

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JÉSSICA SYRIO CALLEFI

**Relações entre Satisfação no Trabalho e Competências dos Trabalhadores em diferentes  
Culturas Organizacionais**

São Carlos

2022

JÉSSICA SYRIO CALLEFI

**Relações entre Satisfação no Trabalho e Competências dos Trabalhadores em diferentes  
Culturas Organizacionais**

**Versão Corrigida**

Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2022

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,  
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS  
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da  
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

C157r      Callefi, Jéssica Syrio  
             Relações entre Satisfação no Trabalho e  
             Competências dos Trabalhadores em diferentes Culturas  
             Organizacionais / Jéssica Syrio Callefi; orientador  
             Fernando César Almada Santos. São Carlos, 2022.

             Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em  
             Engenharia de Produção e Área de Concentração em  
             Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento --  
             Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de  
             São Paulo, 2022.

             1. Satisfação no Trabalho. 2. Cultura  
             Organizacional. 3. Competências dos Trabalhadores. I.  
             Título.

## FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Engenheira **JÉSSICA SYRIO CALLEFI**.

Título da tese: "Relações entre satisfação no trabalho e competências dos trabalhadores em diferentes culturas organizacionais".

Data da defesa: 10/02/2022

### Comissão Julgadora

### Resultado

Prof. Associado **Fernando César Almada Santos**  
**(Orientador)**

Aprovada

(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC-USP)

Profa. Dra. **Alessandra Rachid**

Aprovada

(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Profa. Dra. **Marília Cammarosano**

Aprovada

(Faculdade de Tecnologia de Araraquara/FATEC)

Profa. Dra. **Sandrina Berthault Moreira**

Aprovada

(Instituto Politécnico de Setúbal/Portugal)

Prof. Associado **Fabiano Guasti Lima**

Aprovada

(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/FEA-RP/USP)

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:

Profa. Dra. **Janaina Mascarenhas Hornos da Costa**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:

Prof. Titular **Murilo Araujo Romero**

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Fernando César Almada Santos pela excelente orientação, parceria em elaborações, discussões e escritas de artigos científicos, e, pela amizade ao longo desta trajetória.

Agradeço à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo e ao Departamento de Engenharia de Produção. Principalmente, agradeço ao participantes do Laboratório de Economia e Organizações (*Lab. da Alegria*), os quais promoveram meu bem-estar como doutoranda.

À Professora Doutora Alessandra Rachid pelas valiosas contribuições na banca de qualificação quanto ao aprofundamento da teoria, clareza na escrita e na elaboração dos objetivos de pesquisa.

Ao Professor Fabiano Guasti Lima pelas aulas de métodos quantitativos que foram suporte substancial na parte metodológica desta tese. Além das contribuições na banca de Qualificação.

À Professora Doutora Sandrina Berthault Moreira pelos questionamentos e sugestões no Consórcio Doutoral, os quais trouxeram aprofundamentos para diversas seções desta pesquisa.

À Professora Maria de Lourdes Santiago Luz por participar da banca de defesa e pelas discussões sobre trabalho precarizado e competências dos trabalhadores.

À Professora Marília Cammarosano pelas discussões preliminares da pesquisa, pelas contribuições relevantes na defesa da tese e propostas de pesquisas futuras.

Agradeço aos professores que ofertaram as disciplinas de: Gestão de Empresas Familiares, Redes Dinâmicas e Logística Integrada, Integração das Estratégias de Recursos Humanos e de Produção, Metodologia de Pesquisa para Sistemas Sociotécnicos, Técnicas de Escrita Científica em Inglês, Preparação Pedagógica, Gestão da Mudança e Análise Multivariada Aplicada à Contabilidade. Todas estas disciplinas foram essenciais para minha formação e me auxiliaram de alguma forma para a escrita desta tese.

Agradeço às Empresas A e B, as quais têm seus nomes em anonimado, mas que abriram as portas para que eu realizasse a pesquisa. Agradeço aos 305 respondentes dos questionários fechados e aos 16 entrevistados(as) que se dispuseram a auxiliar nesta pesquisa.

Sou grata pelos meus familiares, esposo, filha e amigos, que foram essenciais companhia para a escrita desta pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior -Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

*“Faça poucas coisas, mas as faça bem”*

São Francisco de Assis

## RESUMO

CALLEFI, J. S. Relações entre Satisfação no Trabalho e Competências dos Trabalhadores em diferentes Culturas Organizacionais. 2022. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

Os temas de Satisfação no Trabalho, Cultura Organizacional e Competências dos Trabalhadores não são novos na pesquisa científica. Contudo, as interfaces entre estes três temas em conjunto ainda não haviam sido discutidas. Neste contexto, esta tese teve como objetivo compreender como a Satisfação no Trabalho e as Competências dos Trabalhadores se relacionam em diferentes Culturas Organizacionais. Métodos quantitativos e qualitativos foram utilizados em conjunto, buscando uma maior robustez das análises. Um questionário QCOCTST (Questionário Cultura Organizacional, Competências dos Trabalhadores e Satisfação no Trabalho) foi elaborado e validado, com índices satisfatórios para ser aplicado nesta pesquisa e replicado em outras organizações. Foram obtidas 305 respostas do questionário e foram coletadas entrevistas com 16 pessoas, as quais foram transcritas e analisadas por Análise Temática. Por fim, 7 hipóteses de pesquisa foram elaboradas, validadas e discutidas. Como principais resultados: Verificou-se a correlação das variáveis de Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores do Trabalho por meio de Análise teórica, Correlação Canônica e Análise Fatorial. As variáveis de Cultura Organizacional desta pesquisa foram agrupadas em 4 fatores: Dinâmico, Colaborativo, Competitivo e Padronização. As variáveis de Satisfação no Trabalho foram agrupadas em 7 fatores: Remuneração, Relações no trabalho, Trabalho, Influência do trabalho na vida pessoal, Políticas organizacionais, Habilidades da liderança e Motivação pessoal. As principais Competências para o trabalho observadas foram: *Saber agir nas tarefas do trabalho*, *Saber se comunicar com a equipe de trabalho* e *Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares*. Os principais elementos para Satisfação no Trabalho são: *Feedback sobre o trabalho realizado*, *Valores morais do trabalho* e *Envolver-se ao realizar o trabalho*. Buscou-se por relações entre Satisfação no Trabalho e Competências dos Trabalhadores para promover a competitividade das empresas juntamente com o oferecimento de benefícios aos trabalhadores. Observou-se que Trabalho em Equipe, *Feedback* sobre o trabalho e Ter autonomia são fatores que podem ser incentivados pelas Culturas Organizacionais e têm



capacidade de proporcionar satisfação atrelada à aquisição de competência. Argumenta-se que os resultados obtidos contribuem para a compreensão dos mais importantes fatores a serem incorporados no *design* do trabalho para melhorar a satisfação dos seus membros. Compreensões nesse tema promovem enormes oportunidades para qualquer empresa gerenciar melhor os recursos humanos e melhorar os locais de trabalho.

**Palavras-chave:** Satisfação no Trabalho. Cultura Organizacional. Competências dos Trabalhadores.

## ABSTRACT

CALLEFI, J. S. Relationship between Job Satisfaction and Worker Skills in different Organizational Cultures. 2022. Tese (Doutorado) – São Carlos School of Engineering, University of São Paulo, 2022.

The themes of Job Satisfaction, Organizational Culture and Competencies are not new in scientific research. However, the interfaces between these three themes together had not yet been discussed. In this context, this thesis aimed to understand how Work Satisfaction and Workers' Skills are related in different Organizational Cultures. Quantitative and qualitative methods were used together, seeking greater robustness of the analyses. A QCOCTST questionnaire (Organizational Culture, Competencies and Job Satisfaction Questionnaire) was designed and validated, with satisfactory rates to be applied in this research and replicated in other organizations. A total of 305 questionnaire responses were obtained and interviews were collected with 16 people, which were transcribed and analyzed by Thematic Analysis. Finally, 7 research hypotheses were elaborated, validated and discussed. As main results: The correlation of the variables of Cultural Types, Cultural Dimensions and Work Values was verified through Theoretical Analysis, Canonical Correlation and Factor Analysis. The Organizational Culture variables of this research were grouped into 4 factors: Dynamic, Collaborative, Competitive and Standardization. The Job Satisfaction variables were grouped into 7 factors: Remuneration, Relationships at work, Work, Influence of work on personal life, Organizational policies, Leadership skills and Personal motivation. The main competences for work observed were: Knowing how to act in work tasks, Knowing how to communicate with the work team and Knowing how to work in a team, with complementary knowledge. The main elements for Job Satisfaction are: Feedback on the work performed, Moral values of the work and Getting involved in performing the work. Relationships between Job Satisfaction and Workers' Skills were sought to promote the competitiveness of companies together with the provision of benefits to workers. It was observed that Teamwork, Feedback on work and Having autonomy are factors that can be encouraged by Organizational Cultures and have the ability to provide satisfaction linked to the acquisition of competence. It is argued that the results obtained contribute to the understanding of the most important factors to be incorporated in the design of the work to improve the satisfaction

of its members. Understandings of this topic provide enormous opportunities for any company to better manage human resources and improve workplaces.

**Keywords:** *Job Satisfaction. Organizational Culture. Competencies.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Publicações de artigos científicos com as palavra-chave “ <i>organizational culture</i> ”, “ <i>job satisfaction</i> ” e “ <i>competencies</i> ” .....	19
Figura 2: Valores competitivos de liderança e eficácia dos tipos culturais.....	27
Figura 3: Modelo esquemático do percurso metodológico da pesquisa.....	73
Figura 4: Principais referências em Cultura Organizacional.....	74
Figura 5: Principais referências citadas por pesquisas brasileiras em Cultura Organizacional.....	75
Figura 6: Esquematização de seleção dos documentos de Cultura Organizacional .....	76
Figura 7: Esquematização de seleção dos documentos .....	78
Figura 8: Principais referências de Competências.....	79
Figura 9: Principais referências de competências citadas por pesquisas brasileiras .....	79
Figura 10: Comparação das médias de Cultura Organizacional - Pós-graduação, Empresas A e B .....	97
Figura 11: Comparação das médias de Competências dos Trabalhadores - Pós-graduação, Empresas A e B .....	98
Figura 12: Comparação das médias de Satisfação no Trabalho - Pós-graduação, Empresas A e B .....	98
Figura 13: Ilustração geométrica .....	106
Figura 14: Fatores de Cultura Organizacional e suas variáveis para os dados em geral .....	160
Figura 15: Fatores de Satisfação no Trabalho e suas variáveis para os dados no Geral .....	169

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas e objetivos específicos da pesquisa.....	17
Quadro 2: Hipóteses de pesquisa.....	18
Quadro 2: Níveis de análise das Dimensões Culturais de Hofstede .....	30
Quadro 3: Categorias de satisfação abordadas nos questionários .....	44
Quadro 4: Categorias de satisfação e suas descrições .....	48
Quadro 6: Variáveis de Cultura Organizacional.....	82
Quadro 7: Questões para mensurar Competências dos trabalhadores.....	84
Quadro 8: Questões para mensurar Satisfação no Trabalho.....	85
Quadro 9: Fases da Análise Temática .....	100
Quadro 10: Perfil dos respondentes das empresas A e B .....	100
Quadro 11: Questões da entrevista semiestruturada.....	102
Quadro 12: Vetores para testes de MANOVA com variáveis de Cultura Organizacional.....	107
Quadro 13: Vetores para testes de MANOVA com variáveis de Cultura Organizacional e de Competências do Trabalhador .....	107
Quadro 14: Testes com variáveis de Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho.....	108
Quadro 15: <i>Ranking</i> geral das variáveis de Cultura Organizacional na Empresa A .....	118
Quadro 16: <i>Ranking</i> geral das variáveis de Competências no Trabalho na Empresa A .....	125
Quadro 17: Variáveis de Competências no Trabalho por ordem de importância na Empresa A .....	126
Quadro 18: <i>Ranking</i> geral das variáveis de Satisfação no Trabalho na Empresa A.....	130
Quadro 19: Variáveis de Satisfação no Trabalho por ordem de importância na Empresa A .	131
Quadro 20: <i>Ranking</i> geral das variáveis de Cultura Organizacional na Empresa B .....	138
Quadro 21: <i>Ranking</i> geral das variáveis de Competências no Trabalho na Empresa B.....	143
Quadro 22: Variáveis de Competências no Trabalho por ordem de importância na Empresa B .....	143
Quadro 23: <i>Ranking</i> geral das variáveis de Satisfação no Trabalho na Empresa B.....	147
Quadro 24: Variáveis de Satisfação no Trabalho por ordem de importância na Empresa B .	148
Quadro 25: Comunalidades das variáveis de Satisfação no Trabalho dos questionários em Geral .....	155
Quadro 26: Fatores para Satisfação no Trabalho dos questionários em Geral.....	156
Quadro 27: Síntese dos resultados de relações entre variáveis de Cultura Organizacional ...	157
Quadro 28: Variáveis independentes com maior peso na formação de variáveis dependentes .....	158
Quadro 29: Variáveis resultantes da Análise Fatorial, Análise Teórica e Correlação Canônica para o Fator Dinâmico .....	162
Quadro 30: Variáveis resultantes da Análise Fatorial, Análise Teórica e Correlação Canônica para o Fator Padronização .....	163
Quadro 31: Variáveis resultantes da Análise Fatorial, Análise Teórica e Correlação Canônica para o Fator Competitivo.....	164

Quadro 32: Variáveis resultantes da Análise Fatorial, Análise Teórica e Correlação Canônica para o Fator Colaborativo .....	165
Quadro 33: Comparação entre as principais variáveis de Competências no Trabalho para os Pós-graduandos e trabalhadores das Empresas A e B .....	171
Quadro 34: Comparação entre as principais variáveis de Satisfação no Trabalho para os pós-graduandos e trabalhadores das Empresas A e B .....	173

## LISTA DE TABELA

Tabela 1: Perfil dos respondentes .....	87
Tabela 2: Valores de Alfa de Cronbach .....	88
Tabela 3: Valores de Alfa de Cronbach, caso o item for excluído .....	89
Tabela 4: Medidas de estatística descritiva para dados da Pós-graduação .....	92
Tabela 5: Medidas de estatística descritiva para dados da Empresa A .....	94
Tabela 6: Medidas de estatística descritiva para dados da Empresa B .....	96
Tabela 7: Comunalidades das variáveis de Cultura Organizacional na Pós-graduação .....	110
Tabela 8: Fatores para Cultura Organizacional na Pós-graduação .....	111
Tabela 9: Comunalidades das variáveis de Satisfação no Trabalho na Pós-graduação .....	112
Tabela 10: Fatores para Satisfação no Trabalho na Pós-graduação .....	112
Tabela 11: Teste de significância QA1 e QA2 .....	114
Tabela 12: Teste de significância QA3 e QA4 .....	114
Tabela 13: Teste de significância QA5 e QA6 .....	114
Tabela 14: Teste de significância QA7 e QA8 .....	114
Tabela 15: Autovalores de QA1 e QA2 .....	115
Tabela 16: Correlação entre as variáveis dependentes de QA1 e QA2 .....	115
Tabela 17: Autovalores de QA3 e QA4 .....	115
Tabela 18: Correlação entre as variáveis dependentes de QA3 e QA4 .....	115
Tabela 19: Autovalores de QA5 e QA6 .....	116
Tabela 20: Correlação entre as variáveis dependentes de QA5 e QA6 .....	116
Tabela 21: Autovalores de QA7 e QA8 .....	116
Tabela 22: Correlação entre as variáveis dependentes de QA7 e QA8 .....	116
Tabela 23: Medida de redundância total das variáveis de QA1 e QA2 .....	116
Tabela 24: Medida de redundância total das variáveis de QA3 e QA4 .....	117
Tabela 25: Medida de redundância total das variáveis de QA5 e QA6 .....	117
Tabela 26: Medida de redundância total das variáveis de QA7 e QA8 .....	117
Tabela 27: Comunalidades das variáveis de Cultura Organizacional dos questionários em Geral .....	153
Tabela 28: Fatores para Cultura Organizacional dos questionários em Geral .....	154
Tabela 29: Cultura para mestrandos .....	213
Tabela 30: Cultura para doutorandos .....	213
Tabela 31: Cultura para pós-graduandas do sexo feminino .....	214
Tabela 32: Cultura para pós-graduandos do sexo masculino .....	214
Tabela 33: Competências para mestrandos .....	189
Tabela 34: Competências para doutorandos .....	189
Tabela 35: Competências para pós-graduandos do sexo feminino .....	190
Tabela 36: Competências para pós-graduandos do sexo masculino .....	190

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	16
2. CULTURA ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPETÊNCIAS DO TRABALHADOR .....	21
2.1 Cultura Organizacional .....	22
2.1.1 Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores do Trabalho .....	26
2.1.2 Relações entre as teorias de cultura .....	33
2.2 Satisfação no Trabalho.....	39
2.2.1 Instrumentos de medição de Satisfação no Trabalho .....	43
2.2.2 Discussão dos fatores de Satisfação no Trabalho .....	50
2.3 Competências dos Trabalhadores .....	62
2.4 Competências dos trabalhadores, Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho	68
3. MÉTODOS.....	73
3.1 Revisão Sistemática da Literatura.....	74
3.2 Elaboração dos Questionários.....	81
3.2.1 Variáveis de Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Competências dos Trabalhadores .....	82
3.2.2 Validade e Confiabilidade dos Questionários .....	86
3.3 Coleta de dados .....	91
3.3.1 Análise descritiva dos dados provindos de questionários .....	91
3.3.2 Entrevista semiestruturada.....	99
3.4 Análise das hipóteses .....	104
3.4.1 Análise fatorial .....	104
3.4.2 Correlação Canônica.....	105
4. RESULTADOS .....	109
4.1 Resultados da Pós-graduação.....	109
4.1.1 Resultados da Análise Fatorial Cultura Organizacional da Pós-Graduação ....	109
4.1.2 Resultados de Correlação Canônica entre Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores do Trabalho .....	114
4.2 Resultados da Empresa A .....	118



4.2.1	Dados dos questionários sobre Cultura Organizacional na Empresa A .....	118
4.2.2	Dados das entrevistas sobre Cultura Organizacional na Empresa A.....	119
4.2.3	Dados dos questionários sobre Competência dos Trabalhadores na Empresa A 125	
4.2.4	Dados das entrevistas sobre Competência dos Trabalhadores na Empresa A..	126
4.2.5	Dados dos questionários sobre Satisfação no Trabalho na Empresa A.....	130
4.2.6	Dados das entrevistas sobre Satisfação no Trabalho na Empresa A .....	131
4.3	Resultados da Empresa B .....	138
4.3.1	Dados dos questionários sobre Cultura Organizacional na Empresa B.....	138
4.3.2	Cultura na Empresa B.....	139
4.3.3	Dados dos questionários sobre Competências dos Trabalhadores na Empresa B 143	
4.3.4	Competências na Empresa B .....	144
4.3.5	Dados dos questionários sobre Satisfação no Trabalho na Empresa B .....	146
4.3.6	Satisfação na Empresa B .....	148
4.4	Resultados dos questionários em Geral .....	153
4.4.1	Resultados da Análise Fatorial de Cultura Organizacional dos questionários em Geral	153
4.4.2	Resultados da Análise Fatorial de Satisfação no Trabalho dos questionários em Geral	155
5.	DISCUSSÕES DAS HIPÓTESES DE PESQUISA .....	157
	<b>H1: Os Tipos Culturais, as Dimensões e os Valores do Trabalho apresentam relações entre si.....</b>	<b>157</b>
	<b>H2: As variáveis de Tipos Culturais podem ser explicadas pelas variáveis de Dimensões Culturais e Valores do Trabalho.....</b>	<b>158</b>
	<b>H3: As variáveis de Cultura Organizacional podem ser agrupadas em fatores.....</b>	<b>160</b>
	<b>H4: Os resultados obtidos para Cultura são convergentes entre si. ....</b>	<b>162</b>
	<b>H5: O Questionário Cultura Organizacional, Competências do Trabalhador e Satisfação no Trabalho (QCOCTST) é válido. ....</b>	<b>167</b>
	<b>H6: As variáveis de Satisfação no Trabalho podem ser agrupadas em fatores.....</b>	<b>168</b>
	<b>H7: Existem relações entre os temas de Cultura Organizacional e Competências do Trabalhador. ....</b>	<b>171</b>
6.	CONCLUSÕES.....	176
7.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO DE AGENDA DE PESQUISA.....	178

REFERÊNCIAS .....	179
APÊNDICE A - Carta de autorização do Comitê de Ética para coleta de dados em Empresas. ....	196
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para aplicação de Questionário.....	197
APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para realização das Entrevistas Semiestruturadas. ....	199
APÊNDICE D – Parecer Consubstanciado do CEP. ....	201
APÊNDICE E - Endereço eletrônico do Questionário Online. ....	205
APÊNDICE F - Questionário Impresso aplicado presencialmente. ....	206
APÊNDICE G - Códigos Da Correlação Canônica realizados no IBM SPSS (2013) .....	209
APÊNDICE H - Dados quantitativos coletados por Questionário fechado.....	213

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo, as organizações precisam entender seu ambiente externo e interno para elaborar e implementar estratégias, e por consequência, manterem-se e prosperarem no mercado. Sabe-se que a estratégia é um processo que acontece com base na interação social entre os membros e as concepções estabelecidas auxiliam na melhora das estratégias existentes dentro da organização (MINTZBERG, 2015). Assim, o entendimento da Cultura Organizacional como meio de acessar o conjunto de valores, crenças e normas que são compartilhados pelos membros da organização é primordial para a manutenção de um ambiente que promova a competitividade para a empresa e seja saudável para os indivíduos (SCHEIN, 2009; AZEEM *et al.*, 2021).

