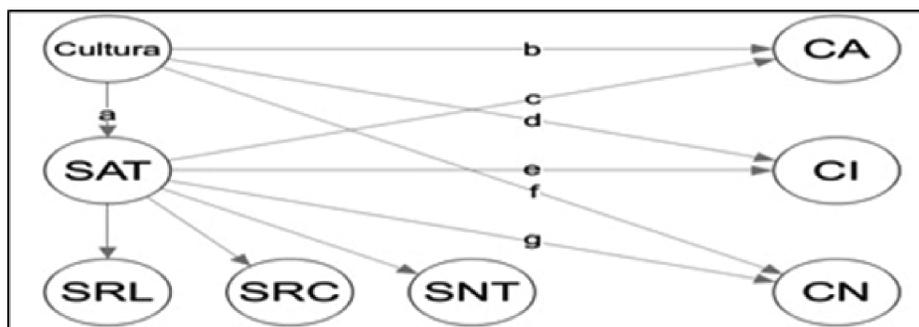
destinadas à caracterização da amostra: faixa etária, gênero, estado civil, escolaridade, curso de graduação, nível hierárquico e tempo na empresa. O tempo médio para responder ao questionário era de 15 minutos.

A amostra é composta por 405 funcionários, sendo 65% do sexo masculino e 43% com idade entre 31 e 40 anos. 76% dos respondentes têm graduação completa e 52% têm escolaridade em nível de especialização ou maior. Entre os graduados, o curso mais presente é de Administração (32%), seguido de Ciências Contábeis e Engenharias (9% cada um), além de Economia (7%). Outros cursos somados representam 43% dos graduados. Em relação à função ocupada no banco, 64% atuam em cargos de gestão e 34% atuam em funções técnicas. Entre os respondentes, 35% têm até 5 anos de trabalho no banco, seguidos de 26% que têm entre 5 e 10 anos. Dos respondentes, 40% têm mais de 10 anos de trabalho no banco.

O modelo adotado considera a cultura como elemento do ambiente capaz de influenciar

a satisfação e o comprometimento organizacional, sendo também a satisfação capaz de influenciar o comprometimento. Adicionalmente, será testado se a mediação da satisfação influencia a relação entre a cultura e o comprometimento no trabalho. Os conceitos apresentados são aqui mensurados a partir de três escalas: Cultura, desenvolvida por Cameron e Quinn (2006), Satisfação no trabalho, desenvolvida por Spector (1985), ambas traduzidas e validadas no contexto brasileiro com uma redução em suas dimensões por Silva, Castro e Santos (2018), e Comprometimento, desenvolvida Meyer e Allen (1991) e validada no contexto brasileiro por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000).

A Figura 1 representa o modelo geral a ser utilizado nesta pesquisa, sendo gerados, a partir dele, quatro modelos a serem analisados com os tipos culturais propostos por Cameron e Quinn (2006).



**Figura 1.** Modelo de análise.

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

Para análise das relações apresentadas, optou-se pelo uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), útil para estudar variáveis latentes em relações que envolvem mais de uma variável endógena (ou explicada). Para a MEE, a primeira etapa utiliza uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) dos construtos envolvidos, seguida da especificação das relações entre os construtos – modelo estrutural –, ambos avaliados por índices de ajustamento que verificam a

qualidade da modelagem. Os principais índices utilizados são a estatística  $\chi^2$  para ajuste do modelo, que apresenta valores mais baixos para os melhores modelos, e o parâmetro  $\chi^2/GL$ , que deve preferencialmente apresentar valores  $<5$ , além dos valores de CFI e TLI, que devem ser superiores a 0,9, e dos índices de erro RMSEA e SRMR, que devem ser menores que 0,08 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009).

A MEE opera com um conjunto de regressões com os estimadores calculados simultaneamente a partir da matriz de covariância das variáveis envolvidas. Na presente pesquisa, os estimadores são apresentados na forma não padronizada, uma vez que as três escalas utilizadas apresentam respostas em formato Likert de 1 a 5. Além dos estimadores, pode-se calcular o efeito indireto da mediação de uma variável em outra. A mediação ocorre quando a mudança de uma variável mediadora  $X_2$  altera a influência da variável explicativa  $X_1$  na variável explicada  $Y_1$  (Hair et al., 2009). No modelo apresentado na Figura 1, o efeito da mediação da satisfação na relação entre cultura e comprometimento será verificado pelo efeito indireto para comprometimento afetivo (CA), para comprometimento instrumental (CI) e para comprometimento normativo (CN). Particularmente, interessa verificar a diferenças entre o efeito direto da cultura no comprometimento e o efeito indireto dessa relação mediada pela satisfação (Vieira, 2009). Para operacionalizar o objetivo da pesquisa, foram construídos quatro modelos baseados no modelo de análise da Figura 1, considerando cada tipo de cultura como variável exógena (explicativa).