Assume-se que cada indivíduo inserido na organização é único e suas habilidades e competências resultam em características raras que tornam a empresa competitiva (SCHEIN, 2009). A dinâmica e a capacidade de ação empresarial são possíveis somente pela potencialidade que os indivíduos possuem e os tornam insubstituíveis por outros recursos (TORO, 1992). Assim, as decisões tomadas a respeito da área de Recursos Humanos impactam nas relações de trabalho, o que interfere no cumprimento dos objetivos estratégicos da organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Assumindo que os Recursos Humanos são uma fonte de vantagem competitiva (EISENSTAT, 1996; SCHULER; JACKSON, 1987), tem-se a necessidade de assegurar a Satisfação no Trabalho dos funcionários no intuito de garantir que os trabalhadores recrutados e treinados se mantenham motivados em contribuir com o alcance dos resultados.

Observa-se que os temas: Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Competências dos Trabalhadores apresentam interpolações que possibilitam avanços científicos que podem trazer contribuições tanto teóricas quanto práticas. Dessa forma, esse estudo tem por objetivo responder: **Como a Satisfação no Trabalho e as Competências dos Trabalhadores se relacionam em diferentes Culturas Organizacionais?**

Para alcançar o objetivo geral foram definidos objetivos específicos para cada etapa da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Etapas e objetivos específicos da pesquisa

	<b>Etapas da pesquisa</b>	<b>Objetivos específicos</b>
1	Aprofundamento teórico	1.1 Verificar as relações entre os Tipos Culturais de Cameron e Quinn (2006), as Dimensões Culturais de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e os Valores do Trabalho de Schwartz (1992; 1999; 2006; 2012). 1.2 Determinar as principais variáveis de Cultura Organizacional, Satisfação no trabalho e Competências dos Trabalhadores. 1.3 Elaborar hipóteses de pesquisa. 1.4 Elaborar um questionário fechado com as variáveis obtidas.
2	Coleta de dados da pós-graduação	1.5 Obter dados para validar o questionário elaborado. 1.6 Determinar as técnicas metodológicas para a análise dos dados. 1.7 Determinar os fatores da Satisfação no Trabalho para pós-graduação. 1.8 Determinar os fatores de Cultura Organizacional para pós-graduação.
3	Coleta de dados nas empresas	1.9 Obter dados quantitativos e qualitativos do campo de pesquisa por meio da aplicação de questionários fechados e entrevistas semiestruturadas em duas empresas.
4	Análise dos dados	1.10 Validar o questionário aplicado nas empresas. 1.11 Determinar os fatores da Satisfação no Trabalho. 1.12 Determinar os fatores de Cultura Organizacional.
4	Discussão dos dados	1.13 Realizar a triangulação dos dados quantitativos obtidos por meio dos questionários fechados e dos dados qualitativos das entrevistas semiestruturadas obtidos nas empresas. 1.14 Responder às hipóteses de pesquisa.
5	Conclusão	1.15 Responder ao objetivo de pesquisa.

Fonte: Autora (2022).

De acordo com a revisão de literatura e com o objetivo desta tese, foram elaboradas hipóteses de pesquisa, as quais são descritas no Quadro 2.

Quadro 2: Hipóteses de pesquisa

Nº	Hipótese	Método de análise	Dados	Resultado
H <sub>1</sub>	Os Tipos Culturais (CAMERON; QUINN, 2006), as Dimensões Culturais (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010) e os Valores do Trabalho (SCHWARTZ, 1999) apresentam relações entre si.	Análise teórica	Artigos científicos	Aceita
H <sub>2</sub>	As variáveis de Tipos Culturais (CAMERON; QUINN, 2006) podem ser explicadas pelas variáveis de Dimensões Culturais (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010) e Valores do Trabalho (SCHWARTZ, 1999).	Correlação Canônica	125 questionários de Pós-graduação	Aceita
H <sub>3</sub>	As variáveis de Cultura Organizacional podem ser agrupadas em fatores.	Análise fatorial	305 questionários total	Aceita
H <sub>4</sub>	Os resultados obtidos para Cultura são convergentes entre si.	Análise teórica	Resultados da Análise Fatorial, Correlação Canônica, Análise teórica e Entrevistas	Parcialmente aceita
H <sub>5</sub>	O Questionário Cultura Organizacional, Competências do Trabalhador e Satisfação no Trabalho (QCOCTST) é válido.	Alfa de Cronbach	125 questionários de Pós-graduação 30 questionários da Empresa A 30 questionários da Empresa B 305 questionários total	Aceita
H <sub>6</sub>	As variáveis de Satisfação no Trabalho podem ser agrupadas em fatores.	Análise fatorial	305 questionários total	Aceita
H <sub>7</sub>	Existem relações entre os temas de Cultura Organizacional, Competências do Trabalhador e Satisfação no Trabalho.	Triangulação dos dados	305 questionários Entrevistas	Aceita

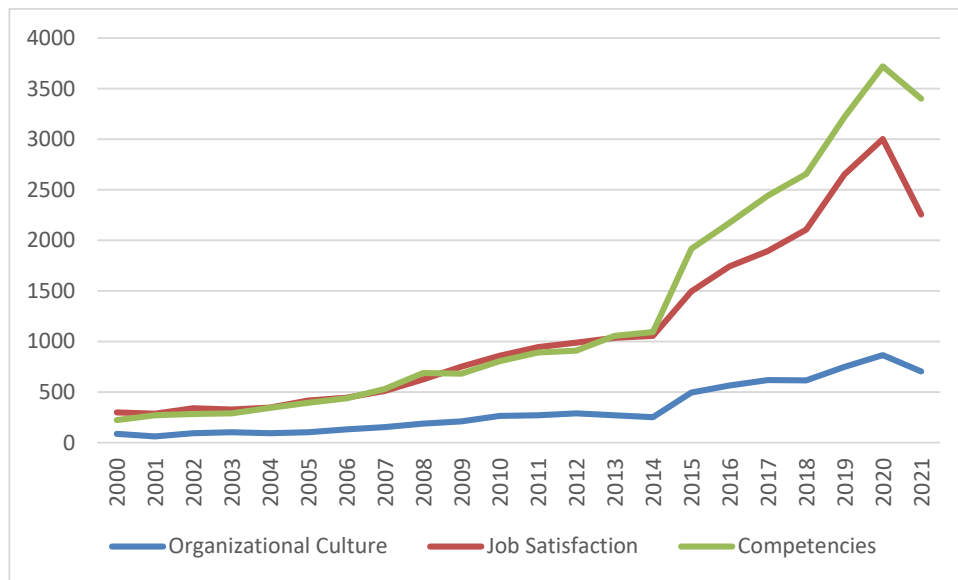
Fonte: Autora (2022).

Para atingir os objetivos, aprofundou-se na literatura, elaborou-se um questionário e este foi validado com 305 dados. Os respondentes podem ser divididos em quatro grupos: 135 mestrandos e doutorandos, 30 funcionários da Empresa A, 30 funcionários da Empresa B e 110 trabalhadores de empresas diversas. Também foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas em duas empresas.

Uma contribuição almejada para esta pesquisa é sobre as lacunas teóricas existentes entre Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Competências dos Trabalhadores analisadas em conjunto. Essa lacuna foi evidenciada em uma pesquisa com as palavras-chave “*organizational culture*”, “*job satisfaction*” e “*competencies*” nas bases de dados *Web of Science* e *Scielo*, no período entre 1992 e 2021, e não foram encontrados artigos científicos, somente pesquisas tratando de Satisfação no Trabalho com Cultura Organizacional ou Competências dos Trabalhadores com Cultura Organizacional.

Pelos resultados da pesquisa, verificou-se que os temas não são novos e já foram bastante explorados pela literatura. Contudo, houve um crescimento nos últimos 5 anos nas pesquisas científicas relacionadas com eles, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Publicações de artigos científicos com as palavra-chave “*organizational culture*”, “*job satisfaction*” e “*competencies*”



Fonte: Autora (2022).

No cenário de pesquisa brasileiro, teses foram desenvolvidas nos últimos anos para tratar da Satisfação no Trabalho, por exemplo, Bello (2017), Brito (2017), Lima (2017), Oliveira (2018), Silva (2014) e Sinval (2018). Da mesma forma, as teses de Rosso (2015) e Araújo (2019) trataram de Competências dos Trabalhadores. Portanto, ainda são temas considerados relevantes dentro da área de pesquisa da Organização do Trabalho.

Apesar das décadas de estudos das temáticas desta pesquisa, verifica-se que a organização do trabalho está em constante mudança e a diferença de aspectos considerados importantes no trabalho podem sofrer modificações entre as gerações. Pois, as Competências dos Trabalhadores precisam se adequar às novas complexidades que surjam nas empresas (LE BOTERF, 2003), inclusive com a crescente demanda tecnológica. De modo semelhante, os elementos de Satisfação no Trabalho variam de acordo com o momento histórico (SILVA, 2006).

Em relação à área de Engenharia de Produção, é necessário que o profissional tenha habilidades de pesquisador em comportamentos humanos. Isso porque, um dos papéis do engenheiro industrial é considerar o aspecto dos sistemas de pessoas que envolvem o trabalho.

Verifica-se que cada organização tem a sua cultura e, portanto, a gestão varia em cada caso, assim como a maneira de satisfazer seu quadro de funcionários. O entendimento acerca dos indivíduos e suas ações dentro das organizações podem trazer contribuições valiosas para o entendimento e desenvolvimento da própria organização e de como manter Recursos Humanos que sejam estratégicos para a empresa.

No que tange à prática, o entendimento acerca das Competências dos Trabalhadores, assim como a Satisfação no Trabalho, pode trazer contribuições relativas às novas decisões em busca de uma maior competitividade no mercado.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPETÊNCIAS DO TRABALHADOR

Assume-se que a realidade é complexa e que uma diversidade de fatores pode impactar um determinado fenômeno ou objeto de estudo. Dessa forma, é imprescindível realizar delimitações dentro do estudo, com o intuito de compreender melhor o fenômeno de forma aprofundada por alguns enfoques. Assim, fundamentou-se o conhecimento existente sobre os temas de **Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Competências do Trabalhador**, pesquisados em artigos científicos e na literatura já consolidada.

Primeiramente, esta pesquisa utilizou os conceitos relacionados com os Tipos Culturais, no intuito de diferenciar organizações por esta classificação. Cameron e Quinn (2006) apresentam uma proposta que permite um primeiro enquadramento com base na orientação dos valores organizacionais. As seis Dimensões Culturais de Hofstede (1980; 2001) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) explicam a programação mental coletiva e quais as tendências de cada grupo em tomar decisões. Para entender sobre quais ímpetus os indivíduos determinam seus comportamentos, os Valores do Trabalho trazidos por Schwartz (1992, 1999, 2006) foram utilizados. Outros autores ainda contribuem para a construção deste capítulo, contudo, acredita-se que essas três teorias principais provêm uma base sólida para a compreensão do contexto cultural das organizações.

Discutiu-se sobre a Satisfação no Trabalho utilizando a literatura consolidada, artigos científicos e questionários de fatores relacionados com o trabalho. Para Robbins (2009), a Satisfação no Trabalho é o sentimento, positivo ou negativo, que o trabalhador tem em relação ao seu trabalho, ou seja, é uma reação emocional aos acontecimentos diários (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Além da satisfação, outros constructos teóricos auxiliam na compreensão da realidade do trabalho, como a Qualidade de Vida no Trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004) e a Motivação no trabalho (BORGES; YAMAMOTO, 2004). Os quais, não obstante sejam distintos (ZARIFIAN, 2001), fornecem discussões que enriquecem a compreensão dos fatores relacionados com a satisfação.

Por fim, tratou-se sobre as Competências dos Trabalhadores. Pressupõe-se que a organização compete melhor por meio das habilidades de seus membros. Dentro desse tema foram utilizados constructos teóricos de Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2000), Le Boterf (2003) e Toro (1992).



## 2.1 Cultura Organizacional

O entendimento da Cultura Organizacional é primordial para as organizações, pois a interpretação da cultura é uma das melhores maneiras de se compreender os aspectos gerenciais e organizacionais, além dos significados das ações dos membros dela (ALVESSON, 2002). Belias e Kostelios (2014) ressaltam a importância de estudar e promover a Cultura Organizacional, visto que ela descreve as interações entre os trabalhadores entre si e com a organização.

A Cultura Organizacional pode ser expressa como: o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização (SCHEIN, 2009); ou ainda, tratada como um fenômeno cultural relacionado com a história e as tradições; visto que há o compartilhamento de entendimentos, crenças, conhecimentos e outros intangíveis pelos membros do grupo (ALVESSON, 2002).

Ressalta-se que a perspectiva da Cultura Organizacional pode variar de acordo com os entendimentos de cultura do pesquisador (SCHEIN, 1996). Portanto, a interpretação cultural “pede uma reflexão cuidadosa e autocrítica do nosso próprio entendimento cultural e sobre quais são os diferentes conceitos de cultura” (ALVESSON, 2002, p. 15, tradução própria). O pesquisador precisa ir além de seus entendimentos culturais para compreender outras culturas de maneira aprofundada (SCHEIN, 1996).

Schein (1988; 2009) propõe que os artefatos, valores de suporte e os pressupostos básicos da organização sejam considerados para a compreensão da Cultura Organizacional. Os artefatos são a parte mais visível da organização, estão em um nível superficial e são de fácil entendimento, relacionando a organização com os símbolos, tradições e histórias. Para compreender os valores de suporte, é necessário um pouco mais de aprofundamento na Cultura Organizacional no intuito de desvelar os valores que os membros e a empresa compartilham.

A observação dos valores possibilitam a mensuração e a explicação das motivações, atitudes e comportamentos dos trabalhadores (SCHWARTZ, 2006). Entretanto, é difícil encontrar instrumentos capazes de medir a percepção de valores dos indivíduos em relação à empresa de maneira sistemática (TAMAYO; GONDIM, 1996). Mais difícil ainda de se observar e de decifrar são os pressupostos básicos, os quais são como o inconsciente da organização e podem explicar os valores arraigados, pensamentos, sentimentos, percepções compartilhadas pelos membros e tidas como inquestionáveis (SCHEIN, 2009).

Edwards e Cable (2009) definem valores como crenças gerais acerca dos comportamentos normativamente desejáveis. Assim, “os indivíduos utilizam seus valores para orientar suas decisões e ações, e os sistemas de valores organizacionais fornecem normas que especificam como os membros da organização devem se comportar e como os recursos organizacionais devem ser alocados” (EDWARDS; CABLE, 2009, p.655, tradução própria). Os intangíveis da Cultura Organizacional, ou os pressupostos básicos, são holísticos, intersubjetivos e pedem uma compreensão emocional em vez de estritamente racional e analítica; enfatiza-se que estão em um nível mais profundo e difícil de entender e quantificar (ALVESSON, 2002).

O líder é a figura mais importante para a formação e manutenção da Cultura Organizacional (SCHEIN, 2009). Quando um membro insere algum elemento de cultura na organização, “pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo” (SCHEIN, 2009, p. 1). Isso porque, ao iniciarem-se como líderes, esses têm a possibilidade de impor seus próprios valores e suposições ao grupo. Rozika, Dharma e Sitorus (2018, p. 121, tradução própria), advogam que “os líderes, portanto, têm responsabilidades morais em fornecer um ambiente de trabalho satisfatório para os funcionários”.

Além disso, “os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. São determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida das pessoas e delimitam sua forma de pensar, de agir e de sentir” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63). Para Schein (2009), os líderes implantam e transmitem a cultura utilizando-se de mecanismos primários, que são as respostas imediatas dadas aos acontecimentos que cercam e formam a empresa. Por exemplo, no recrutamento e seleção, o líder contratará, provavelmente, aqueles que compartilharem dos mesmos valores que ele, ou ainda, distribuirá recompensas, fará promoções e demitirá de acordo com o que ele considera melhor para sua organização.

Existem os mecanismos secundários ou de manutenção, os quais se referem a decisões que exercem influência, ainda que de forma indireta, na Cultura Organizacional. Por exemplo, as lendas e mitos sobre os acontecimentos e pessoas importantes, as declarações formais sobre a filosofia, crenças e estatuto da empresa, e até mesmo o tipo de estrutura organizacional implementada. Além disso, a forma como o líder se comunica influencia no engajamento e confiança dos profissionais (MENG; BERGER, 2019). Rozika, Dharma e Sitorus (2018)

observaram que líderes servidores, os quais têm, por exemplo, características altruístas, emocional, sabedoria e persuasão, são mais propensos a promover satisfação na equipe de trabalho.

Além do papel fundamental do líder, tem-se que os indivíduos que compõem a organização também são responsáveis pela manutenção dos valores presentes na Cultura Organizacional, pois a cultura é um fenômeno coletivo que influencia pensamentos, sentimentos e ações, ainda que cada indivíduo possua suas próprias aspirações (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Tamayo (1998) explica que a vida organizacional, com seus comportamentos, normas, tradições, rituais e diretivas gerenciais propiciam os valores que se convertem em uma imagem mental da empresa e geram os comportamentos de cidadania, comprometimento e satisfação de seus funcionários. Portanto, acredita-se que todos os membros dentro de uma organização influenciam tanto na formação quanto na manutenção da cultura e da estratégia organizacional. De acordo com Tamayo e Gondim (1996) os valores da organização são identificados claramente no discurso do cotidiano dos funcionários, o que permite que se compreenda a organização baseado na percepção de seus membros. Contudo, os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos trabalhadores, nem com os valores que eles gostariam que existissem na empresa. Os valores organizacionais são aqueles percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996), ainda que também se considere a existência de subculturas dentro de uma mesma empresa, já que as necessidades e os fatores motivacionais de um setor da organização não serão, necessariamente, iguais ao de outro (HOFSTEDE, 1998).

Assim, um dos pressupostos dessa pesquisa é que existem subculturas dentro de uma mesma empresa que devem ser consideradas para uma melhor compreensão da realidade. Observa-se, por exemplo, nos estudos de Hinrichs (1968) que existe uma diferença quanto ao peso que grupos diferentes de trabalhadores, como gerentes e funcionários do chão-de-fábrica atribuem aos fatores de Satisfação no Trabalho. Dessa forma, é essencial que os gestores considerem a variedade cultural que existe dentro da organização que gerenciam, tendo em vista que não são raros os conflitos entre as subculturas presentes em uma mesma empresa (HOFSTEDE, 1998, ROBBINS, 2009).

Na busca de distinguir subgrupos, Schein (1996) separou a cultura das organizações em três níveis: operadores, engenheiros e executivos. Os operadores são o grupo dos gerentes de linha e dos trabalhadores, quem produz e fornece os produtos e serviços; o grupo de

engenheiros é o que compreende os tecnocratas e projetistas de um determinado setor; e o grupo de executivos são os empreendedores, fundadores de empresas e membros de famílias proprietárias (SCHEIN, 1996). Nota-se que cada um desses níveis tem suas particularidades, preferências, enfoques em comum e suposições básicas de comportamentos, maneiras de trabalhar e *status*. Assim, é comum que os gestores ataquem os problemas que parecem ser os principais para eles, mas que não levem em consideração toda a empresa e a cultura das subunidades (HOFSTEDE, 1998). O principal problema dessas decisões é que as ações dos cargos mais altos geram consequências para toda a organização em todos os níveis.

Toda a compreensão de cultura, valores e satisfação é importante para esta pesquisa, pois, conforme acreditam Cameron e Quinn (2006), o sucesso de diversas empresas está mais relacionado com os valores da empresa, crenças pessoais e visão e menos com vantagens de recursos, posicionamento de mercado e competitivo.

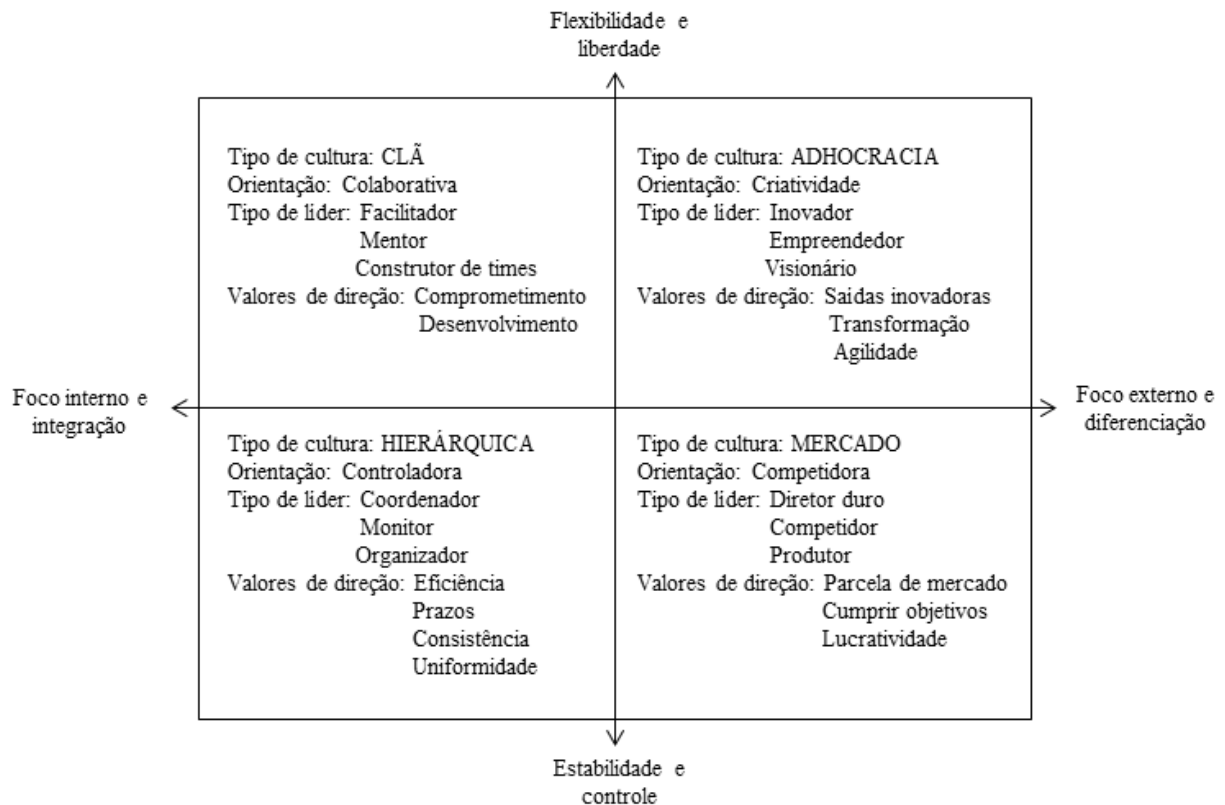
### 2.1.1 Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores do Trabalho

Dada a quantidade de teorias dentro do tema de Cultura Organizacional, deteve-se nas pesquisas mais citadas pela pesquisa científica e que permitem obter variáveis para posterior mensuração.

Ressalta-se que esta pesquisa tem como premissa que não existe um Tipo Cultural, Dimensão Cultural ou Ênfase Emocional melhor do que outra, mas somente tipologias que visam auxiliar os gestores na compreensão das características culturais vigentes para melhor tomada de decisões que contemplem o bem-estar dos membros que nela trabalham. Hofstede (1998) alerta que os gestores não têm a compreensão total da complexidade de toda a organização e tomam decisões somente com base em suas visões limitadas. Dessa forma, compreensões dentro desse tema podem trazer contribuições para a prática.

A pesquisa de Cameron e Quinn (2006) foi escolhida pelo fato de apresentar as vantagens estratégicas para empresas classificadas em quatro Tipos Culturais Competitivos, que são: Clã, *Adhocracia*, Hierárquica e Mercado. A cultura Hierárquica tem foco na formalização, previsibilidade, hierarquia, regras; a cultura de Mercado busca a competitividade e produtividade; a cultura Clã contém maior coesão, participação e consenso entre os grupos de trabalho; e, a *Adhocracia* foca na especialização, flexibilidade e criatividade.

Figura 2: Valores competitivos de liderança e eficácia dos tipos culturais



Fonte: Adaptação de Cameron e Quinn (2006, p. 46, tradução própria).

Na Figura 2 apresenta-se o tipo da cultura, orientação, tipo de líder e valores de direção da organização. As empresas classificadas como Hierárquica e Clã têm maior foco interno e integração, enquanto a *Adhocracia* e Mercado têm um foco externo e em diferenciação. Ademais, a Hierárquica e de Mercado buscam estabilidade e controle e Clã e *Adhocracia* buscam flexibilidade e critério (CAMERON; QUINN, 2006). Os Tipos Culturais de Cameron e Quinn (2006) são amplamente utilizados dentro das pesquisas científicas por apresentarem um questionário validado para determinar os enquadramentos culturais de cada empresa, comparando qual tipo de cultura é a atual e a esperada pelos membros, possibilitando delimitar estratégias para alcançar o modelo idealizado pelos membros.

Outro autor bastante importante e utilizado dentro da academia é Geert Hofstede, com suas pesquisas sobre cultura e organizações. Além de utilizar as Dimensões Culturais para uma melhor compreensão de países diferentes, essas dimensões podem ser extrapoladas para a compreensão de Culturas Organizacionais (HOFSTEDÉ; HOFSTEDÉ; MINKOV, 2010).

Hofstede (1980) definiu quatro dimensões culturais primeiramente: Alta *versus* Baixa Distância do Poder, Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza, Individualismo *versus*

Coletivismo e Masculinidade *versus* Feminilidade. Posteriormente, Hofstede (2001) apresentou a quinta dimensão como Orientação de Longo *versus* Curto Prazo e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) apresentaram a sexta dimensão como Indulgência *versus* Restrição<sup>1</sup>. Os valores culturais de Hofstede (1980) estão mais relacionados com as emoções dos indivíduos do que com as atitudes, comportamentos e desempenho no trabalho (TARAS; KIRKMAN; STEEL, 2010).

A Distância do Poder demonstra o quanto os membros com menor influência na estrutura aceitam o fato da desigualdade de poder. Essa dimensão pode ser medida em termos de: nível de acessibilidade aos supervisores, diretos e privilégios em relação ao poder, senso de obediência ou igualdade perante aos membros de maior poder, dependência ou liberdade para tomar decisões. A alta Distância do Poder se relaciona com a desigualdade aceita e a baixa Distância do Poder com a desigualdade minimizada (HOFSTEDE, 1980). Está relacionada também com a centralização na tomada de decisões e o questionamento ou não das decisões tomadas pelos líderes.

A Aversão à Incerteza está relacionada à maneira como os indivíduos se sentem em situações desconhecidas, ou seja, como eles lidam e criam regras e procedimentos para tornar a sociedade mais previsível. Desta forma, sociedades com uma alta Aversão à Incerteza criam mais regras formais, verdades absolutas, providenciam estabilidade na carreira e toleram menos comportamentos e ideias distintas do padrão imposto por essa sociedade como o correto (HOFSTEDE, 1980). Já as sociedades com baixa Aversão à Incerteza estão mais propensas a arriscar, inovar e abrir espaço para novas formas de pensar.

O Individualismo *versus* Coletivismo trata sobre a forma como os indivíduos tomam decisões pensando em outros membros da sociedade. Assim, analisa-se se os indivíduos se preocupam somente consigo mesmos ou com os outros. Em uma cultura coletivista, cumprem-se os objetivos do grupo e em uma cultura individualista, cumprem-se somente as próprias obrigações (HOFSTEDE, 1980).

A dimensão de Masculinidade está relacionada com sociedades movidas pela competição, resultados e ações mais assertivas em termos de decisões. Ou ainda, com valores relacionados com agressividade, poder, rigidez. Ao contrário, a dimensão de Feminilidade está relacionada com uma preocupação maior com o bem-estar dos membros e uma melhor qualidade de vida para todos (HOFSTEDE, 1980), focando na cooperação, diálogo, conveniência e busca situações em que ambos os lados obtenham algum benefício.

---

<sup>1</sup> Em inglês os termos são: *Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism-Collectivism, Masculinity, Avoidance Of Uncertainty E Indulgence-Restraint.*

A Orientação de Longo Prazo se relaciona com o incentivo às pessoas a se prepararem para o futuro. Dessa forma, uma sociedade com Orientação de Longo Prazo estimula o adiamento dos desejos no momento atual em prol de um futuro melhor. Ao contrário, uma sociedade com Orientação de Curto Prazo incita lucro, resultados e gastos imediatos (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

A sexta dimensão, a qual analisa a felicidade e o controle da vida, é a Indulgência *versus* Restrição. Uma sociedade com enfoque em Indulgência tem seus membros pensando na felicidade do presente, com comportamento livre, busca de maior satisfação imediata e os indivíduos são mais complacentes. Enquanto, em uma sociedade com tendência para Restrição existe uma maior regulamentação e contenção dos comportamentos considerados impróprios pela sociedade, além disso, as pessoas são mais reservadas (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Após três décadas de estudos da Cultura Organizacional fundamentadas nas Dimensões Culturais de Hofstede, os pesquisadores Taras, Kirkman e Steel (2010) analisaram, em nível individual, de grupo e nacional, as relações existentes entre valores e comportamentos. No principais conclusões estão apresentadas no Quadro 3.



Quadro 3: Níveis de análise das Dimensões Culturais de Hofstede

Dimensões Culturais de Hofstede	Níveis de análise		
	Individual	Grupo	Nacional
<b>Individualismo</b>	Necessidade de afiliação	Estilo de gestão de conflitos comprometedor	Importância da família
	Preocupação com outros interesses na gestão de conflitos		Corrupção
<b>Coletivismo</b>	Evitar comportamento antiético	Cooperação em grupos	Inovação
	Preferência pela liderança paternalista		Riqueza
			Satisfação com a vida
			Igualdade de renda
<b>Alta Distância do Poder</b>	Continuidade	Cooperação em grupos	Corrupção
	Compromisso organizacional normativo		Amabilidade
	Preferência pela liderança diretiva		
<b>Baixa Distância do Poder</b>	Religiosidade		Abertura a experiências
	Busca por <i>Feedback</i>		Igualdade de renda
<b>Alta Aversão a Incerteza</b>	Comprometimento da equipe	Cooperação em grupos	Neuroticismo
	Preferência pela liderança diretiva		Corrupção
<b>Baixa Aversão a Incerteza</b>	Inovação		Inovação

Fonte: Elaborado pela autora com os dados de Taras, Kirkman e Steel (2010).

Os valores organizacionais se apresentam como elementos de fácil observação dentro de uma Cultura Organizacional. De acordo com Tamayo e Gondim (1996, p. 63), os valores organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Esses valores possuem um papel fundamental para explicar as motivações básicas que estão de plano de fundo das atitudes e comportamentos (SCHWARTZ, 2006), visto que, “mesmo que pretendam relatar suas prioridades pessoais, as respostas das pessoas refletirão amplamente hierarquias normativas se essas prioridades forem determinadas pela cultura” (Schwartz, 1992, p. 1992).

Schwartz (1992) postulou dez Valores Organizacionais relacionados com valores básicos e os enquadró em quatro ênfases motivacionais. São eles: autoaprimoramento (hedonismo, realização, poder), abertura para mudar (hedonismo, autodireção, estimulação),

autotranscendência (universalismo, benevolência), e conservação (segurança, conformidade, tradição). Dentre esses valores, Schwartz (2012) observou que existiam ênfases emocionais, as quais mostravam que alguns dos valores eram mais relacionados uns com os outros. O autoaprimoramento e a abertura para mudar estão associados com um foco pessoal e são regulamentados por interesses e características pessoais. Enquanto a autotranscendência e o conservadorismo estão ligados a um foco social, regulados pelas relações sociais entre os membros. Além disso, autoaprimoramento e o conservadorismo tendem mais para valores baseados em ansiedade, prevenção de perda e autoproteção contra ameaças, e a autotranscendência e a abertura para mudar são relacionadas com menor ansiedade, promoção de metas de ganho e autoexpansão e crescimento.

Além da visão geral dos valores, Schwartz (1999, p.31) definiu os Valores do Trabalho que melhor explicam o ambiente de trabalho, são eles:

- Autonomia afetiva: vida variada, expectativa de vida, aproveitar a vida, prazer.
- Autonomia intelectual: criatividade, curiosidade, mente aberta.
- Conservadorismo: segurança familiar, respeito pelas tradições, ordem social, moderação, honra aos mais velhos, segurança nacional, troca recíproca de favores, autodisciplina, devoção, obediência, sabedoria, proteção da imagem pública, polidez, perdoar, limpeza.
- Domínio: capacidade, alcançar as metas, independência, ambição, ousado, bem-sucedido.
- Harmonia: proteção do meio ambiente, mundo de beleza, unidade com a natureza.
- Hierarquia: autoridade, influência, poder social, humildade, riqueza.
- Igualitarismo: mundo de paz, justiça social, prestativo, honestidade, responsabilidade, liberdade, aceitar a porção na vida, igualdade, lealdade.

Observa-se que essa delimitação tem Valores Organizacionais gerais apresentados por Schwartz (1992), entretanto, apresentam maior correspondência com universo do trabalho. Ressalta-se que a maioria dos funcionários consegue detectar quais são os valores que dominam no clima e na Cultura Organizacional em que trabalham (TAMAYO; GONDIM, 1996). De forma que a opinião dos membros permite avanços na compreensão da realidade e o enquadramento de Schwartz (1999) melhor se adequa ao escopo desta pesquisa.

A pesquisa de Tamayo, Mendes e Paz (2000) utilizou uma adequação dos tipos motivacionais de Schwartz (1992) para a medição da realidade brasileira e constataram que o instrumento de medição dos valores organizacionais proporciona que se meçam os valores reais e os valores desejados pelos funcionários, o que permite avaliar também a satisfação e insatisfação deles com a organização. Assim, a escala de valores, além de permitir a compreensão da Cultura Organizacional, auxilia no entendimento das satisfações no trabalho,

pois, conforme verificado por Tamayo (1998), existe uma correlação positiva entre a escala de valores organizacionais e fatores de Satisfação no Trabalho como: salário, chefia, colegas de trabalho, natureza do trabalho e promoções.

### 2.1.2 Relações entre as teorias de cultura

De acordo com Cameron e Quinn (2006), no tipo Hierárquico existe o estreitamento com as regras e procedimentos no intuito de garantir a previsibilidade dos processos. As padronizações devem ser obedecidas nas estruturas hierárquicas, o que torna a resolução de problemas mais burocrática (DOSTIYAROVA, 2016). Dessa forma, culturas hierárquicas tem menos chances de promover um clima de inovação (ALAS; UBIUS; GAAL, 2012), apresentando uma cultura com características de Alta Aversão à Incerteza (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Como observado por Daneshmandinia (2018), os executivos de culturas Hierárquicas preferem regras, controle e estruturas fixas para resolver problemas. Concordando com Arayesh *et al.* (2017), os quais assumem que a cultura hierárquica tem a visão, estratégia de comunicação e pensamento sistêmico mais estruturados. Para Belias *et al.* (2015) a cultura Hierárquica é mais rígida e orientada a regras, com procedimentos e políticas formais.