Assim, os modelos serão avaliados em seus índices de ajustamento para se identificar aqueles que cumprem os parâmetros. Uma vez identificados os modelos adequados, verificam-se as relações entre os construtos estudados para identificar o poder explicativo da cultura sobre a satisfação e da cultura e da satisfação sobre as dimensões do comprometimento. Além dessas relações, será verificado se a mediação da satisfação

tem o poder modificar a influência da cultura nas dimensões do comprometimento no trabalho. Os dados foram analisados com o software estatístico R versão 3.1.1 e foi usado o pacote Lavaan (Latent Variable Analysis) versão 0.5-20 (Rosseel, 2012).

## 4 Resultados

Na análise preliminar dos dados, não foi verificada normalidade multivariada dos dados, problema contornado pelo fato de a amostra apresentar  $n$  superior a 300 e adoção do estimador de máxima verossimilhança, capaz de prover estimadores robustos à violação de normalidade em amostras grandes (Marôco, 2010; Olsson, Foss, Troye & Howell, 2000). A presença de *outliers* foi verificada pela função  $d$ , sendo a distância de Mahalanobis, e g.l. os graus de liberdade indicados pelo número de variáveis envolvidas (Hair et al., 2009), e não foram encontrados *outliers* na amostra utilizada. A multicolinearidade foi avaliada com o VIF (*Variance Inflation Factor*), e todos os valores ficaram dentro dos parâmetros de aceitação ( $VIF < 5$ ). Como etapa inicial da modelagem de equações estruturais, procedeu-se a análise fatorial confirmatória (AFC) das dimensões da cultura (Figura 2) separadamente (clá, adhocracia, hierarquia e mercado) em primeira ordem, satisfação em segunda ordem com suas dimensões (relacionamento, recompensa e natureza do trabalho) e comprometimento no trabalho em primeira ordem com as dimensões comprometimento afetivo, instrumental e normativo (Figura 3). Os resultados são apresentados na Tabela 1.