Lorincová, Schmidtová e Balázová (2016) observaram que, neste tipo de cultura, os trabalhadores consideravam o desempenho dos gestores como agressivo e orientados para metas, mas na percepção dos gestores, eles só buscavam promover um processo livre de problemas. Os líderes orientados pela burocracia, tendem a exaltar suas qualidades como bons administradores (VLAICU *et al.*, 2019). Da mesma forma, Moreno, Terrazas e Gaggiotti (2018) verificaram que os diretores que preferiam uma organização hierárquica estavam mais preocupados com uma organização eficiente, com estabilidade, resultados e procedimentos de controle. Contudo, Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2012) alertam que o excesso de controle é negativamente relacionado com uma boa gestão da qualidade. Portanto, a forma de gestão encontrada na cultura Hierárquica (CAMERON; QUINN, 2006) contém características de Orientação de Longo Prazo, Masculinidade, Alta Aversão à Incerteza e Alta Distância de Poder (HOFSTEDE, HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Kucharska, Wildowicz-Giegiel e Bedford (2018) verificaram que as relações formais entre a gerência e os trabalhadores impedem o compartilhamento de informações, mas as formalizações e padronizações podem melhorar a clareza para a execução das tarefas. Trabalhadores da cultura hierárquica, mesmo os que se declaram satisfeitos com o trabalho que realizam, assumem preferir um trabalho diferente, com características flexíveis e adaptativas (BELIAS *et al.*, 2015). Assim, tem-se que no tipo Hierárquico, as decisões são tomadas mais pelo viés racional do que emocional e, por ser uma estrutura rígida, poucos

erros são relevados. No que tange ao relacionamento entre pares e com a chefia, Pilch e Turska (2015) afirmam que a cultura Hierárquica é mais permissível a comportamentos de agressões e intimidações, relacionando-se com Masculinidade e Restrição (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Omar, Salessi e Urteaga (2017) alertam que práticas rígidas de controle impedem a autonomia do trabalhador, afetam negativamente a autoestima e motivação, e criam um impacto negativo no bem-estar do trabalhador. Da mesma forma, uma estrutura hierárquica rígida contribui para desigualdade social no trabalho, o que promove maiores níveis de insatisfação no trabalho (KUCHARSKA; WILDOWICZ-GIEGIEL; BEDFORD, 2018). Além disso, Kucharska, Wildowicz-Gieguel e Bedford (2018) verificaram que a Distância do Poder e Aversão à Incerteza são as duas dimensões que tem relação significativa sobre o compartilhamento do conhecimento. Ou seja, compartilham-se menos informações em ambientes restritivos, o que é uma evidência de Individualismo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Os Valores Organizacionais de Poder, Segurança, Tradição e Conformidade (SCHWARTZ, 1992) e Hierarquia, Domínio e Conservadorismo (SCHWARTZ, 1999) são congruentes com o tipo cultural Hierárquico, visto que a manutenção da hierarquia perpassa por relações de poder, transferência e manutenção da mesma forma de pensar e fuga de mudanças.

Nase e Arkesteijn (2018) observaram que as culturas de Mercado e Hierárquica (CAMERON; QUINN, 2006) dominam as corporações que atuam em finanças consultoria de negócios, bem como organizações muito grandes, na busca de obter estabilidade e controle para promover eficiência e vantagem de mercado. Para Sugita e Takahashi (2015), a cultura hierárquica pode dificultar o desempenho gerencial, entretanto, a mistura de uma cultura hierárquica com a cultura adhocráticas pode melhorar a gestão de longo prazo, trazendo melhores resultados.

Ressalta-se que culturas Hierárquicas e Adhocráticas são totalmente opostas no enfoque estratégico, já que as culturas adhocráticas privilegiam a criatividade e flexibilidade, deixando o custo em segundo plano, ao contrário, a cultura Hierárquica foca na eficiência, diminuindo a importância da criatividade (NASE; ARKESTEIJN, 2018).

Na *Adhocracia* (CAMERON; QUINN, 2006) existe uma busca pela inovação e criatividade (ARAYESH *et al.*, 2017). Para alcançar inovações é necessário que os funcionários estejam menos presos a regras e procedimentos e tenham maior autonomia para

poder criar dentro do seu ambiente de trabalho. Esta afirmativa concorda com a pesquisa de Felipe, Roldán e Leal-Rodríguez (2017), que verificaram que as organizações com cultura adhocrática são mais adaptativas e flexíveis. De acordo com Omar, Salessi e Urteaga (2017), sistemas abertos e voltados para os funcionários geram maior harmonia no grupo pela comunicação direta e aberta, o que implica também em uma maior Satisfação no Trabalho. Azeen *et al.* (2021) verificou que o compartilhamento de informações melhora vantagem competitiva. Portanto, a Adhocracia tem convergência com uma Baixa Distância do Poder, Baixa Aversão à Incerteza e Orientação de Longo Prazo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

As relações de poder são minimizadas em organizações *adhocráticas*, de forma que os membros tem maior liberdade para trabalhar em equipe e disponibilizar ao máximo suas habilidades em prol dos projetos desenvolvidos; o que é uma característica de Coletivismo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010) e de Autonomia Intelectual (SCHWARTZ, 1999). Além disso, os indivíduos possuem objetivos próprios a serem alcançados, podem trabalhar naquilo que lhes traga maior prazer, e precisam ter, necessariamente, alguma autonomia para decidir sobre o andamento e objetivo de seus trabalhos, o que se relaciona com Autonomia Afetiva e Domínio (SCHWARTZ, 1999). Estas características fazem com que este tipo de cultura gere maior impacto também na gestão da qualidade (GIMENEZ-ESPIN, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, MARTÍNEZ-COSTA, 2012).

O Tipo Cultural de Mercado apresenta-se com um perfil que exalta a competição e a assertividade no mercado, além de valores orientados para os resultados e metas competitivas, (CAMERON; QUINN, 2006). Übius and Alas (2009) verificaram que a cultura de mercado, quando entendida no contexto de responsabilidade social, foca mais na questão corporativa e de desempenho, e menos nas questões sociais e dos interesses dos membros. Wiewiora *et al.* (2013) observaram que os gerentes em culturas de Mercado não transmitiam conhecimentos, por achar que tê-los somente para si mesmos os deixavam em uma posição privilegiada. Assim, é mais provável que os membros pensem em si nas tomadas de decisões e focando em escalar aos mais altos cargos. Portanto, este tipo cultural se relaciona com características de Alta Distância de Poder, Orientação de Curto Prazo e Individualismo (HOFSTEDE, 1980; 2001).

Verifica-se que empresas com enfoque cultural de Mercado (CAMERON; QUINN, 2006) são mais agressivas com a concorrência e esse tipo de comportamento se reflete dentro da organização como um todo (DOSTIYAROVA, 2016). Arayesh *et al.* (2017) assumem que

a cultura de Mercado tem maior impacto na análise da estratégia do que os outros tipos culturais. A Baixa Aversão à Incerteza e a Orientação de Curto prazo (HOFSTEDE, 1980; 2001) explicam o posicionamento rápido no mercado para lucrar de acordo com as oportunidades. Portanto, os Valores de Trabalho de Autonomia Intelectual e Domínio (SCHWARTZ, 1999) melhor a representam, visto que esses Valores Organizacionais são mais inclinados a alcançar metas, ser bem sucedidos e ousados, assim como o foco em cumprir objetivos (SCHWARTZ, 1992).

As principais características do tipo cultural Clã de Cameron e Quinn (2006) são a colaboração entre os membros e o trabalho em equipe. Wiewiora *et al.* (2013) observaram que algumas práticas são comuns na cultura Clã, como o foco no trabalho em equipe, envolvimento e reconhecimento dos funcionários, e ambiente com membros dispostos a se ajudarem mutuamente. Assim, por vezes os membros deixam de realizar suas tarefas, tidas como principais, para auxiliarem nas tarefas de outros membros em prol do melhor resultado para a organização como um todo. Portanto, observam-se características de Baixa Distância do Poder, Feminilidade, Coletivismo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010) e Igualitarismo (SCHWARTZ, 1999).

De acordo com Hitka *et al.* (2018), em um estudo sobre a geração *Baby Boomer*, verificaram que existe uma preferência das novas gerações por trabalhar em organizações que tenham um ambiente de trabalho amigável e compartilhar os mesmos valores, o que se relaciona com Harmonia (SCHWARTZ, 1999).

Neste mesmo contexto, Lorincová *et al.* (2016) observaram que, mesmo trabalhando em uma empresa orientada para metas e tarefas, os trabalhadores preferiam um ambiente amigável e familiar para trabalhar. De acordo com Pilch e Turska (2015), o espírito de colaboração entre os membros cria um ambiente mais compreensivo e tolerante, portanto, Indulgente (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINVOK, 2010) e com Autonomia Afetiva (SCHWARTZ, 1999).

Na cultura Clã, os trabalhadores percebem o ambiente de trabalho como um lugar familiar, percebem os líderes como mentores e buscam alcançar metas de longo prazo que estão presentes em um plano institucional (MORENO *et al.*, 2018). Dessa forma, relacionam-se com características de Baixa Distância do Poder, Coletivismo e Orientação de Longo Prazo (HOFSTEDE; 1980; 2001).

Em relação ao posicionamento estratégico de empresas com cultura Clã, Arayesh *et al.* (2017) argumentam que visão e pensamento sistemático são elementos primordiais a serem

utilizados neste tipo cultural. Além disso, Vlaicu *et al.* (2019) sugere que os gerentes reduzam a burocracia e flexibilizem as organizações através da formação de equipes, trabalho em equipe e colaboração, com a cultura orientada ao Clã.

Além das evidências obtidas por meio de observações das práticas dos gestores e da análise de organizações, foram encontradas também relações entre as Dimensões Culturais e os Valores Organizacionais. Estas evidências são apresentadas na sequência.

Černe, Jaklič e Škerlavaj (2013) verificaram que o Individualismo (HOFSTEDE, 1980) está relacionado à inovação, e, portanto, com características de *Adhocracia* (CAMERON; QUINN, 2006). Já o Coletivismo (HOFSTEDE, 1980) está relacionado com a comercialização de ideias, portanto, com Mercado (CAMERON; QUINN, 2006). Em contrapartida, verificaram também que Autonomia Afetiva e Autonomia Intelectual (SCHWARTZ, 1992) se relacionam negativamente tanto com inovação quanto com comercialização.

Steenkamp (2001) verificou que o Conservadorismo (SCHWARTZ, 1992) está relacionado com o Coletivismo (HOFSTEDE, 1980; 2001). Autonomia Intelectual, Autonomia Afetiva (SCHWARTZ, 1992) e Individualismo (HOFSTEDE, 1980) se relacionam com Conservadorismo (SCHWARTZ, 1992) e Baixa Distância do Poder (HOFSTEDE, 1980). Ainda segundo o mesmo autor, Igualitarismo e Harmonia se relacionam negativamente com Hierarquia (SCHWARTZ, 1992).

Bergeron e Schnwider (2005) encontraram relações entre Alta Distância do Poder com Coletivismo (HOFSTEDE, 1980), Alta Aversão à Incerteza (HOFSTEDE, 1980) com Conservadorismo (SCHWARTZ, 1992), Individualismo com Baixa Aversão à Incerteza (HOFSTEDE, 1980), e, Masculinidade (HOFSTEDE, 1980) com Igualitarismo (SCHWARTZ, 1992).

Gaygisiz (2010) averiguaram que Alta Distância do Poder, Alta Aversão à Incerteza, Individualismo (HOFSTEDE, 1980) e Autonomia Intelectual (SCHWARTZ, 1992) relaciona-se com um sentimento de maior satisfação na vida.

Maleki e Jong (2014) constataram que o Individualismo (HOFSTEDE, 1980) se relaciona com Autonomia Intelectual e Afetiva (SCHWARTZ, 1992), Distância de Poder (HOFSTEDE, 1980) se relaciona com Hierarquia e Igualitarismo (SCHWARTZ, 1992), Feminilidade (HOFSTEDE, 1980) se relaciona com Harmonia (SCHWARTZ, 1992), e, Masculinidade (HOFSTEDE, 1980) se relaciona com Domínio (SCHWARTZ, 1992).



Meyer *et al.* (2012) analisou o comprometimento normativo, que é um vínculo que o indivíduo cria com a organização pautado em deveres e obrigações morais. Em suas análises, Meyer *et al.* (2012) concluiu que Alta Distância de Poder (HOFSTEDE, 1980) está relacionada com Hierarquia (SCHWARTZ, 1992). O comprometimento às normas, que podem ser relacionados com Alta Distância de Poder (HOFSTEDE, 1980) e Hierarquia (SCHWARTZ, 1992), também se relacionam com Orientação de Longo Prazo (HOFSTEDE, 1980), Domínio (SCHWARTZ, 1992) e negativamente com Igualitarismo (SCHWARTZ, 1992).

Smith, Peterson e Schwartz (2011) apuraram que Conservadorismo (SCHWARTZ, 1992) está relacionado com Alta Distância de Poder (HOFSTEDE, 1980).

Mooij (2017) observou que Alta Distância de Poder (HOFSTEDE, 1980) está relacionada com Hierarquia (SCHWARTZ, 1992), na busca de maior *status* social, expectativa de poder e autoridade. Igualitarismo (SCHWARTZ, 1992) é negativamente relacionado com Hierarquia (SCHWARTZ, 1992). Domínio (SCHWARTZ, 1992), na questão de conquista, se relaciona com Masculinidade (HOFSTEDE, 1980). Harmonia (SCHWARTZ, 1992) se relaciona com Feminilidade (HOFSTEDE, 1980). Orientação de Longo Prazo (HOFSTEDE, 1980) se relaciona com Harmonia (SCHWARTZ, 1992). Indulgência (HOFSTEDE, HOFSTEDE; MINKOV, 2010) se relaciona com Autonomia Afetiva (SCHWARTZ, 1992). E, Restrição (HOFSTEDE, HOFSTEDE; MINKOV, 2010) se relaciona com Domínio (SCHWARTZ, 1992).

Portanto, verifica-se que Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores Organizacionais são estudados em conjunto há bastante tempo dentro das pesquisas científicas que tratam de Cultura. Dessa forma, podem são utilizadas em conjunto por apresentarem congruência entre seus conceitos.

## 2.2 Satisfação no Trabalho

Os estudos no tema de Satisfação no Trabalho se intensificaram após as constatações de que a satisfação dos trabalhadores melhora os resultados das empresas (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011; LATHAM; LOCKE, 1991), gera comprometimento organizacional (SAKS, 2006; WARR; COOK; WALL, 1979; BELLO, 2017; LIMA, 2017), além de proporcionar um maior bem-estar no ambiente de trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Por ser compreendida como uma atitude dos funcionários frente ao trabalho, a satisfação tornou-se uma das principais áreas de interesse da gestão de Recursos Humanos e dos estudos em comportamento organizacional (ROZIKA; DHARMA; SITORUS, 2018).

Entre 1930 e 1960, a ênfase na gestão do trabalho estava em uniformizar movimentos, fazer os processos rapidamente e tornar o trabalho seguro para ser executado (TAYLOR, 1995; FORD, 1925). Algumas décadas depois, percebeu-se que a moral e a produtividade tinham uma relação positiva entre si (WALTON, 1973). O tema da satisfação dos indivíduos iniciou com Maslow (1943) e sua proposta da Hierarquia das Necessidades Humanas, a qual é dividida em: necessidades fisiológicas ou básicas, necessidade de segurança, necessidade de amor e relacionamentos, necessidade de estima e necessidade de realização pessoal. Ou seja, para além da segurança no trabalho, a satisfação está vinculada com as aspirações humanas (WALTON, 1973) e devem ser consideradas nas formas de organizar o trabalho.

Atualmente, discute-se a psicodinâmica do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2007; DEJOURS, 2012; 2015), precarização no trabalho (ANTUNES, 2015) e paradoxos na gestão do trabalho (GAULEJAC, 2007). Percebe-se um grande esforço dos pesquisadores, tanto no passado quanto atualmente, para compreender os contextos mutáveis do trabalho no intuito de proporcionar melhores condições de vida para os indivíduos. Nesse cenário, a Satisfação no Trabalho foi escolhida como tema central desta pesquisa por acreditar que pode proporcionar ganhos tanto para os trabalhadores quanto para as empresas.

Silva (2006, p. 151, tradução própria) define Qualidade de Vida no Trabalho como: “o conjunto de condições relativas aos sistemas de gestão, as relações interpessoais, ao entorno laboral e demais recursos tangíveis e intangíveis disponíveis em uma organização, os quais favorecem o bem-estar biológico, psicológico e social do empregado”. Assim, considera-se que uma Qualidade de Vida no Trabalho satisfatória promove uma maior satisfação para o trabalhador.

A Satisfação no Trabalho é definida por Milkovich e Boudreau (2000, p. 125) como: “uma reação emocional prazerosa ou positiva que uma pessoa tem em relação a suas experiências profissionais”. Borges e Yamamoto (2004) assumem que a motivação envolve aspectos como: satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento e ajustamento no trabalho.

Assim, as contribuições de diversos autores nos temas de Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação no Trabalho também pertencem ao escopo desta pesquisa, mesmo que sejam conceitos distintos (ZARIFIAN, 2001). Além disso, Brown, Charlhood e Spencer (2012) alertam que não se deve medir a qualidade do trabalho por meio da Satisfação no Trabalho, mas as teorias em conjunto auxiliam na compreensão da realidade do trabalho de forma mais abrangente. Por exemplo, verifica-se que a felicidade não tem relação com a produtividade, entretanto, a produtividade conduz à satisfação (ROBBINS, 2009).

A Satisfação no Trabalho relaciona-se com a motivação dos funcionários e é um meio de gerenciar o estresse no ambiente de trabalho (JARUPATHIRUN; GENNARO, 2018). Edwards e Cable (2009) ressaltam que os valores individuais e organizacionais têm relação com a Satisfação no Trabalho. Ou ainda, a maneira como o líder gerencia as pessoas influencia na satisfação (ARIYAWAN; RIVAI, 2018). As gerações também podem ter impacto nos fatores de Satisfação no Trabalho. Hitka *et al.* (2018), por exemplo, observou que a geração *Baby Boomer* incentiva um desempenho superior e de busca pela melhora pessoal.

Weiss e Cropanzano (1996) dividem as teorias de Satisfação no Trabalho em três vertentes: a abordagem de julgamento cognitivo que se relaciona com as percepções do indivíduo acerca dos padrões que ele deseja e são cumpridos ou não; a abordagem de influências sociais que prega que as informações sociais são utilizadas para moldar nossas percepções; e, a abordagem disposicional que trata da disposição do próprio indivíduo em se sentir bem ou mal em relação aos aspectos gerais da vida, sem tratar especificamente do trabalho. Dentro desta mesma linha de pensamento, Brown, Charlwood e Spencer (2012) assumem que tanto a qualidade do trabalho quanto a Satisfação no Trabalho são resultado de uma interação complexa, abrangendo características intrínsecas e extrínsecas do trabalho, respostas do trabalhador à gestão e controles estratégicos, normas e expectativas, personalidade do trabalhador e a qualidade de trabalho objetiva.

Dessa forma, as três abordagens trazidas por Weiss e Cropanzano (1996) podem ser utilizadas para compreender as relações no trabalho, já que a Satisfação no Trabalho pode ser definida como os sentimentos do indivíduo traduzido em forma de atitudes negativa ou

positiva frente ao trabalho (ROBBINS, 2009), baseado nas percepções do ambiente, influências do meio e a disposição do indivíduo.

Ressalta-se que a satisfação é uma avaliação subjetiva dos indivíduos sobre o trabalho, a qual envolve comparações entre o que o indivíduo percebe de seu próprio trabalho e o que espera dele (WEISS; CROPANZANO, 1996). Dejours (2012) assume que o trabalho tem significado e importância para o indivíduo quando ele consegue inserir sua criatividade e inteligência para realizar o trabalho prescrito. Assim, o trabalho deixa de ser somente uma atividade mecânica e sem sentido e se torna um meio do trabalhador embutir sua subjetividade nos resultados que produz diariamente. Além disso, o indivíduo pode estar satisfeito somente com o seu posto de trabalho ou com o trabalho como um todo (WARR; COOK; WALL, 1979). Ou seja, como o trabalho faz parte da identidade social do trabalhador (DEJOURS, 2015; OLIVEIRA, 2018), o indivíduo pode se sentir satisfeito com as tarefas que realiza no cotidiano.