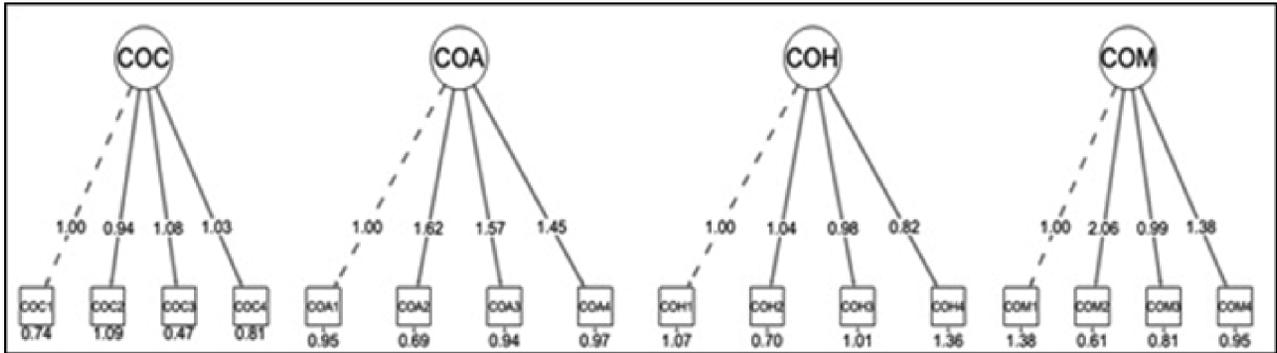
Tabela 1

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

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

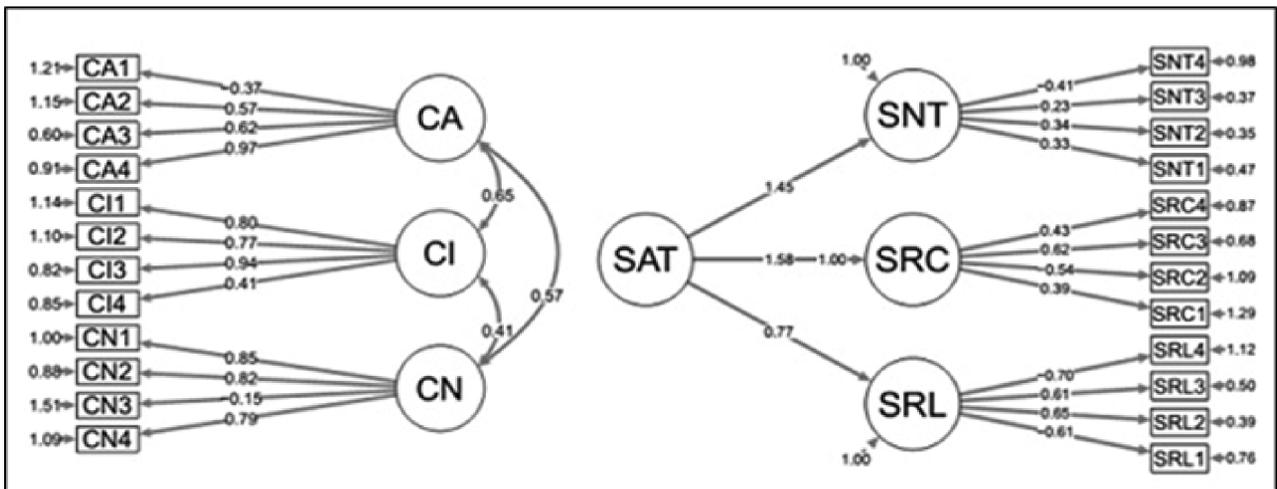
Os resultados da AFC indicam que os fatores latentes gerados a partir dos itens da cultura clá e hierarquia não apresentam todos os indicadores dentro dos parâmetros de adequação do modelo. Esse resultado indica que, nesse contexto, os elementos dessas culturas apresentam considerável variabilidade entre os respondentes.

Já os fatores construídos a partir dos itens de cultura adhocrática e mercado, além do construto satisfação em 2ª ordem e comprometimento em 1ª ordem, apresentam os parâmetros dentro dos valores esperados, indicando melhor adequação ao modelo proposto.



**Figura 2.** Análise fatorial confirmatória para cultura

Nota. COC = Cultura clá, COA = Cultura adhocrática, COH = Cultura hierárquica, COM = Cultura de mercado.



**Figura 3.** Análise fatorial confirmatória para Comprometimento em 1ª ordem e para Satisfação em 2ª ordem.

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

Em seguida à AFC dos construtos, são propostos quatro modelos concorrentes (1, 2, 3 e 4), tendo cada modelo uma das dimensões da cultura. Para cada modelo concorrente foi gerado um modelo alternativo (1A, 2A, 3A e 4A), no qual foram mantidos todos os itens e incluídos os cálculos dos estimadores da covariância dos erros entre variáveis observadas de um mesmo

construto latente que apresentaram o poder de reduzir o valor da estatística  $\chi^2$  em um valor maior do que 10. Esse ajuste estatístico tem a vantagem de manter as relações previamente estabelecidas e melhorar a modelagem com a manutenção dos itens mensurados empiricamente (Hair et al., 2009; Marôco, 2010). Assim, nos Modelos 1A e 2A foram incluídos estimadores das covariâncias

dos erros entre os itens SRC1 e SRC2, SRC2 e SRC3, além de SRC2 e SRC4. No Modelo 3A, entre os itens COH1 e COH3, SRC1 e SRC2, SRC2 e SRC4, além de CI2 e CI4. Por fim, no Modelo 4A, entre os itens COM1 e COM2, COM2 e COM3, COM2 e COM4, SRC1 e

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

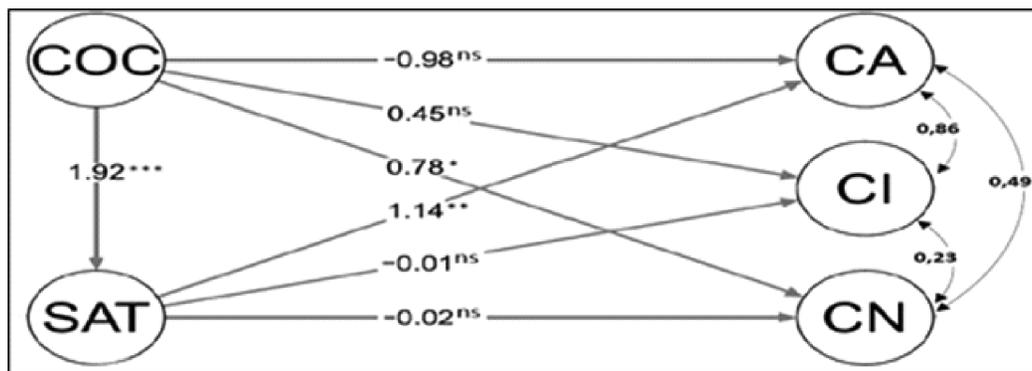
Tabela 2

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

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

Os demais índices para esses modelos se mostraram adequados, como RMSEA e SRMR. Já os Modelos 3A e 4A apresentam os indicadores fora dos parâmetros que permitam analisar os estimadores das relações entre as variáveis latentes. Com respeito aos estimadores das relações entre

os construtos cultura, satisfação e as dimensões de comprometimento, a Figura 4 apresenta os estimadores para o Modelo 1A (cultura clá) e a Figura 5 apresenta os estimadores para o Modelo 2A (cultura adhocrática).



**Figura 4.** Modelo 1A (COC - cultura clá) com os estimadores para a modelagem de equações estruturais.

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

O Modelo 1A, apresentado na Figura 4, mostra a satisfação bem explicada no modelo ( $R^2 = 0,79$ ) com o estimador da cultura clá com relação positiva ( $\beta = 1,92$ ). Assim, espera-se que um aumento da presença dos elementos da

cultura clá eleve a satisfação no trabalho. Um aumento na presença dos elementos de cultura clá ( $\beta = 0,78$ ) também leva a um aumento do comprometimento normativo (CN). Para o comprometimento, somente a dimensão afetiva

(CA) apresentou relação positiva com a satisfação ( $\beta = 1,14$ ). Ainda no Modelo 1A, ao analisar a cultura clá mediada pela satisfação (Tabela 3), esta passa a ter uma influência positiva ( $\beta = 2,19$ ) e significativa em CA, indicando que, em uma situação de satisfação no trabalho, um aumento

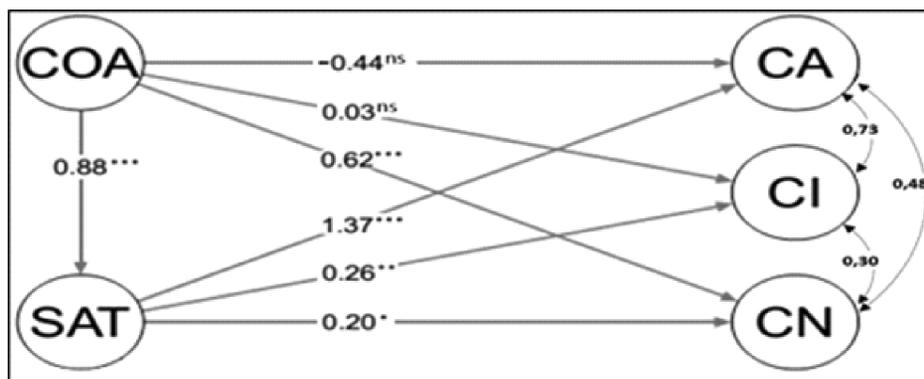
dos elementos da cultura clá leva a um maior comprometimento afetivo, o que não ocorre ao se levar em consideração somente a cultura. Essa mesma mediação da satisfação na cultura não gera estimadores significantes no CI e também no CN.

Tabela 3

**Estimadores da MEE para a mediação da satisfação**

Variável explicativa	Modelo 1A – Cultura clá				Modelo 2A – Cultura adhocrática			
	SAT	CA ( $a \times c$ )	CI ( $a \times c$ )	CN ( $a \times g$ )	SAT	CA ( $a \times c$ )	CI ( $a \times c$ )	CN ( $a \times g$ )
CULT→SAT	-	2,19**	-0,02 <sup>ns</sup>	-0,04 <sup>ns</sup>	-	1,21***	0,23**	0,18*
R <sup>2</sup>	0,79	0,73	0,16	0,36	0,44	0,71	0,12	0,40

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



**Figura 5.** Modelo 2A (cultura adhocrática) com os estimadores para a modelagem de equações estruturais.

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

Já o Modelo 2A, apresentado na Figura 5, mostra a satisfação no trabalho influenciada pela cultura adhocrática ( $\beta = 0,88$ ) com 44% da sua variabilidade explicada pelo modelo. O comprometimento afetivo (CA) teve 71% de sua variabilidade explicada no modelo e aparece influenciado positivamente pela satisfação ( $\beta = 1,37$ ) e pela cultura adhocrática mediada pela satisfação ( $\beta = 1,21$ ), mas não pela cultura de maneira direta. Ou seja, um aumento dos elementos da cultura adhocrática pode elevar o CA se mediado pela satisfação no trabalho. Processo idêntico ocorre com o comprometimento

instrumental, explicado pela satisfação ( $\beta = 0,26$ ) e pela cultura mediado pela satisfação ( $\beta = 0,23$ ), mas não diretamente pela cultura. Complementarmente, o comprometimento normativo é explicado em 40% pelo conjunto das variáveis do modelo e é influenciado positivamente pela satisfação ( $\beta = 0,20$ ), pela cultura ( $\beta = 0,62$ ) e pela cultura mediada pela satisfação ( $\beta = 0,18$ ).