Para que ocorra um maior envolvimento no trabalho, é necessário que se aumente a Satisfação no Trabalho e o senso de coerência de realização da tarefa (DERBIS; JASIŃSKI, 2018). Pois, de acordo com Oliveira (2018), o bem-estar no trabalho é associado ao envolvimento de trabalhadores nas tarefas, o que se relaciona com emoções e afetos positivos, auxiliando no alcance da felicidade no trabalho.

Além do trabalho, as relações têm um papel fundamental na Satisfação no Trabalho. Requena (2003) mostra que níveis mais altos de capital social implicam em maiores níveis de satisfação e qualidade de vida no trabalho. Tendo em vista que o capital social é definido como o conjunto de relações cooperativas entre determinados atores sociais que facilitam ações de forma coletiva, vê-se que os estados afetivos que influenciam o sentimento de satisfação podem flutuar ao longo do tempo, de acordo com as vivências do indivíduo (WEISS; CROPANZANO, 1996). Assim, a satisfação tem interfaces com as afinidades entre os membros das equipes de trabalho. Inclusive, Maslow (1943) considera que o reconhecimento e o respeito entre os pares são essenciais para que o indivíduo se sinta valorizado pelo seu grupo. Da mesma forma, influências do líder na forma de gerenciar o trabalho (ARIYAWAN; RIVAI, 2018), senso de igualdade dentro da estrutura hierárquica (WALTON, 1973) e valorização do trabalho pelos gestores e pares (MENDES; VIEIRA; MORRONE, 2009) propiciam um ambiente com maior comprometimento organizacional e com maior possibilidade de promover satisfação para os trabalhadores.

De acordo com Armstrong (1992), existe certa mutualidade de visão compartilhada pela organização e pelos membros; a criatividade individual, que seria o quanto o indivíduo dá de si para a organização em termos de inovações e soluções; e, ter propriedade de mudanças, que é a crença de que as mudanças advêm das ideias dos trabalhadores e, não somente algo imposto. Estes três fatores propiciam o comprometimento organizacional (ARMSTRONG, 1992).

Sabe-se que os indivíduos que se sentem valorizados e que sabem que produzem resultados úteis para a organização são mais comprometidos, assim como o suporte da alta administração ao desenvolvimento de talentos e competências promove Satisfação no Trabalho (KIM; PARK, 2018). Do mesmo modo, verifica-se que o estilo de liderança e a Cultura Organizacional têm fortes conexões com a Satisfação no Trabalho (ARIYAWAN; RIVAI, 2018), pois, as formas de estabelecer, manter e gerenciar os valores e atitudes determina quais são os comportamentos aceitos pela empresa e que devem ser seguidos pelos trabalhares.

Tem-se que a identificação dos membros com a missão e valores da organização é essencial para a criação e execução dos objetivos estratégicos da empresa, pois, os trabalhadores precisam se reconhecer dentro dos valores praticados pela empresa. O comprometimento afetivo dos trabalhadores influencia na intenção de deixar a organização ou permanecer nela (BELLO, 2017). Ademais, o ambiente organizacional influencia as emoções, atitudes e no envolvimento do indivíduo com a organização (SAKS, 2006), mas os valores do indivíduo podem ou não concordar com os valores da organização (ARMSTRONG, 1992; ROBBINS, 2009).

Por fim, evidencia-se que os trabalhadores são uma fonte de vantagem competitiva (EISENSTAT, 1996; SCHULER; JACKSON, 1987; SANTOS, 1999). Hatta *et al.* (2018) verificaram que a Satisfação no Trabalho é refletida pela moral do trabalho, disciplina e desempenho no trabalho, portanto, o nível de satisfação pode afetar o alcance das metas organizacionais. Assim, torna-se essencial que as estratégias da empresa sejam atreladas à gestão de recursos humanos, pois, permitem maiores ganhos tanto para a organização quanto para o trabalhador (ROZIKA; DHARMA; SITORUS, 2018).

### 2.2.1 Instrumentos de medição de Satisfação no Trabalho

Como já apontado por Grant, Christianson e Price (2007) e Callefi, Teixeira e Santos (2021), diversas tendências mostram que a compreensão da satisfação é um tema atual, inclusive premiando empresas que têm bons ambientes de trabalho, como: *100 Best Companies to Work For* (FORTUNE, 2019), *The American Psychological Association* (2019) e *Great Place to Work® Institute* (2019). Assim, diversos estudos buscam ferramentas para medir a satisfação dos trabalhadores ou variáveis relacionadas com o trabalho. No cenário brasileiro, tem-se um compilado de medidas do comportamento organizacional organizado por Siqueira (2008).

Destarte, nota-se que existem maneiras de mensurar diversos enfoques no trabalho. Robbins (2009) assume que a Satisfação no Trabalho é uma variável dependente do comportamento organizacional. Ou seja, ela é um fator-chave possível de ser explicado e previsto com base em outros fatores. Assim, questionários de Satisfação no Trabalho foram utilizados nessa pesquisa para categorizar as principais variáveis.

Tem-se que indicadores de Satisfação no Trabalho são difíceis de obter, mas é possível inferir sobre a Satisfação no Trabalho pelas atitudes individuais dos trabalhadores (BRAYFIELD; ROTHE, 1951; WARR; COOK; WALL, 1979) e por escalas muito bem construídas, que permitem a mensuração de um mesmo fator por mais de uma perspectiva (WANOUS, REICHERS; HUDY, 1997).

Os questionários que tratam de *trabalho* mais utilizados pela literatura científica são citados no Quadro 4, ordenados dos mais citados para os menos citados, juntamente com as dimensões que eles mensuram.

Quadro 4: Categorias de satisfação abordadas nos questionários

Nº	Questionários	Categorias	Fonte
1	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (1967)	Utilização das capacidades Realização Atividade Conquistas Autoridade Políticas e práticas da empresa Compensação Colegas de trabalho Criatividade Independência Valores morais Reconhecimento Responsabilidade Segurança Serviço Social Status social Supervisão-Relações Humanas Supervisão-Técnica Variedade do trabalho Condições de trabalho	Weiss <i>et al.</i> (1967)
2	<i>Maslach Burnout Inventory</i> (1981)	Exaustão emocional Realização pessoal Despersonalização	Maslach e Jackson (1981)
3	<i>Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82</i> (1990)	Satisfação com a supervisão e participação na organização Satisfação com o ambiente físico de trabalho Satisfação com benefícios materiais e recompensas complementares Satisfação intrínseca do trabalho Satisfação com remuneração e benefícios básicos Satisfação com relacionamentos interpessoais	Meliá <i>et al.</i> (1990)
4	<i>Organizational Commitment Scale</i> (1990)	Compromisso afetivo Compromisso de continuidade Compromisso normativo	Allen e Meyer (1990)
5	<i>The Job Descriptive Index</i> (1969)	Satisfação com a supervisão Colegas de trabalho Pagamento Oportunidades de promoção O trabalho em si	Smith, Kendall, e Hulin (1969)

Continua (Parte 1 de 4)

Continuação (Parte 2 de 4)

Nº	Questionários	Categorias	Fonte
6	<i>CVT-Gohisalo</i> (2009)	Apoio institucional ao trabalho Segurança no trabalho Integração ao local de trabalho Satisfação pelo trabalho Bem-estar alcançado por meio do trabalho Desenvolvimento pessoal Gestão do tempo livre	González <i>et al.</i> (2010)
7	<i>Encuesta de Calidad de vida en el Trabajo</i> (ECVT) (2010)	Satisfação geral no trabalho Satisfação com a organização, realização e treinamento Satisfação com diferentes aspectos relacionados ao contrato de trabalho Satisfação com as condições de saúde e segurança no trabalho Condições de trabalho: organização do trabalho, remuneração Formação acadêmica e formação profissional para o emprego Mobilidade laboral e geográfica Reconciliação do trabalho e vida familiar	ECVT (2010)
8	<i>Overall Job Satisfaction</i> (1951)	Condições do trabalho Gostar o trabalho Trabalho interessante Não gostar do trabalho	Brayfield e Rothe (1951)
9	<i>Job Satisfaction Questionnaire</i> (2006)	Engajamento no trabalho Engajamento da organização Características do trabalho Recompensas e Reconhecimento Justiça distributiva Justiça processual Suporte organizacional percebido Suporte ao supervisor percebido Satisfação no Trabalho Compromisso organizacional Intenção de desistir OCBI (Prontamente dê seu tempo para ajudar outras pessoas que tenham problemas relacionados ao trabalho) OCBO (Participar de funções que não são necessárias, mas que ajudam a imagem organizacional)	Saks (2006)
10	<i>Work and life attitudes survey</i> (1979)	Envolvimento no trabalho Motivação de trabalho intrínseca (motivação interna) Maior ordem com mais força de poder Características do trabalho intrínseco percebido Satisfação no Trabalho Satisfação de vida Felicidade Auto-avaliação de ansiedade	Warr, Cook, e Wall (1979)
11	SUSES-ISTAS 21 (2016)	Demandas psicológicas Trabalho ativo e possibilidades de desenvolvimento Apoio social na empresa e qualidade de liderança Compensações Dupla presença	Candia, Pérez-Franco, e González (2016)

Continua (Parte 2 de 4)



Continuação (Parte 3 de 4)

Nº	Questionários	Categorias	Fonte
12	<i>Quality of work life evaluation</i> (1973)	Compensações adequadas e justas Condições de trabalho Uso de capacidades no trabalho Oportunidades no trabalho Integração social no trabalho Constitucionalista no trabalho Espaço ocupado pelo trabalho na vida Relevância social e importância do trabalho	Walton (1973)
13	<i>Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II)</i> (2010)	Saúde e bem-estar Relacionamento com o mercado de trabalho Condições de contratação Trabalho e vida privada / familiar Ambiente de trabalho psicossocial Local de trabalho como um todo Conflitos e comportamento ofensivo	Pejtersen <i>et al.</i> (2010)
14	<i>Cuestionario de motivación en el trabajo</i> (1992)	Realização Auto realização Dedicação à tarefa Conteúdo do trabalho Requisição Salário Promoção Filiação Autoridade de aceitação Valor de aceitação Grupo de trabalho Poder Reconhecimento Expectativa Supervisão	Toro (1992)
15	<i>Escala de Clima Laboral</i> (2008)	Compromisso extrínseco Parceiros e coesão Suporte de supervisor Descrição do trabalho Infraestrutura Equidade e autonomia Reconhecimento de méritos Comprometimento intrínseco	Ramírez e Zurita (2010)
16	<i>Inventario de Calidad de vida laboral</i> (2006)	Sistema de gestão Relacionamento com colegas de trabalho Relacionamento com chefes Motivação, identificação e comprometimento Condições do ambiente de trabalho Estresse e <i>burnout</i> Equilíbrio trabalho-vida Satisfação com o trabalho e potencial motivador da posição Bem-estar subjetivo derivado do trabalho Igualdade na remuneração Características de personalidade	Silva (2006)
17	<i>Managerial Job Satisfaction Questionnaire</i> (1978)	Salário Promoção Colegas de trabalho Supervisor Trabalho em si	Cellucci e De Vries (1978)

Continua (Parte 3 de 4)

Continuação (Parte 4 de 4)

Nº	Questionários	Categorias	Fonte
18	<i>Satisfaction Questionnaire from the Job Diagnostic Survey</i>	Variedade Se identificar Tarefa com significado Autonomia Feedback	Hackman e Oldham (1975)
19	<i>Robbins Job Satisfaction Questionnaire</i> (1991)	Supervisor Colegas de trabalho Oportunidade de promoção Pagamento Tarefas envolvidas no trabalho	Robbins (1991)
20	<i>List of Scale Items</i> (1990)	Satisfação com o pagamento Satisfação da promoção Satisfação dos colegas de trabalho Satisfação do supervisor Satisfação em si	Vitell e Davis (1990)
21	<i>Job satisfaction questionnaire</i> (1986)	Satisfação com informação Satisfação com a variedade Satisfação com a empresa Satisfação com pagamento	Wood, Chonko e Hunt (1986)
22	<i>Organization's Questionnaire</i> <i>Organization's Questionnaire</i> (1972)	Clima Liderança de supervisor Liderança de pares Processos interpessoais dentro de grupos de trabalho Supervisor Grupo de trabalho Trabalho Organização Pagamento Futuro progresso esperado dentro da organização Desempenho	Taylor e Bowers (1972)
23	<i>Psychosocial aspects of job satisfaction</i> (2006)	Desenvolvimento pessoal Carga de trabalho Crítica Expectativas e demandas Cooperação Motivação interna Motivação externa Posição no grupo	Engström <i>et al.</i> (2006)
24	<i>Work Values Questionnaire</i> (1983)	Relações de trabalho Influência e avanço Condições financeiras e de trabalho Autonomia e uso de habilidades	Mantech (1983)

Fonte: Autora (2022).

As categorias de satisfação mensuradas por cada questionário foram agrupadas em 23 variáveis. Essa classificação, sua definição e os questionários que as contemplam estão apresentados no

Quadro 5. A numeração correspondente aos questionários é a mesma do Quadro 4.

Quadro 5: Categorias de satisfação e suas descrições

	Variáveis	Descrições	Questionários
A	Salário e benefícios financeiros	Satisfação com o pagamento recebido pelo serviço prestado.	1, 3, 5, 7, 11, 12, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24
B	Oportunidade de crescimento e promoção	Possibilidade de acender dentro das hierarquias da empresa.	1, 3, 5, 9, 12, 14, 16, 17, 19, 20, 22
C	Mercado de trabalho	Possibilidade de escolher a empresa para trabalhar independentemente do mercado financeiro.	7, 9, 13
D	Relações com supervisores	Relações entre trabalhador e supervisão ou liderança.	1, 3, 5, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 24
E	Relações com colegas de trabalho	Relações interpessoais entre colegas de trabalho no mesmo nível hierárquico. Integração social no trabalho.	1, 3, 5, 9, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 24
F	Políticas da empresa	Satisfação com a aplicação de regras e regulamentos descritos e não descritos pelos quais a empresa atua em relação aos funcionários.	1, 4, 6, 7, 9, 12, 14, 15
G	Valores morais do trabalho	Quanto os valores da empresa são similares ou não com os valores do trabalhador e o clima gerado no entorno do trabalho por esses valores.	1, 2, 10, 13, 14, 15, 22, 23
H	Saúde emocional no trabalho	Satisfação relacionada às exigências psicológicas do trabalho.	2, 4, 8, 10, 11, 13, 16
I	Saúde e segurança no trabalho	Fatores de segurança, ergonomia, iluminação e ambiente de trabalho no sentido físico.	1, 3, 6, 7, 13, 15, 16
J	Feedback sobre o trabalho realizado	Retornos positivos e negativos dos superiores quanto ao trabalho realizado pelo trabalhador.	1, 9, 14, 15, 18, 23
K	Capacidade técnica da supervisão	Quão bem preparado é o supervisor para desempenhar sua posição de liderança.	1
L	Gestão da organização do trabalho	Como o gerenciamento do trabalho é coordenado.	4, 7, 9, 16, 22
M	Conquista pessoal	Realização pessoal do trabalhador durante a execução da tarefa que ele realiza diariamente.	1, 2, 6, 8, 14, 15, 16, 23
N	Vida fora da empresa	Relações com a família, vida social, tempo livre e consigo mesmo.	7, 10, 11, 13, 14, 16, 24
O	Bem-estar da sociedade	Satisfação com a contribuição do trabalho para o bem-estar da sociedade.	1
P	Envolver-se ao realizar o trabalho	Quanto o trabalhador está motivado para executar seu trabalho com entusiasmo e permanecer ativo no trabalho a maior parte do tempo em que está na empresa.	1, 8, 9, 10, 14, 16, 22
Q	Status do trabalho	Satisfação com o reconhecimento e valorização do trabalho pela sociedade.	1, 12, 14, 18, 23, 24
R	Tarefa significativa	Oportunidade de realizar um trabalho que tem começo e fim e que gera um resultado visível no final.	8, 10, 14, 16, 22
S	Clareza da tarefa a ser executada	Como bem descritas são as tarefas e quanto o trabalhador entende as expectativas esperadas de sua posição ou cargo.	6, 9, 10, 11, 15, 18, 21, 23
T	Uso de habilidades	Satisfação quanto ao uso das próprias habilidades no trabalho.	1, 12, 21, 24
U	Variedade de trabalho	Satisfação com a variedade de elementos de trabalho.	1, 18, 19
V	Carga de trabalho	Satisfação com a quantidade de trabalho a ser realizado pelo indivíduo durante um dia de trabalho.	6, 7, 8, 12, 13, 21, 23, 24
W	Independência e autonomia	Quanto o trabalhador é livre para tomar decisões sobre o seu próprio trabalho.	1, 15, 18, 23, 24

Fonte: Autora (2022).

Observa-se que as variáveis contempladas na maioria dos questionários são: salário e benefícios financeiros, relações com colegas de trabalho, relações com o supervisor e oportunidade de crescimento e promoções.

Assume-se que todos os fatores permeiam tanto as zonas individuais quanto das organizações. Isso significa que as características pessoais e as personalidades dos indivíduos, bem como as características da própria empresa, influenciar-se-ão mutuamente. Grant, Christianson e Price (2007) alertam que as ações tomadas pelas empresas para proporcionar o bem-estar para os empregados podem gerar *trade offs*, por exemplo, pode-se enriquecer o trabalho e ele se tornará mais interessante, mas também poderá gerar mais demandas de estresse. Assim, a empresa deve projetar um trabalho significativo e o indivíduo deve saber quais são suas expectativas e o que ele deseja alcançar.

Na sequência, fatores de Satisfação no Trabalho são discutidos de forma aprofundada.

## 2.2.2 Discussão dos fatores de Satisfação no Trabalho

### 2.2.2.1 Políticas Organizacionais

As políticas da empresa influenciam diretamente nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Não obstante algumas organizações negligenciarem ou não entenderem a sua importância, essa deve ser discutida para trazer contribuições para empresas e funcionários.

Primeiramente, afirma-se que os indivíduos são elementos chave na construção das organizações e da sociedade como um todo. Pois, são os únicos que têm o poder de tomar decisões sobre os problemas enfrentados pela sociedade (WOOD; CHONKO; HUNT, 1968).

A Cultura Organizacional é construída por contribuições de todos os membros da empresa (WOOD; CHONKO; HUNT, 1986; SCHEIN, 1988). Assim, além de oferecer suportes para o empregado, as empresas precisam demonstrar um ambiente de justiça pela aplicação de suas regras e procedimentos. Pois, a retenção do capital humano é importantíssima para o bom desempenho da organização (KALALI, 2015). Por exemplo, Omar, Salessi e Urteaga (2017) verificaram que, na implementação de práticas de gestão de recursos humanos, a satisfação dos empregados advém da percepção de justiça deles em relação aos procedimentos.

Walton (1973) observou que uma melhor qualidade de vida no trabalho ocorre com um constitucionalismo dentro da organização do trabalho, isto significa que os indivíduos precisam de algumas regras dentro da organização para se sentirem seguros, como o direito à privacidade em termos de vida pessoal, abertura para contar seu ponto de vista sem medo de retaliação e tratamento igual para todos os membros. Além disso, um ambiente mais saudável está associado a um ambiente com mais justiça (PEJTERSEN *et al.*, 2010). Inclusive, ocorrem mais conflitos entre a organização e os trabalhadores quando as empresas impõem métodos de trabalho que comprometem a saúde física e mental deles.

Outro fator importante a ser enfatizado é que quando os funcionários estão comprometidos, eles atuam para ajudar a melhorar a imagem da organização (ALLEN; MEYER, 1990). Algumas maneiras de demonstrar que há uma preocupação da organização com o trabalho do funcionário são, por exemplo, melhorar os métodos de trabalho e a adequação de equipamentos e ambientes de trabalho mais eficazes e com menores riscos (TAYLOR; BOWERS, 1972; MASLACH; JACKSON, 1981).

Rozika, Dharma e Sitorus (2018) verificavam que fatores de saúde ou higiene no trabalho não estão relacionados com a Satisfação no Trabalho, mas sim com o surgimento de insatisfação no Trabalho. Dessa forma, manter um ambiente salubre é o mínimo esperado para uma empresa, não sendo uma fonte de fator motivacional, mas diminuindo a insatisfação que possa surgir em detrimento deste aspecto. Jarupathirun e Gennaro (2018) verificaram que condições de ruins de trabalho, jornadas de trabalho muito longas ou relacionamentos ruins com colegas resultariam em um acúmulo de estresse em um local de trabalho. Ou seja, um clima organizacional de apoio ao trabalho do indivíduo permeia os fatores regulatórios, gerenciais e de investimento físico em máquinas e equipamentos.

Baixos níveis de Satisfação no Trabalho estão associados a intenções de demissão, de forma que o reconhecimento, relacionamento com os pares, segurança no trabalho e a remuneração são os itens de maior relevância para maiores níveis de satisfação (JARUPATHIRUN; GENNARO, 2018). Existem distinções entre engajamento no trabalho e engajamento organizacional (SAKS, 2006). Assim, a satisfação referente ao trabalho realizado e à organização podem ter magnitudes diferentes e até mesmo ser opostas.

Quando os funcionários percebem que a organização os apoia, eles se engajam mais e de forma recíproca (SAKS, 2006). Além disso, quando os funcionários percebem que a organização considera o bem-estar dos outros, os funcionários sentem-se maior afeição em estarem associados à organização (EDWARDS; CABLE, 2009).

Ainda, Lepold *et al.* (2018) observaram que, quanto maior a identificação com a empresa e o engajamento no trabalho, maior a Satisfação no Trabalho. Hatta *et al.* (2018) consideram que ter uma boa governança pode permitir o aumento da Satisfação no Trabalho após a implementação do comportamento de cidadania organizacional, o qual incentiva que os funcionários estejam sempre dispostos a ajudar os colegas de trabalho que precisem de ajuda e aos novos colegas de trabalho a se adaptarem. Uhlíř e Řehoř (2021) verificaram que funcionários de empresas menores relataram maior satisfação no trabalho.

Dar *Feedback* para os trabalhadores permite que as expectativas sejam esclarecidas e as metas possam ser alcançadas mais facilmente. Ambientes de trabalho que permitem fluxos de informação em todos os níveis facilitam o surgimento de novas ideias e melhores formas de realizar o trabalho (TAYLOR; BOWERS, 1972). Pela comunicação aberta e de incentivo, os funcionários percebem que seus empregos são estáveis e que contribuem com a sociedade, tornando possível o estímulo de sentimentos de segurança aos empregados (EDWARDS; CABLE, 2009). Da mesma forma, Diener e Seligman (2004) verificaram que trabalhadores

mais felizes ajudam mais os colegas de trabalho. Se as práticas de gerenciamento de recursos humanos forem aprimoradas, a Satisfação no Trabalho aumenta (ROZIKA; DHARMA; SITORUS, 2018).

#### 2.2.2.2 Habilidades da Liderança

A liderança pode facilitar ou dificultar as relações de trabalho. Pois, tem influência direta na Satisfação no Trabalho e no desempenho organizacional (ARIYAWAN; RIVAI, 2018; HATTA *et al.* 2018; AMOR; VÁZQUES; FAÍÑA, 2020; PANCASILA; HARYONO; SULISTYO, 2020). Considera-se que a capacidade técnica congruente com o cargo traz legitimidade para o trabalho do gestor.

Alguns atributos permitem uma melhor autoestima dos empregados dentro do ambiente de trabalho, como a ausência de preconceito, senso de igualdade dentro da estrutura hierárquica, senso de comunidade, relações interpessoais saudáveis e grupos de apoio (WALTON, 1973). Esses atributos estão diretamente relacionados tanto às relações dos membros com seus pares quanto com a liderança. O líder está na posição de organizador do trabalho e os membros liderados por ele executam as tarefas determinadas em busca de atingir um determinado objetivo final. A forma como os líderes gerenciam sua equipe tem uma influência significativa na Satisfação no Trabalho (ARIYAWAN; RIVAI, 2018; VISVANATHAN; MUTHUVELOO; PING, 2018), assim como a forma como é realizada a comunicação (MENG; BERGER, 2019; CALLEFI; CRUBELLATE, 2020). Pois, o líder é a figura mais poderosa dentro da estrutura hierárquica, suas ações e conselhos têm muita influência na manutenção da Cultura Organizacional (SCHEIN, 1988). Kalali (2015) verificou que os trabalhadores se demitem quando têm um chefe ruim, mas somente se existe oportunidade no mercado de trabalho. Brito (2017) afirma que se aumenta a satisfação e o desempenho no trabalho quando é adaptado o estilo de liderança ao que os liderados preferem. Portanto, uma boa gestão é essencial para que os funcionários sejam motivados em seus trabalhos, o que advém da capacidade técnica do líder de realizar seu trabalho com excelência.

A criação de vínculos dos trabalhadores com o local de trabalho é importante para os indivíduos, pois, eles têm a necessidade de pertencer a um grupo (SAMPAIO, 2002). Estar em uma empresa pressupõe o sentimento de pertencer a uma entidade (ZARIFIAN, 2001). Embora cada indivíduo considere alguns aspectos mais satisfatórios do que outros no local de

trabalho (WEISS *et al.*, 1967), sabe-se que os trabalhadores mais satisfeitos são mais eficientes (ROBBINS, 2009). Conforme Diener e Seligman constataram (2004, p. 1, tradução própria): “pessoas com alto nível de bem-estar ganham rendas mais altas e têm melhor desempenho no trabalho do que pessoas que relatam baixo bem-estar”. Bello (2017) também confirmou que um maior comprometimento afetivo com a organização aumenta a Satisfação no Trabalho e a intenção do trabalhador permanecer na organização.

É imprescindível considerar que os valores dos indivíduos nem sempre estarão de acordo com aqueles praticados pelas empresas (ROBBINS, 2009). Dejours (2012) chama de sofrimento ético o desgaste emocional gerado pelas diferenças entre os valores dos empregados em relação às atitudes que não são moralmente justas utilizadas pelas empresas em que trabalham. Ademais, a forma como as empresas são vistas pela sociedade afeta a autoestima dos trabalhadores (WALTON, 1973). Assim, conforme observado no estudo de Wood, Chonko e Hunt (1986), os trabalhadores anseiam para as empresas que trabalham sejam reconhecidas como socialmente responsáveis e ajudam a criar um clima organizacional que realiza ações nesse sentido.

Portanto, o compromisso com a organização pode ser alcançado pela identificação dos membros com valores organizacionais, com um sentido de mutualidade de valores da organização e do próprio trabalhador, com as contribuições criativas individuais de cada membro e o sentimento de participar das mudanças, não apenas cumprindo obrigações solicitadas pela empresa (ARMSTRONG, 1992). Nesse sentido, valores como confiança, justiça e inclusão social devem ser considerados na análise do local de trabalho (PEJTERSEN *et al.*, 2010).

Recomenda-se que os tomadores de decisão sejam instruídos a gerenciar e decidir sobre os mesmos parâmetros e regras, pois, esse tipo de iniciativa incentiva que os valores definidos pela alta administração estejam alinhados com as atitudes tomadas em nome da empresa e sejam iguais para todos os membros.

### 2.2.2.3 Motivação Pessoal

Considera-se que o trabalho deve ter sentido e trazer uma sensação de utilidade da tarefa que está sendo executada (ZARIFIAN, 2001). Arendt (2007) distingue o trabalho executado pelos indivíduos em duas esferas: artesão (*homo faber*) e operário (*animal laboran*). O artesão é compreendido como o indivíduo que realiza o trabalho como uma



necessidade humana com aspiração para o saber ou com o objetivo de emancipação da sociedade. O operário realiza o trabalho simplesmente como obrigação, produz o que tem pouca durabilidade e simplesmente para a manutenção da espécie humana, como um reprodutor de mercadorias a serem consumidas. No primeiro caso, é mais provável que o indivíduo se sinta mais completo como ser humano e tenha maiores possibilidades de obter realizações pessoais do que no segundo caso. Pois, conforme conceituado por Dejours (2012), o *trabalho vivo* é realizado quando o indivíduo insere sua inteligência e criatividade para atingir os objetivos do trabalho prescrito e a Satisfação no Trabalho é gerada pela execução eficaz da tarefa. Por conseguinte, o trabalho pode gerar prazer (DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017).

Dentro do desempenho das tarefas, Walton (1973) explica que a autonomia, realizar tarefas com significado e precisar utilizar diversas habilidades impacta na maneira como o indivíduo se sente em relação aos desafios alcançados no trabalho, implicando envolvimento emocional com o trabalho e em seu próprio ego. Ainda sobre a autonomia, Robbins (2009) argumenta que os novos estilos de liderança estão mais focados na aprendizagem e em delegar controle aos funcionários para que eles próprios possam tomar decisões e assumir a responsabilidade por seus empregos.

Outro fator intrinsecamente relacionado à vida pessoal do indivíduo é que a identidade também é moldada pelo trabalho realizado. Zarifian (2001) considera que o indivíduo está inserido em uma rede de trabalho e que a variabilidade das situações em determinados momentos permite que os trabalhadores desenvolvam suas habilidades pelas vivências profissionais. O prazer no trabalho pode acontecer quando o indivíduo se identifica com as atividades de trabalho, mantém relações de amizade e se solidariza com seus pares (MENDES; VIEIRA; MORRONE, 2009).

A produtividade do homem pode gerar para si mesmo crescimento intelectual, saber, domínio sobre os acontecimentos adversos, destrezas e qualidades pessoais e sociais que podem fazer sua vida prazerosa, atrativa, enriquecedora e cheia de sentido. Mas isso só é possível se essa potencialidade transformadora e produtiva é estimulada e favorecida, pelo bem do mesmo homem e da sociedade em que ele está imerso (TORO, 1992, p. 17, tradução própria).

Para Rozika, Dharma e Sitorus (2018), os fatores motivacionais de conquista, reconhecimento e progresso na vida são os que mais se relacionam com a Satisfação no Trabalho. Além disso, os indivíduos comparam sua posição social obtida trabalhando com o trabalho de outros, de acordo com questões observadas na escala de Brayfield e Rothe (1951).

Walton (1973) apresenta a dimensão da relevância social da vida profissional, o qual trata dos papéis dos indivíduos dentro da organização e o *status* social deles fora da empresa. Dejours (2012) acrescenta que o reconhecimento é importante para quem não se sente confiante sobre a qualidade de seu desempenho e, portanto, esses indivíduos desejam que seu trabalho seja validado por outros trabalhadores. Tem-se que a realização é um sucesso pessoal dos padrões sociais vigentes (SCHWARTZ, 1992). Assim, as opiniões de seus pares e a comparação entre eles têm uma forte influência no ego do indivíduo.

O *status* atribuído pelo trabalho e a realização pessoal alcançada por meio da profissão ou cargos desejados estão intimamente relacionados com os salários. Consequentemente, o sucesso pessoal também perpassa pela importância que o cargo tem perante a sociedade e qual a remuneração desse cargo. Entretanto, mesmo que os trabalhadores necessitem dos recursos e esse seja o objetivo principal pelo qual eles trabalham, outros fatores podem ter mais influência do que o pagamento. Conforme apontado por Diener e Seligman (2004, p. 1, tradução própria): “embora a produção econômica tenha aumentado acentuadamente nas últimas décadas, não houve aumento na satisfação com a vida durante este período, e houve um aumento substancial na depressão e desconfiança”.

Uma questão que vem ganhando relevância dentro das discussões de satisfação é a importância do bem-estar da sociedade promovido pelas empresas que os indivíduos trabalharam. Ressalta-se que os indivíduos buscam melhores locais de trabalho para seu próprio desenvolvimento profissional ou de competências ou mesmo para quando têm problemas para equilibrar a vida pessoal com o trabalho (KIM; PARK, 2018). Além disso, McCann (2018) observou que diferentes tipos de personalidade impactam de forma diferente na maneira como o indivíduo interpreta a Satisfação no Trabalho. Ademais, conforme apontado por Onyemah, Rouziès e Iacobucci (2018), até mesmo a religiosidade do trabalhador pode afetar a forma como ele se comporta no trabalho, visto que os valores seguidos pelos indivíduos, os quais são referentes à religião, permeiam as relações de amizade, com os clientes e do próprio indivíduo com o trabalho que realiza.

Conforme apresentado por Zarifian (2001), as organizações de trabalho sofreram grandes mudanças nos últimos anos e, no momento, há uma busca pela entrega de resultados em vez da realização de uma tarefa prescrita predeterminada. Assim, sugere-se que, ao refletir sobre as descrições de cargos, a autonomia e a liberdade devem ser contempladas, buscando um relacionamento ganha-ganha tanto para a empresa quanto para o colaborador. De forma

que o trabalhador tenha menos restrições para inovar e consiga inserir sua criatividade no trabalho que realiza para ser capaz de sentir satisfação.

#### 2.2.2.4 Remuneração

O pagamento foi a categoria que mais apareceu entre os questionários. O que mostra que ele é considerado um elemento importante ligado à Satisfação no Trabalho. Hinrichs (1968) observou em sua pesquisa que a remuneração é a variável satisfação que se sobrepõe a todas as outras e Walton (1973) diz que trabalhar com base no salário é um impulso natural para o trabalhador. Assim, a empresa precisa definir qual será sua estratégia de pagamento para projetar como o salário será percebido pelos funcionários e refletido nas requisições da empresa (ARMSTRONG, 1992). Como observado por Hamel e Prahalad (1989), melhores sucessos na estratégia de custo são alcançados com melhores métodos de trabalho inventados pelos empregados ao invés da remuneração mais baixa pelas horas de pagamento.

Mesmo com o consenso sobre a importância do valor do salário, existe uma dificuldade em definir se o pagamento é apropriado ou não para as diversas situações. Fatores como o valor médio pago pela mão de obra em determinada região e as altas taxas de desemprego podem diminuir o valor da oferta da empresa. Da mesma forma, a necessidade de habilidades específicas para realizar uma tarefa pode aumentar o valor da remuneração. É difícil para uma empresa influenciar fatores externos, como legislação e demografia, no entanto, oferecer remuneração adequada ou outros benefícios para seus funcionários estão ao alcance dela e proporcionam ganhos nem sempre considerados pela empresa, uma vez que, usualmente, elas se concentram apenas no custo da mão de obra (ZARIFIAN, 2001; THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2002). Ainda assim, vale ressaltar que as empresas têm maior poder de negociação de salários, principalmente no cenário de alto desemprego na realidade brasileira (IBGE, 2021). Além disso, Kalali (2015) verificou que baixos salários levam a maior rotatividade e Bello (2017) observou que, na maioria dos casos, trabalhadores com maior escolaridade se sentem mais impelidos a deixar a organização em que trabalham.

Ter um plano de carreira atrelado à melhoria de posição dentro da organização contribui para que o trabalhador tenha uma perspectiva de crescimento (WALTON, 1973), além de ter um incentivo para desenvolver suas habilidades e competências que são, comumente, usadas pelas empresas (ZARIFIAN, 2001). A capacidade da empresa de manter um funcionário pagando um bom salário pode ser menos onerosa do que recrutar e treinar

novos membros (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2002; ARMSTRONG, 1992). Além disso, a rotatividade de funcionários diminui com o comprometimento organizacional (ALLEN; MEYER, 1990; ROBBINS, 2009), o que pode ser alcançado pelo funcionário se sentir valorizado pela organização.

O comprometimento organizacional contempla fatores como satisfação, clima e valores pessoais e sociais (LIMA, 2017). Uma das formas mais visuais e simbólicas de valorizar o empregado é pagar um valor alto pelo trabalho realizado, o que propicia a elevação moral ao mostrar que o trabalho do indivíduo é significativo (ZARIFIAN, 2001; SAKS, 2006). Além disso, é importante que as empresas proporcionem uma estabilidade financeira confortável para o trabalhador pensar além de sua subsistência (MASLOW, 1943). Ter medo de perder seu emprego a qualquer momento cria uma esfera de insegurança para o trabalhador, o que pode implicar um menor empenho com o cumprimento de tarefas vinculadas ao próprio desenvolvimento pessoal, para atingir simultaneamente metas organizacionais e pessoais.

A direção de uma empresa não pode, ao mesmo tempo, preconizar o desenvolvimento, a mobilização e a valorização das competências dos assalariados e empregar cálculos “idiotas e perversos” de produtividade do emprego nos quais esses mesmos assalariados são considerados custos a reduzir. Se a empresa apostar simultaneamente nessas duas opções, acabará por destruir a validade e a legitimidade do procedimento competência. Isso é evidente. A competência não é obtida em um clima de forte insegurança. Nesse clima, obtém-se apenas servilismo. (ZARIFIAN, 2001, p. 81).

Além disso, tem-se que o índice de satisfação dos indivíduos em relação ao trabalho pode ser o mesmo, mas atribuído por diferentes dimensões (WEISS *et al.*, 1967). Por exemplo, Vitell e Davis (1990) descobriram que o comportamento ético dos gerentes seniores implica mais na satisfação do trabalho do que o valor do pagamento. Silva (2014) verificou que trabalhadores com menor autoestima e que atribuem menor sentido para a vida são os mais propensos a faltar no trabalho. Portanto, as diversas categorias apresentam relações entre si e podem corresponder a magnitudes diferentes para distintos trabalhadores.

#### 2.2.2.5 Relações no Trabalho

As relações entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico e de liderança no local de trabalho têm muita influência na satisfação. Tem sido demonstrado que as atitudes, intenções

e comportamentos dos trabalhadores estão relacionados ao seu envolvimento na organização (SAKS, 2006). Assim, as atitudes dos indivíduos em relação ao trabalho estão relacionadas à satisfação deles no trabalho (BRAYFIELD; ROTHE, 1951), bem como os traços de sua personalidade (WEISS *et al.*, 1967).

Há evidências de que os ambientes para promover uma maior interação entre os trabalhadores, com relações amistosas entre eles, podem alcançar um melhor desempenho (ZARIFIAN, 2001), porque o trabalho também preenche a necessidade individual de interação social (ROBBINS; JUDGE, 2013). Assim, se uma empresa instiga mais competição entre os membros, ela pode obter resultados por meio da concorrência, mas acabará por criar um ambiente de trabalho hostil, que gera mais desgaste emocional. “Evidências experimentais indicam que as pessoas sofrem quando são marginalizadas de grupos ou têm relacionamentos ruins em grupos” (DIENER; SELIGMAN, 2004, p. 1, tradução própria). De acordo com Grant, Christianson e Price (2007), pagar mais por melhores resultados pode aumentar a competitividade entre os membros, pois, ao compararem os salários, os trabalhadores tendem a trabalhar por si ao invés de ajudar os outros, o que diminui a cooperação e o trabalho em equipe e aumenta o acirramento das relações. Além disso, Diener e Seligman (2004) observaram que o bem-estar está menos relacionado à renda e mais com fatores de relações sociais e diversão no trabalho.