#### 4.1 Discussão dos resultados

A relação inicial entre satisfação e comprometimento abre uma janela para discussão na medida em que trabalhos

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

Como a satisfação envolve componentes afetivos e cognitivos (Bagliardi et al., 2012; Maciel & Camargo, 2011; Sánchez-Sellero et al., 2014; Spector, 1985), na medida em que o indivíduo se encontra satisfeito ocorre uma ligação “emocional dele com a organização”, que é mais bem representada pelo comprometimento afetivo (Maciel & Camargo, 2011). Nesse caso, os dois modelos apresentados (1A e 2A) demonstraram uma relação significativa e positiva entre a satisfação e o comprometimento afetivo. É possível ainda reforçar essa relação observando as facetas de satisfação utilizadas neste estudo: promoções, relações com a supervisão e natureza do trabalho. Indivíduos satisfeitos nesses aspectos que envolvem dimensões importantes da organização podem desenvolver laços mais intensos com a organização que configuram o comprometimento afetivo.

No que se refere à satisfação e à cultura, os resultados reforçam achados em outros trabalhos com a diferença de que, nos demais trabalhos (Andrade et al., 2013; Santos & Sustelo, 2009), a cultura é tratada como um constructo geral, ao passo que, aqui, foram consideradas os tipos culturais de Cameron e Quinn (2006), o que favoreceu a compreensão de que nem todos os aspectos da cultura de uma organização são preditores da satisfação. Considerando os dois tipos culturais aqui tratados, o modelo que utiliza a cultura clá mostrou maior coeficiente, indicando ser essa a cultura que mais produziria satisfação em aumento de suas características nesse ambiente de trabalho. Isso está de acordo com a teoria descrita tanto para cultura quanto para satisfação, uma vez

que as características da cultura clá associam-se mais positivamente com o conceito de satisfação do que a cultura adhocrática, ainda que esta tenha se mostrado também positivamente relacionada com a satisfação.

Esses resultados indicam que as organizações podem ampliar a satisfação de seus funcionários se desenvolverem, em seu contexto, características semelhantes às das culturas clá e adhocrática, mais ainda a cultura clá. Isso é relevante para a gestão de pessoas pois a satisfação, sendo preditora de outros comportamentos dentro da organização, pode ser ampliada pelo desenvolvimento de uma cultura que favoreça seu nível entre os trabalhadores.

Por outro lado, as descrições sobre os antecedentes da satisfação frequentemente estão associadas a um conjunto de fatores que, integrados, promovem a ligação afetiva do indivíduo com sua organização (Roman et al., 2012). Nesse sentido, esta parte do trabalho fortalece os achados de Santos e Sustelo (2009) e Zhang e Zheng (2009). A análise das duas culturas aqui tratadas revela dois conjuntos de características culturais que se mostram próximas do que se define por satisfação (Locke, 1976; Imran, Arif, Cheema & Azeem, 2014; Siqueira, 2008; Spector, 1985). Se por um lado a cultura clá indica relações pessoais mais fortalecidas, integração e coesão da equipe, a cultura adhocrática envolve autonomia, flexibilidade, valorização da inovação e individualidade (Cameron & Quinn, 2006). E, mais uma vez, essas características se aproximam dos antecedentes da satisfação apresentadas por Tamayo (2001) e Spector (1985). Isso pode explicar o nível de satisfação associado à cultura adhocrática. Por outro lado, esses achados divergem em parte dos achados de Alvi et al. (2014), pois eles encontraram relação significativa entre as culturas hierárquica e clá e a satisfação, situação que pode estar associada ao contexto da pesquisa deles.

No que se refere à relação entre cultura e comprometimento, tanto a cultura clá quanto a cultura adhocrática mostraram-se preditoras apenas do comprometimento normativo. No comprometimento normativo, o indivíduo permanece na organização porque acredita que

ela faz as coisas da forma correta e se identifica com ela (Bastos, 1993; Medeiros et al., 2003; Weiner, 1982). Considerando as características culturais da clã e adhocrática, é possível inferir graus de relacionamentos entre as características culturais desses tipos e o comprometimento normativo. Observando que a cultura é vista como um conjunto de valores que orientam o comportamento do indivíduo, indicando o comportamento adequado, é possível que os indivíduos, influenciados pelos valores culturais, absorvam os valores organizacionais, o que os levaria a acreditar que a organização é moralmente correta, sinalizando que eles não podem abandoná-la.

No caso da cultura organizacional influenciando o comprometimento, mediada pela satisfação, é possível verificar, no caso do modelo com a cultura clã, que não há um padrão sobre os efeitos no comprometimento em todas as dimensões: afetivo, normativo e instrumental, o que demonstra a complexidade das relações entre esses construtos (Maciel & Camargo, 2011). Com a mediação, a cultura clã, que não era significativa sobre o comprometimento afetivo, passa a ser. Para o comprometimento normativo, a cultura clã, no efeito direto, era preditora desse comprometimento, e com a mediação pela satisfação deixa de afetá-lo. O comprometimento instrumental não apresentou significância em nenhuma das relações com a cultura clã. Como cultura clã e satisfação possuem um forte componente afetivo, divergem da ideia do comprometimento instrumental. Ainda, a mediação da satisfação parece indicar que sua relação com a cultura clã propicia mais comprometimento afetivo do que os demais tipos de comprometimento, por ampliar, no contexto organizacional, laços afetivos em direção à organização. Isso indica que níveis maiores de comprometimento afetivo, que parece ser o que mais geraria desempenho para as organizações já que o indivíduo permanece na organização porque quer (Allen & Meyer, 1990; Fu, Bohlander, Jones, 2009; Jaros, 2007; Maciel & Camargo, 2011), poderiam ser alcançados na medida em que valores culturais associados à cultura clã fossem mediados por melhores índices de satisfação.