A competência organizacional é assumida pelo coletivo, mas depende individualmente de cada membro, isto é, o trabalho equipe é cada vez mais necessário, contudo, os indivíduos precisam participar ativamente oferecendo todas suas capacidades (ZARIFIAN, 2001). As relações com os colaboradores e o sistema de gestão devem ser enfatizadas, pois são as dimensões com maior impacto no desempenho individual e no setor de trabalho (SILVA, 2006). Dentro deste tema, destacam-se o reconhecimento e o respeito dos pares, já que este é um elemento valorizado pelos indivíduos (MASLOW, 1943) e que permite boas relações entre os membros.

Sugere-se entender o tipo de comportamento que está sendo proposto aos funcionários em todos os níveis hierárquicos. Por exemplo, quando os trabalhadores percebem que seus pares avançam em suas carreiras de maneira antiética, eles se sentem menos satisfeitos com o trabalho e com o moral mais baixo (VITELL; DAVIS, 1990). Da mesma forma, quando os trabalhadores percebem que os gestores têm os mesmos valores que o trabalhador também estima, sentem-se parte da organização e tornam-se mais comprometidos com ela (SAKS, 2006).

Por fim, as relações fora da empresa podem ser afetadas pelas vivências do trabalho. De acordo com Dejours (2015), a lógica do trabalho continua com o indivíduo após o período dentro da empresa. Isso significa que, ainda que o horário de trabalho tenha se encerrado, o indivíduo continua pensando, falando e agindo de acordo com as regras do trabalho. Por exemplo, pensam em soluções para os problemas da empresa durante o final de semana, conversam sobre o dia de trabalho no *happy hour*, cansam-se durante o dia e não têm disposição para *hobbies*, irritam-se com colegas de trabalho, clientes ou problemas da empresa e continuam com o mesmo humor ao chegarem a suas casas, comemoram as conquistas da empresa com amigos e familiares que não convivem na mesma empresa. Pela conectividade do trabalho com a vida pessoal do trabalhador e pela formação da identidade do trabalhador por meio do trabalho, verifica-se que não há como desconectar uma da outra.

#### 2.2.2.6 Trabalho

Derbis e Jasiński (2018) ressaltam que os funcionários têm maior facilidade em se engajar em um trabalho com significado e que tenham recursos suficientes para realizar eficazmente o que for proposto, pois isso, ressaltam o senso de coerência da execução da tarefa. Esse sentido é importante porque o trabalho é central na vida das pessoas (DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017). Assim, é importante que o trabalho seja coerente com as habilidades e permita que os indivíduos possam crescer, sem excessivo estresse e proporcionando o desenvolvimento de habilidades.

Oliveira (2018) verificou que a felicidade no trabalho é mais fácil de ser alcançada quando o indivíduo tem um sentimento de bem-estar com a vida. Brito (2017) observou que trabalhar em uma ocupação compatível com seus interesses faz com que os indivíduos se sintam mais satisfeitos. Entretanto, Brito (2017) também afirma que indivíduos que atribuem menor importância à carreira conseguem se realizar profissionalmente mesmo em trabalhos não tão relacionados com seus interesses.

O trabalho não é mais, principalmente, um dado objetivável, padronizável, prescritível que bastaria reduzir a uma lista de tarefas relacionadas a uma descrição de emprego. O trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional (diante de uma pane, diante de um problema apresentado por um cliente, diante do sucesso de uma inovação etc.). (ZARIFIAN, 2001, p. 56).

Para alcançar um melhor desempenho, é necessário deixar clara a tarefa a ser executada, variar os tipos de trabalho e permitir que os trabalhadores utilizem e desenvolvam suas habilidades. O esclarecimento dos resultados esperados e da tarefa ser executada permitem que as debilidades que o empregado possa ter ao tentar atingir os objetivos propostos sejam previstas e mitigadas (TORO, 1992). Assim, a organização pode tomar precauções e auxiliar o empregado naquilo que ele precisa para realizar bem sua tarefa, o que é benéfico tanto para a empresa e quanto para o indivíduo. Conforme apontado por Szalma (2014, p. 1456): “O tédio, a fadiga e o estresse podem ser reduzidos por objetivos da tarefa de projetar estar bem alinhados aos objetivos pessoais importantes do indivíduo e proporcionar à pessoa oportunidades para um desempenho autônomo e eficaz da tarefa”. Salienta-se que quando um trabalhador usa suas habilidades e obtém o reconhecimento de seus pares, eles encontram satisfação no local de trabalho (DEJOURS, 2012). Além disso, Robbins (2009) argumenta que a satisfação é alcançada, no nível pessoal, quando o trabalhador consegue ser produtivo.

#### 2.2.2.7 Influência do Trabalho na Vida Pessoal

As características pessoais dos indivíduos, assim como suas competências, são utilizadas nas formas como eles atuam na empresa (ZARIFIAN, 2001). Os valores socioculturais formados por valores familiares, morais, religiosos e atitudes em relação aos outros são trazidos para a empresa (MENSAH, 2019). Da mesma forma, a empresa com suas políticas e imposições sobre os indivíduos exerce influência na rotina, vida emocional, satisfação e até no sofrimento no trabalho.

Liu *et al.* (2019) verificaram que as associações entre o envolvimento no trabalho, conflito entre trabalho e família e a satisfação com a vida têm sido inconsistentes em termos de análises em pesquisas científicas. Entretanto, a satisfação com a vida de maneira geral é um componente essencial da qualidade de vida, o qual inclui a vida profissional e familiar (LIU *et al.*, 2019). Portanto, a vida emocional é um tema vigente na vida organizacional e deve ser abordado dentro dos estudos científicos (GRANT; CHRISTIANSON; PRICE, 2007).

A empresa interfere na vida pessoal do indivíduo, pois consome as energias do trabalhador, as quais poderiam ser gastas em *hobbies*, atividades cívicas e familiares (WALTON, 1973; ROBBINS, 2009). Além do fator tempo, também é necessário considerar as demandas psicológicas que interferem em outras esferas da vida (DEJOURS, 2012), pois

os indivíduos colocam esforço físico, mental e, principalmente, emocional em seu trabalho (ROBBINS, 2009). Os indivíduos são dotados de sentimentos e criatividade, e não há como desconsiderar o aspecto humano, pedindo-lhes que suprimam as emoções e desenvolvam apenas a inventividade necessária para as inovações nas empresas (GAULEJAC, 2007), pois, as duas características são humanas.

O trabalho pode se tornar uma fonte de adoecimento caso o indivíduo não consiga ser capaz de realizar a tarefa ou não encontrar sentido no que faz (DEJOURS, 2012). A desconexão entre os desejos e as aspirações do trabalhador de recursos intelectuais, aprendizagem e psicoafetivos também geram sofrimento (MENDES; VIEIRA; MORRONE, 2009). Há que se considerar que o sofrimento no trabalho pode se tornar penoso para os trabalhadores e até uma circunstância disparadora de suicídios, de forma que mesmo sem apresentar qualquer transtorno psicológico, os indivíduos sucumbem à relação patológica com o trabalho (DEJOURS, 2012). Contudo, Mendes, Vieira e Morrone (2009) argumentam que o sofrimento contribui para a construção da identidade do indivíduo pela melhora da resistência deles ao risco de desestabilização psíquica e somática, mas os níveis de sofrimento devem ser constantemente monitorados.

Apreciar a realização de uma determinada tarefa não implica necessariamente engajar-se na organização, mesmo que algumas características auxiliem em um maior engajamento no trabalho (SAKS, 2006). De forma contrária, o tipo de tarefa a ser executada pelo trabalhador pode gerar estresse intolerável e altas demandas emocionais (ROBBINS; JUDGE, 2013). Por exemplo, a Síndrome de *Burnout* ocorre quando os trabalhadores se sentem emocionalmente, fisicamente ou mentalmente esgotados no contexto profissional (MASLACH; JACKSON, 1981). “Quanto maior a percepção de pouca realização profissional, falta de reconhecimento do trabalho realizado e de acentuado esgotamento profissional, maior a presença de acometimento de doenças do trabalho, principalmente as de natureza física e psicológica” (MENDES; VIEIRA; MORRONE, 2009, p. 157). Lepold *et al.* (2018) afirmam que o estresse emocional social e perda de significado levam a uma baixa Satisfação no Trabalho. Ao contrário, a Satisfação no Trabalho e a Qualidade de Vida no Trabalho são caminhos que tornam possível a melhora da saúde ocupacional (Sinval, 2018). Assim, defende-se que empresa avalie a carga de trabalho antes de submeter seus funcionários às tarefas.



### 2.3 Competências dos Trabalhadores

Admite-se que é em decorrência das competências que os funcionários acendem aos resultados esperados pela organização. Para Le Boterf (2003), ocorreu um aumento na complexidade das situações profissionais, por fatores como: internacionalização da economia, alta concorrência, interações entre a empresa e seu entorno, contexto das profissões cada vez mais fluido e que se adaptam a conjuntura.

Fleury e Fleury (2000, p. 21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dessa forma, a competência é uma via dupla que pode oferecer benefícios tanto para a organização quanto para o funcionário. Isso porque a oportunidade de utilizar e desenvolver as capacidades individuais melhora a percepção do indivíduo de qualidade no trabalho (WALTON, 1973). Além disso, a integração das várias competências da empresa na concepção e produção de seus produtos e serviços é o que permite o fornecimento do que o mercado deseja (FLEURY; FLEURY, 2000).

Analisando as definições de competências dos Estados Unidos, França, Inglaterra e Alemanha, Deist e Winterton (2005) compilaram as competências em quatro pilares: *competências cognitivas* que se relacionam com o conhecimento de teorias, conceitos, conhecimento tácito e informal; *competências sociais* que estão ligadas aos relacionamentos; *competências funcionais* que são relacionadas com o padrão requerido para o contexto do trabalho e, *meta-competência* que trata da habilidade de buscar aprendizado, fazer reflexões e lidar com incertezas.

Para Tovey (1994), os requisitos de competências derivam de três fontes: os requisitos do negócio, do trabalho em si e das habilidades técnicas; de gestão e pessoais que ele requer; e, da organização no quesito cultural e comportamentos esperados. No enfoque laboral, os seus principais fatores de análise, para Toro (1992) são: conhecimento da tarefa, conhecimento da organização e conhecimento de si mesmo e dos demais, pois, “as habilidades estão representadas pelos executores de assimilação da realidade e de resposta adaptativa. Se convertem em uma realidade dinâmica e visível em decorrência da ação que inspira e regula. A elaboração racional se operacionaliza e representa a ação antes de ser executada efetivamente” (TORO, 1992, p. 40, tradução própria).

A empresa deve fornecer garantias ao trabalhador em relação ao nível de emprego, auxílio para que alcancem seus projetos, políticas institucionais adequadas e apoiar as capacidades de aprendizagem (ZARIFIAN, 2001). Ressalta-se que, “embora os recursos financeiros, econômicos, tecnológicos ao mesmo tempo sejam indispensáveis, nenhum deles proporciona para a empresa a capacidade de ação inteligente e planejada que deriva das pessoas” (TORO, 1992, p. 26, tradução própria). Sikora *et al.* (2016) observaram que contratar empregados altamente qualificados aumenta o capital humano da organização, com esse aumento ocorrem melhorias de curto prazo no desempenho dos funcionários e na eficácia organizacional.

Toro (1992) considera que os antecedentes e os condicionantes sobre as ações de conhecimentos, habilidades e motivação são: condições sociais, culturais e demográficas, fatores de personalidade e condições do posto de trabalho. Portanto, a gestão de recursos humanos deve desenvolver estruturas flexíveis, clima e sistemas que permitam que os trabalhadores saibam como reagir frente às mudanças (ARMSTRONG, 1992). Pois, o cenário de negócios atual pede profissionais que saibam administrar a complexidade que vivenciam diariamente (LE BOTERF, 2003).

Conforme apontado por Barney (1986; 1991), uma empresa precisa de uma cultura valiosa, rara, difícil de imitar e recursos difíceis de serem substituídos para alcançar melhores resultados financeiros que seus concorrentes. É fato que as estratégias mudam e que as organizações precisam acompanhar essas mudanças (GALBRAITH, 1983). Entretanto, Fleury e Fleury (2000) defendem que as competências são contextualizadas pelos níveis de saber alcançados pela sociedade, pela profissão e época do indivíduo e, assim, somente quando os conhecimentos e *know-how* são trocados e comunicados entre os membros da empresa é que se tornam competências. “A capacidade de reconhecer oportunidades depende, em parte, dos recursos e conhecimentos existentes do indivíduo (ou do conhecimento e das capacidades de aprendizado da organização à qual o indivíduo pertence)” (TEECE, 2007, p. 1323, tradução própria).

Dentro deste contexto, Le Boterf (2003) apresenta a importância de saber combinar ou integrar saberes múltiplos e diferentes. Pois, para resolver um problema, as pessoas integram dados e informações provindos de vivências passadas, criando novas conexões e obtendo novas ideias. Portanto, a competência não pode ser analisada ou projetada de maneira fragmentada ou como um recorte da vida do indivíduo (LE BOTERF, 2003). Além de saber integrar, é necessário saber transpor, ou seja, o indivíduo reconhecer os problemas e saber

como intervir, utilizando conhecimentos prévios para analisar procedimentos com certa distância, a fim de utilizar experiência profissional e pessoal para resolver as situações que venham a ocorrer (LE BOTERF, 2003). Ressalta-se que uma transposição pode ser realizada tanto em contextos afins ao indivíduo quanto outros contextos e outras áreas.

Para Grant (1996), a essência da capacidade organizacional é conseguir integrar o conhecimento especializado que reside nos trabalhadores. Fleury e Fleury (2000) propõem a mobilização de recursos, e nela eles englobam recursos financeiros, materiais e pessoal, além dos saberes, e recomendam que haja uma sinergia na junção deles. Prahalad e Hamel (1990) denominam *Core Competencies* à aprendizagem coletiva nas organizações, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologia. As competências são valiosas porque promovem um diferencial na entrega de produtos e serviços.

Sabe-se que alguns tipos de competências fazem mais sentido para uma área de atuação do que para outra. Por exemplo, Bhardwaj e Punia (2013) analisaram as principais competências gerenciais e observaram que a literatura cita como primordial: habilidades de comunicação, trabalho em equipe, produtividade, visão, autogerenciamento, orientação para o resultado, orientação estratégica, ambição, persistência, decisão, gestão de riscos e criatividade. Carmeli e Tishler (2006) elencaram inteligência, habilidades conceituais, criatividade, diplomacia, tato, fluência na comunicação, conhecimento sobre as tarefas do grupo, habilidades organizacionais ou administrativas, persuasão e habilidades sociais. Outros estudos ainda analisaram áreas específicas, como De Mauro *et al.* (2018) que buscaram as competências para profissionais de *Big Data*. De acordo com os autores, elas englobam tanto a parte prática de sistemas e aplicações quanto às habilidades de negócios, economia e criação de valor organizacional. Contudo, ressalta-se que o conhecimento é o principal recurso das empresas, mas só são parcialmente transferíveis (GRANT, 1996).

Algumas competências podem fazer parte do rol de qualquer empresa para que se alcance melhor posicionamento estratégico. Le Boterf (2003) considera que um profissional deve saber administrar a complexidade, a qual implica em: “saber agir com pertinência, saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional, saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos, saber transpor, saber aprender e aprender a aprender, e, saber envolver-se” (LE BOTERF, 2003, p. 38). Contudo, se as competências não estiverem alinhadas com as necessidades da empresa, a organização pode não se beneficiar do conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos que a compõem (DUTRA, 2004).

Assim, de acordo com Le Boterf (2003), é necessário que o indivíduo queira agir para que tenha capacidade de saber agir. Isto está ligado com a competência saber envolver-se e o quanto o indivíduo concorda em investir emocionalmente em determinada tarefa. Fleury e Fleury (2000) denominam esta competência de saber engajar-se ou comprometer-se, a qual trata de assumir riscos, saber empreender e se comprometer com os objetivos organizacionais. Esta competência é importante, dado que o potencial criador dos indivíduos, intuição e capacidade de interpretar o contexto estão relacionados com maior sucesso da empresa (DUTRA, 2001).

Saber agir com pertinência está relacionado com ir além de saber executar a tarefa prescrita (LE BOTERF, 2003). Portanto, saber os motivos de realizar tal tarefa, ser capaz de julgar, escolher e decidir dentro do que está prescrito (FLEURY; FLEURY, 2000). Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional é enxergar como agir em cada situação de trabalho com base em um conhecimento prévio aplicado a um determinado contexto que é alterado frequentemente nas tarefas diárias (LE BOTERF, 2003). Ou seja, compreender o que de melhor existe e é possível ser extraído de cada situação ou pessoas, e utilizar estes conhecimentos para atuar com maior maestria.

Para Le Boterf (2003), a eficácia é alcançada quando se realiza uma crítica sobre uma intervenção ineficaz, planejam-se novas ações e se realiza uma intervenção seguinte que pode ser eficaz ou ineficaz. A competência de saber aprender e aprender a aprender está relacionada à atitude do indivíduo frente à resolução dos problemas e o que o trabalhador aprende com os erros e as experiências (LE BOTERF, 2003). Para Fleury e Fleury (2000), saber aprender lida com trabalhar com conhecimento e experiência, rever modelos mentais, se desenvolver e promover o desenvolvimento de outras pessoas. Ressalta-se que a história, vida pessoal, social e profissional do trabalhador vá resultar na fonte de experiência que o indivíduo deve reflexionar para agir de forma a aprender (LE BOTERF, 2003).

Fleury e Fleury (2000) trazem uma competência chamada saber comunicar. Esta competência está relacionada com “compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos assegurando o entendimento da mensagem pelos outros” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 22). Ainda em relação à comunicação, Zarifian (2001, p. 148) argumenta que:

A comunicação é, em certo sentido, um problema mais complexo, pois introduz o efeito de reciprocidade. Não se aprende a comunicar. O que se aprende é inserir-se ativamente em relações de comunicação. Logo, é preciso que essas relações se desenvolvam. E o princípio da comunicação inter-humana não é a troca de

mensagens ou informação. E, como já enfatizamos, a intercompreensão, o entendimento recíproco. Comunicar é entender o outro e compartilhar com ele referenciais, motivos e objetivos parcialmente comuns. [...]. As informações, na medida em que elas são compartilhadas, podem ajudar a estruturar redes de comunicação. Contudo, a rede somente começará a funcionar no momento em que as pessoas tiverem aprendido a entender as opiniões, preocupações, as obrigações umas das outras, e tiverem começado a identificar os problemas comuns que elas têm interesse em tratar em conjunto.

Outras duas competências apontadas por Fleury e Fleury (2000, p. 22) são saber assumir responsabilidades, que é “ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido” e ter visão estratégica que trata de “conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 22). Dutra (2004) diz que os trabalhadores precisam colocar suas capacidades em prol de assegurar que os resultados organizacionais sejam alcançados.