Por outro lado, a cultura adhocrática mostrou-se positivamente associada a todas as dimensões do comprometimento quando aquela é mediada pela satisfação. O efeito da satisfação é tão importante que, quando se verifica o efeito da cultura adhocrática sobre o comprometimento afetivo, verificou-se que não há significância estatística. Entretanto, ao inserir a satisfação como mediadora, o comprometimento afetivo passa a ser significativo e positivo, indicando a capacidade preditora da satisfação sobre os níveis de comprometimento. Algo similar acontece com a relação cultura adhocrática e comprometimento instrumental. Assim, sugere-se que as características dessa cultura, como flexibilidade, individualidade, empreendedorismo e relação com o ambiente externo, são propensas a gerar esse tipo de comprometimento, já que, neste, a característica principal é a troca que o indivíduo faz com a organização (Meyer & Allen, 1991). Como as dimensões de satisfação utilizadas neste estudo possuem elementos como oportunidades de promoção, que acaba por valorizar ou desenvolver a individualidade e o autointeresse, é possível que isso explique o aparecimento do comprometimento instrumental sendo predito pela cultura adhocrática mediada pela satisfação.

Nos dois modelos tratados, observa-se o papel importante da satisfação nos dois tipos de cultura clã e adhocrática e mais ainda na cultura adhocrática onde ela consegue fazer prever todos os tipos de comprometimento. Sozinhas, as culturas clã e adhocrática são preditoras apenas do comprometimento normativo. Ainda que a cultura seja uma dimensão importante no contexto organizacional, pois reflete os valores, significados e pressuposto do grupo (Cameron & Quinn, 2006; Geertz, 1989; Schen, 2004), ela parece exercer um papel menos relevante se comparada a seus efeitos mediados pela satisfação. Isso reforça a importância de pensar o comportamento dos indivíduos dentro da organização como o fenômeno complexo que deriva de uma variedade de elementos que nem sempre são facilmente identificáveis e mensuráveis (Leite et al., 2014; Maciel & Camargo, 2011).

## 5 Conclusão

Os achados deste trabalho reforçam as pesquisas já realizadas que utilizam a satisfação como antecedente e preditora do comprometimento da mesma forma que reforça alguns trabalhos que relacionam cultura organizacional e satisfação. Mas, por outro lado, busca contribuir com pesquisas que utilizem a cultura mediada pela satisfação para explicar níveis de comprometimento, já que ainda há espaço para novas pesquisas que discutam essas relações. Os resultados mais relevantes referem-se à influência da satisfação como mediadora da cultura e do comprometimento. Ressalte-se que, dos tipos culturais de Cameron e Quinn (2006), apenas as culturas clá e adhocrática se mostraram adequadas para as análises aqui realizadas. Nestas, as culturas clá e adhocrática conseguem prever comprometimentos em maior quantidade quando mediadas pela satisfação. Isso indica que a satisfação exerce um papel relevante na relação da cultura e do comprometimento, uma vez que, sozinhas, essas culturas afetam poucos aspectos do comprometimento, ao passo que, mediadas pela satisfação, elas são mais efetivas nesse processo.

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

Entre as principais limitações deste estudo, deve-se considerar que as AFCs de cultura clá e adhocrática sugerem aprimoramento no instrumento de medida dessas variáveis. Também destaca-se a amostra e o contexto bancário pesquisado, uma vez que se tratou de apenas uma unidade organizacional, o que impede que esses resultados sejam generalizados ou adotados como totalmente adequados para explicar as

relações entre as variáveis. Sugere-se assim que novas pesquisas sejam realizadas e uma agenda de pesquisa seguida para que essas relações possam ser testadas de modo a ver o comportamento dessas variáveis em contextos diferentes. Também se sugere verificar, em novos estudos, o uso das demais dimensões de satisfação e a totalização dos itens da escala de cultura para verificar se novas relações são identificadas entre esses construtos.

## Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of effective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alvesson, M. (2007). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.
- Alvi, H. A., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(27), 30-40.
- Andrade, T., Costa, V. F., Estivavalete, V. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262.
- Andrade, T., Limanas, S., Estivaletes, V. F. B., & Tanscheit, F. (2013). Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. *Revista Administração e Diálogo*, 15(2), 52-78.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.

*Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.

Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato* (Tese Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32 – 40.

Bigliardi, B., Dormio, A. I., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE*, 42(1), 36 - 51.

Braga, G. G. A., Ferraz, S. F. S., & Lima, T. C. B. (2014). Cultura organizacional em empresas industriais: Um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(2), 250-266.

Budihardjo, A. (2013). The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. *GSTF Journal on Business Review*, 2(4), 58-64.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture – Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21.

Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors. *Management Research News*, 30(10), 708-723.

Fernandes, R. F., Lemos, D. C., Hoffmann, M. G., & Feuerchutte, S. G. (2015). O Estado da Arte na Articulação entre os Temas Cultura

Organizacional e Inovação. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 54-68.

Fu, F. Q., Bohlander, W., & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three-component Model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335-350.

Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

Gull, S., & Azam, F. (2012). Impact of organizational culture type on job satisfaction level of employees in different organizations of Lahore. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 97-112.

Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The impact of organizational culture on job satisfaction, employees commitment and turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.

Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 24, 710-723.

Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of organizational commitment: Measurement issues. *The ICFAL Journal of organizational Behavior*, 6(4), 7-25.

- Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. A., & Albuquerque, L. G. (2014). Organizational commitment and satisfaction: What are the potential relations? *Brazilian Administration Review*, 11(4), 476-495.
- Lima, C. Q. B., Barbosa, C. M. G., Mendes, R. W. B., & Patta, C. A. (2014). Assédio moral e violência no trabalho: Caracterização em perícia judicial - Relato de experiência no setor bancário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 39(129), 101-110.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Maciel, C. O., Camargo, C. (2011). Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: Evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 433-453.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.
- Medeiros, C. A. F., & Albuquerque, L. G. (2005). Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas Hoteleiras. *Revista Psicologia Organização e Trabalho*, 5(2), 35-64.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 198-209.
- Medeiros, C. A. F., Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Oliveira, L. B., & Costa, F. P. C. (2016). Motivação, satisfação e comprometimento: Um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 89-115.
- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S. V., & Howell, R. D. (2000). The performance of ML, GLS and WLS estimation in structural equation modelling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling*, 7(4), 557-595.
- Pires, V. M., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 6(2), 1-1.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rocha, E. S., & Honório, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: O caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 237-261.
- Rodrigues, A. L., Barrichello, A., & Morin, E. (2016). Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 192-208.

- Roman, S., Stefano, S. R., Andrade, S. M., & Zampier, M. A. (2012). Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. *Gestão & Regionalidade*, 28(84), 5-19.
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: A R package for equation Structural Modelling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36.
- Sanchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. R. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 537-547.
- Santos, J. V., & Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: Estudo desenvolvido num hospital privado. *Revista Psicologia Organização e Trabalho*, 40(4), 467-472.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, E. C., & Bastos, A. V. B. (2010). A escala de consentimento organizacional: Construção e evidência de validade. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 10(1), 7-22.
- Silva, L. P., Castro, M. A. R., & Santos, M. G., dos. (2018). Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 249-270.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M.M.M Siqueira (Org), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S. G., Jr. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zannelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*(300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas Organizações* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Coporative culture and absorptive: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25(5), 1149-1168
- Tamayo, A. (2001). Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3),127-147.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analuses based on meta-analytic finds. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: Uma aplicação no modelo de desconformação de expectativas. *Revista de Administração*, 44(1), 17-33.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Zhang, J., & Zheng, W. (2009). How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 331-351.

## APÊNDICE A

Caro(a) respondente,

Estamos 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. Este questionário é parte de uma pesquisa desenvolvida no âmbito do programa de pós-graduação em Administração-Mestrado da Universidade Salvador.

Código/Fator	Significado	Classes	Valores atribuídos
fxt	Faixa Etária	menos de 21 anos	1
		21 - 30 anos	2
		31 - 40 anos	3
		41 - 50 anos	4
		51 - 60 anos	5
		mais de 60 anos	6
gn	Gênero	Masculino	1
		Feminino	2
ec	Estado Cível	Casado	1
		Uniao Estavel	2
		Divorciado	3
		Solteiro	4
esc	Escolaridade	Nível Médio	1
		Superior incompleto	2
		Superior	3
		Especialização	4
		Mestrado	5
		Doutorado	6
aform	Área de formação	Administração	1
		Ciências Contábeis	2
		Economia	3
		Psicologia	4
		Engenharias	5
		Direito	6
		Comunicação	7
		Outro	8
fun	Função	Gestão	1
		Técnica	2
temp	Tempo na empresa	Até 5 anos	1
		Entre 5 e 10 anos	2
		Entre 10 e 15 anos	3
		Entre 15 e 20 anos	4
		Entre 20 e 25 anos	5
		Mais de 25 anos	6

As afirmativas a seguir, devem ser respondidas atribuindo a cada uma delas, o seu nível de concordância que possui os seguintes valores: 1 – discordo totalmente; 2-discordo parcialmente; 3-nem concordo e nem discordo; 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente

Item	Descrição
1	Uma das principais razões que continuo a trabalhar para esta organização é que eu acredito que a lealdade é importante e, portanto, sinto uma obrigação moral de permanecer.
2	Meu trabalho é agradável.
3	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.
4	Meu supervisor é injusto comigo.
5	A liderança na organização é geralmente considerada por exemplificar agressividade e foco orientado para resultados.
6	Para mim, seria muito difícil deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse.
7	As pessoas conseguem crescer mais rápido aqui do que em outras empresas.
8	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.
9	Eu gosto do meu supervisor.
10	O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.
11	Uma das principais razões que continuo a trabalhar para esta organização é que deixá-la exigiria considerável sacrifício pessoal, pois outra organização pode não corresponder aos benefícios globais que eu tenho aqui
12	Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.
13	A liga que mantém a organização unida/coesa são as regras e políticas formais. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é importante.
14	Ensinaram-me a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização.
15	A liderança na organização é geralmente reconhecida por ser exemplo de empreendedorismo, inovação ou por assumir riscos.
16	Eu acho que eu poderia facilmente me tornar tão ligado à outra organização como eu sou a esta.
17	Há muito pouca chance de promoção no meu trabalho.
18	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela forte orientação à competitividade, alta demanda e realização.
19	Eu realmente sinto como se os problemas desta organização fossem meus.
20	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma grande família: as pessoas parecem compartilhar muitas ideias e sentimentos entre si.
21	Muito em minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha organização agora.
22	Eu estou satisfeito com minhas chances de ser promovido.
23	A liderança na organização é geralmente considerada por exemplificar coordenação, organização ou eficiência no bom funcionamento.
24	Eu me sinto orgulhoso em fazer meu trabalho.
25	A liga que mantém a organização unida/coesa é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com esta organização é alto.
26	Ficar mudando de organização para organização não me parece antiético.
27	Meu supervisor é competente no trabalho dele.
28	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela aceitação de risco individual, inovação, liberdade e singularidade.
29	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
30	Aqueles que fazem um bom trabalho têm uma boa chance de serem promovidos.
31	A liga que mantém a organização unida/coesa é a ênfase na conquista e na realização do objetivo.
32	Agora, ficar com a minha organização é uma questão de necessidade tanto quanto de desejo.
33	A liderança na organização é geralmente reconhecida por ser exemplo de mentoria, facilitação ou orientação no crescimento do indivíduo.
34	Às vezes eu sinto que meu trabalho é insignificante.
35	O estilo de gestão na organização é caracterizado por segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.

Item	Descrição
36	Se eu recebo uma oferta de um emprego melhor em outro lugar eu não acho correto deixar minha organização.
37	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a “esticar o pescoço” e assumir riscos.
38	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
39	Meu supervisor demonstra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.
40	A organização é muito orientada para resultados. Uma principal preocupação é receber o trabalho realizado(pronto). As pessoas são muito competitivas e orientadas para a conquista do sucesso profissional

## Notas:

- <sup>1</sup> Uma versão preliminar deste artigo, “A relação entre cultura organizacional e comprometimento no trabalho mediada pela satisfação”, foi apresentada no XX SEMEAD, 2017, 08 a 10 de novembro de 2017 em São Paulo.

### Sobre os autores:

**1. Lindomar Pinto da Silva**, Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia, Brasil.

E-mail: Lindomar.silva@unifacs.br

#### ORCID

 0000-0002-1138-8165

**2. Miguel Angel Rivera Castro**, Doutor em Economia, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.

E-mail: miguel.castro@unifacs.br

#### ORCID

 0000-0002-4728-3242

**3. Marcos Gilberto Dos-Santos**, Mestre em Administração, Universidade Salvador, Brasil.

E-mail: marcosgilberto74@gmail.com

#### ORCID

 0000-0002-1021-9837

**4. Pedro José Lima Neto**, Especialista, Fundação Getúlio Vargas, Brasil. E-mail: pedrojn@bnb.gov.br

#### ORCID

 0000-0002-5471-8267

### Contribuição dos autores:

Contribuição	Lindomar Pinto da Silva	Miguel Angel Rivera Castro	Marcos Gilberto dos Santos	Pedro José Lima Neto
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√		√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√		√
4. Fundamentação teórica/Revisão da literatura	√			√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	√	
6. Coleta de dados	√			√
7. Análise estatística		√	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√	
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√	
10. Redação do manuscrito	√	√	√	