Para Zarifian (1999), as competências relacionadas com o próprio processo de trabalho, técnicas específicas a serem aplicadas no trabalho, entendimento sobre os fluxos da organização, compreensão dos impactos do produto ou serviço produzido nos consumidores e as habilidades sociais para lidar com os comportamentos e atitudes de outras pessoas podem ser expressos em três domínios de competências: autonomia, tomada de responsabilidade comunicação. Visvanathan, Muthuveloo e Ping (2018) verificaram que a autonomia e a independência são fatores que impactam fortemente na Satisfação no Trabalho. Zarifian (2001, p. 121) assume que “as competências só são utilizadas e se desenvolvem como uma consequência de uma automobiliação do indivíduo”. Assim, o anseio para o desenvolvimento das competências parte dos indivíduos primeiramente, mas a organização pode estimular o desejo do aprimoramento pessoal e oferecer suporte para ele se concretize.

Em relação à autonomia e assumir responsabilidades, Zarifian (2001, p. 147) afirma que: “se tratam de atitudes sociais totalmente integradas às competências profissionais e que exprimem as opções novas de organização do trabalho. Essas atitudes só podem, realmente, ser aprendidas e desenvolvidas quando se assume nas situações profissionais que as requerem”.

Acentua-se que o desempenho ocupacional é alcançado com base em conhecimentos, habilidades e motivação, os quais são integrados pela personalidade de cada indivíduo (TORO, 1992). Além disso, Zarifian (2001) ressalta que a competência individual só tem propósito quando integra a comunicação entre os indivíduos, os quais se organizam para enfrentar situações adversas. Pois, “é o conjunto de relações cooperativas entre atores sociais

que facilitam soluções para problemas de ação coletiva” (REQUENA, 2003, p. 332, tradução própria). Portanto, faz-se necessário saber trabalhar em equipe.

## 2.4 Competências dos trabalhadores, Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho

A estratégia é um objetivo único e geral pelo qual todos os membros de uma empresa organizam seus trabalhos. Além de ser vista como uma bússola pela organização (MINTZBERG, 2006), isto é, uma grande meta que orienta rumo ao resultado, a estratégia também é um processo de interação social (ALVESSON, 2002). Isto significa que os membros estabelecem e mantêm concepções das estratégias próprias. Dessa forma, é imprescindível a conquista de membros que auxiliem tanto na elaboração quanto na implementação dos objetivos organizacionais para melhorar a eficiência da organização.

Acentua-se que “as pessoas são os ativos mais importantes que uma organização possui e seu gerenciamento eficaz é a chave para seu sucesso” (ARMSTRONG, 1992, p. 18, tradução própria). Nas palavras de Sikora *et al.* (2016, p. 24, tradução própria): “todas as organizações competem por meio da qualidade do seu pessoal”. O gerenciamento das competências e, conseqüentemente, das pessoas, é imprescindível para os serviços e a inteligência que têm um papel fundamental na capacidade de inovação das empresas (LE BOTERF, 2003; PAAIS; PATTIHURU, 2020).

Verificou-se que a Cultura Organizacional tem um efeito proeminente sobre o desempenho e a eficácia de longo prazo das organizações (CAMERON; QUINN, 2006; GALBRAITH, 1983; ZARIFIAN 2001; HAMEL; PRAHALAD, 1989; BOYCE *et al.*, 2015; ARMSTRONG, 1992; KUCHARSKA; WILDOWICZ-GIEGIEL; BEDFORD, 2018; AZZEM *et al.*, 2021), do mesmo modo que a Satisfação no Trabalho (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011; LATHAM; LOCKE, 1991; SAKS, 2006; WARR; COOK; WALL, 1979). Portanto, tem-se que Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Competências do trabalhador estão relacionadas.

As organizações devem ter competências em todas as áreas estratégicas da empresa e juntas essas áreas devem alcançar as missões propostas (TOVEY, 1994). Para Armstrong (1992) o processo de integração estratégica que perpassa pelos Recursos Humanos, permite uma maior conexão entre as competências requeridas e os objetivos da organização. Santos (2000) argumenta que os funcionários são flexíveis e adaptáveis às mudanças, isso garante que as mudanças necessárias para atender ao mercado sejam absorvidas e atendidas pela empresa. Por essa razão, as funções de Recursos Humanos devem estar no centro das decisões organizacionais, de forma que exista coesão entre as habilidades requeridas e os membros da empresa (EISENSTAT, 1996).

Os trabalhadores podem trazer vantagem competitiva em diversas áreas da empresa, entretanto, Schuler e Jackson (1987) destacam três: inovação, aprimoramento da qualidade e redução de custos. Argumenta-se que somente com funcionários melhorando suas habilidades, assumindo responsabilidades e riscos, é possível alcançar aperfeiçoamentos (SCHULER; JACKSON, 1978). “Esse ponto de vista leva a considerar que a empresa não mais como uma simples carteira de negócios a gerir, mas como uma carteira de competências a valorizar e a desenvolver” (LE BOTERF, 2003, p. 20).

A Cultura Organizacional fortalece os modelos de negócios e melhora o desempenho das organizações, quando bem compreendidas, trazem decisões estratégicas de alta qualidade (AFFES; AFFES, 2021). A Cultura Organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a inovação organizacional afetam positivamente a vantagem competitiva das organizações (AZEEN, *et al.*, 2021).

Visto que, os membros da empresa desempenham um papel fundamental nos resultados organizacionais (SIKORA *et al.*, 2016), a Satisfação no Trabalho, qualidade de vida no trabalho, abertura às mudanças organizacionais e insegurança no trabalho têm impactos relevantes no desempenho, absenteísmo e na saúde ocupacional dos trabalhadores (SINVAL, 2018). O relacionamento entre colegas de trabalho e chefes, sistema de gestão e o bem-estar são as dimensões que mais influenciam o desempenho individual, enquanto, o sistema de gestão e a relação com os colegas de trabalho são fatores que influenciam no desempenho individual e no setor de atuação do trabalhador (SILVA, 2006). Além disso, quando se trata de competências gerenciais, o aprofundamento é ainda mais importante, visto que essas afetam o desempenho da empresa (CARMELI; TISHLER, 2006).

A noção de produtividade tem sentidos diferentes quando consideramos pelo ponto de vista do rendimento organizacional ou pelo ponto de vista do rendimento individual. É evidente que no primeiro caso é preciso considerar agentes causais de origem econômica, tecnológica, organizacional ou administrativa. No caso da produtividade individual, outras variáveis diferentes como os conhecimentos, habilidades, motivação, expectativas, julgamentos de oportunidade, oportunidades reais, liderança, comunicações e outras variáveis têm um valor causal mais importante. Os dois conceitos, diferentes do ponto de vista analítico, se relacionam. A produtividade individual é um dos determinantes da produtividade organizacional (TORO, 1992, p. 255, tradução própria).

Para Toro (1992), os valores, as normas, as habilidades racionais necessárias para a execução do trabalho, e os conhecimentos ou conceitos devem ser assimilados pelos membros para que haja uma assimilação da Cultura Organizacional. Além disso, a disseminação dos valores culturais não se dá de forma homogênea, inclusive, há que se fazer um esforço



contínuo para encorajar os membros a trabalharem com um propósito em comum (ARMSTRONG, 1992). Pois, conforme Boyce *et al.* (2015) concluíram, a Cultura Organizacional apresentou uma relação causal sobre os resultados de desempenho da empresa, ao verificarem que a cultura do departamento de vendas de uma empresa de veículos tinha influência na satisfação dos clientes, o que gerava maiores vendas. Assim, tem-se a importância de a inteligência competitiva ser desenvolvida em todos os níveis da organização, para efetivar os desafios estabelecidos e se lançar aos novos (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

Sabe-se que a Cultura Organizacional é quem fornece a primeira estrutura para a construção da estratégia organizacional, com seus pressupostos básicos (SCHEIN, 1988; 2009) e os valores disseminados para todos os membros (SCHWARTZ, 1992; 1999; 2006; 2012). Ainda, sabe-se que a cultura influencia na Satisfação no Trabalho (KIM; PARK, 2018), porém, ainda se sabe pouco sobre a congruência entre os valores da empresa e os resultados (EDWARDS; CABLE, 2009). De qualquer forma, Armstrong (1992) alerta que é necessário gerenciar a cultura, a qual advém de uma pressão do topo hierárquico para os demais setores organizacionais, no intuito de gerar aceitação dos valores e colocá-los em prática.

Dentro da temática de Satisfação no Trabalho e desempenho organizacional, Silva (2006) comprovou em sua pesquisa que uma melhor qualidade de vida no trabalho implica melhor eficiência da empresa. “O sucesso organizacional é mais provável de ser alcançado se as políticas e procedimentos de pessoal da empresa estiverem intimamente ligados e contribuirão significativamente para a realização dos objetivos corporativos e planos estratégicos” (ARMSTRONG, 1992, p. 18, tradução própria). Da mesma forma, Ariyawan e Rivai (2018) confirmaram que a Satisfação no Trabalho tem correlação positiva com o desempenho organizacional, Diener e Seligman (2004) relacionam a satisfação e o humor positivo com uma maior produtividade, já que “funcionários felizes são melhores cidadãos organizacionais do que funcionários insatisfeitos; eles mudam de emprego com menos frequência, e evitam menos aos compromissos organizacionais” (DIENER; SELIGMAN, 2004, p. 10, tradução própria).

Uma das explicações trazidas por Hamel e Prahalad (1989) para esses benefícios é que um desafio é encarado com maior afinco pelos trabalhadores quando estes percebem as implicações das ações nos seus próprios trabalhos. Ou seja, quando os indivíduos encontram uma motivação que relaciona a estratégia da empresa aos seus anseios pessoais, os ganhos são maiores. Essa visão concorda com a de Walton (1973), que relaciona a satisfação em níveis

mais altos com as aspirações humanas. Ainda, ressalta-se que a melhora dos resultados financeiros acontece mais com a utilização de métodos de trabalho desenvolvidos pelos funcionários do que com cortes de salários (HAMEL; PRAHALAD, 1989), o que implica que a satisfação dos indivíduos pode ter mais influências no desempenho estratégico do que os gestores imaginam. Além disso, em termos nacionais, Diener e Seligman (2004) alertam que os custos advindos de trabalhadores infelizes são enormes para a produtividade econômica nacional.

Toro (1992) considera que a gestão gerencial, estrutura organizacional, comunicações, insumos e matérias primas, relações trabalhador-empregado e processos de avaliação são as condições que determinam os níveis de produtividade de uma empresa. Portanto, a maneira de coordenar a empresa impacta diretamente sobre os diversos fatores de produtividade, e consequentemente, na competitividade da empresa. Essa ideia adequa-se com a de Galbraith (1983), o qual ressalta que a organização deve ter uma harmonia, de forma que “a organização eficaz é aquela que mistura sua estrutura, práticas de gerenciamento, recompensas e pessoas em um pacote que, por sua vez, se encaixa em sua estratégia” (GALBRAITH, 1983, p. 63, tradução própria). Ademais, segundo Hamel e Prahalad (1989), é necessário que a empresa forneça aos funcionários subsídios para as habilidades de que eles precisam para trabalhar efetivamente e criem um senso de urgência, assim é possível engajar toda a organização na estratégia geral e ser mais produtivos.

Ainda, Rosso (2015) ressalta que o momento histórico interfere nas competências que devem ser aprendidas pela geração. Em sua pesquisa, observou que os *baby boomers*, geração que abarca pessoas nascidas entre 1946 e 1964, apresentam um misto de competências relacionadas com o modelo fordista e taylorista que era comum no início de suas carreiras, e, depois da metade de suas vidas profissionais neste sistema, tiveram que se adaptar ao trabalho em equipe, visão sistêmica e processos de trabalho.

A estratégia está intrinsecamente relacionada com a produtividade, visto que, quanto mais produtivo dentro do foco de atuação da empresa, mais ela estará capacitada para alcançar seus resultados oferecendo o que o seu nicho de mercado requisita.

Por fim, saber quais são as competências que a empresa necessita e promover a aquisições delas pelos seus funcionários torna-se imprescindível para alcançar objetivos estratégicos. Pois, identificar oportunidades tanto em relação a produtos quanto a mercados é o que cria vantagem competitiva para as organizações e somente os membros da empresa têm

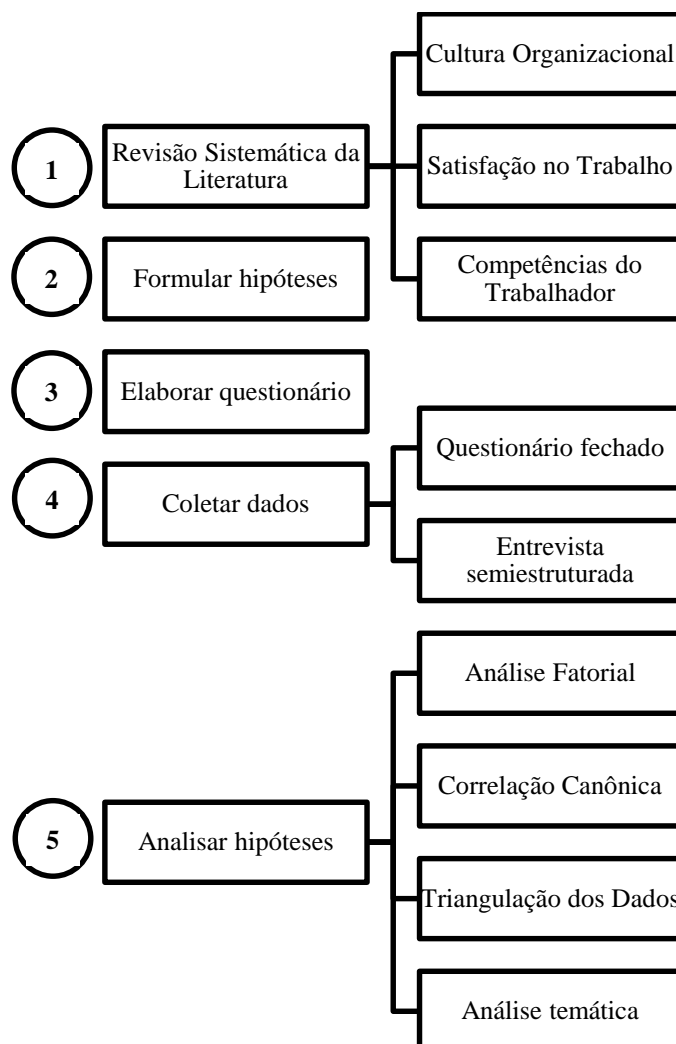
capacidade de integrar as funções organizacionais e priorizar as funções críticas da empresa (FLEURY; FLEURY, 2000).

### 3. MÉTODOS

Neste capítulo apresenta-se o percurso metodológico realizado com a finalidade de responder à questão de pesquisa proposta: **como a Satisfação no Trabalho e as Competências dos Trabalhadores se relacionam em diferentes Culturas Organizacionais?** Ademais, são apresentadas as técnicas utilizadas para atingir cada objetivo específico, a justificativa pela opção por tais técnicas e os critérios de validade da pesquisa.

Assume-se que as metodologias qualitativas e quantitativas utilizadas em conjuntos podem trazer dados com características distintas que se complementam para trazer um entendimento mais robusto para a pesquisa. Na Figura 3, apresentam-se as etapas metodológicas da pesquisa.

Figura 3: Modelo esquemático do percurso metodológico da pesquisa

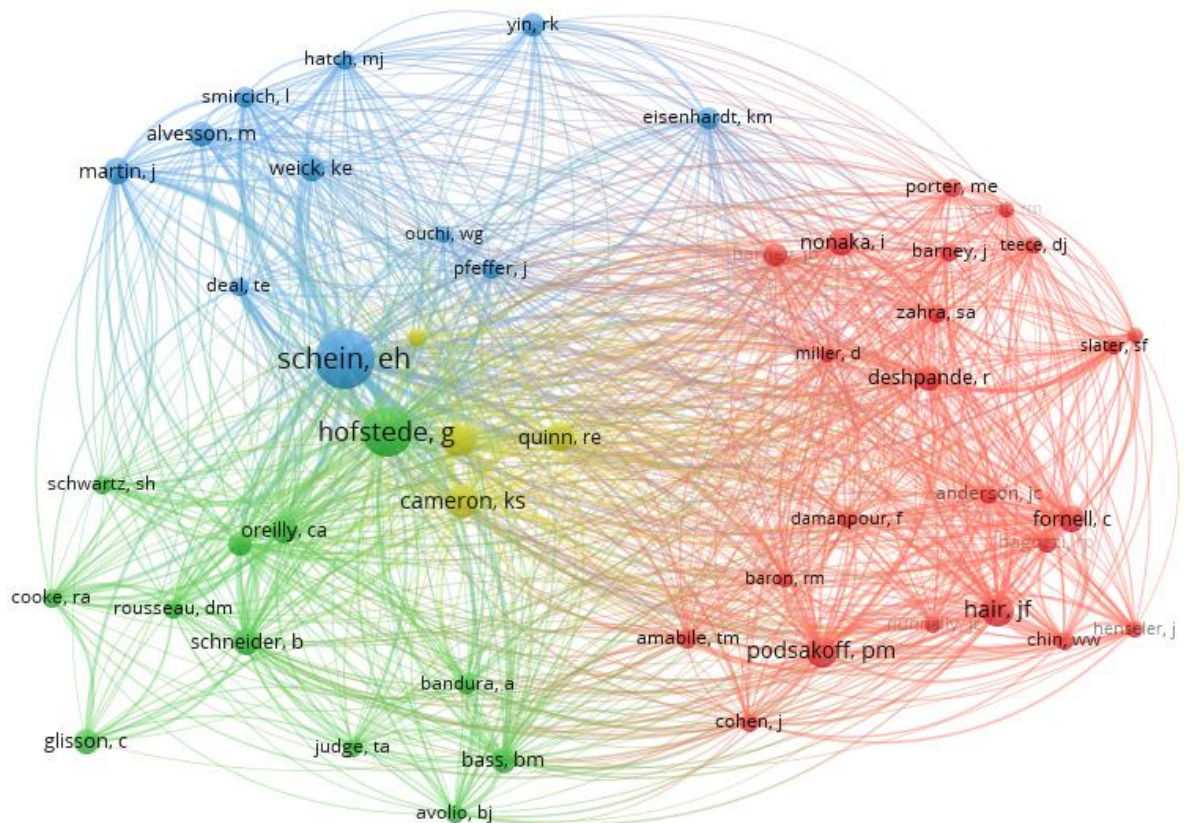


### 3.1 Revisão Sistemática da Literatura

Esta pesquisa iniciou-se com a Revisão Sistemática da Literatura (MOHER *et al.*, 2009), visto que existiam grandes quantidades de autores e teorias nas temáticas de Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Competências do Trabalhador. Assim, este método foi escolhido para a realização da compilação das informações, bem como conceber um referencial teórico já consolidado pela academia.

Primeiramente, realizou-se uma pesquisa pela palavra-chave “*organizational culture*” na base de dados *Web of Science*, considerando o período entre 01/01/2000 e 23/11/2021 e foram encontrados 7.195 artigos. Na sequência, as referências citadas por estes artigos foram analisadas com o auxílio do programa VOSviewer 1.6.14 (2020).

Figura 4: Principais referências em Cultura Organizacional

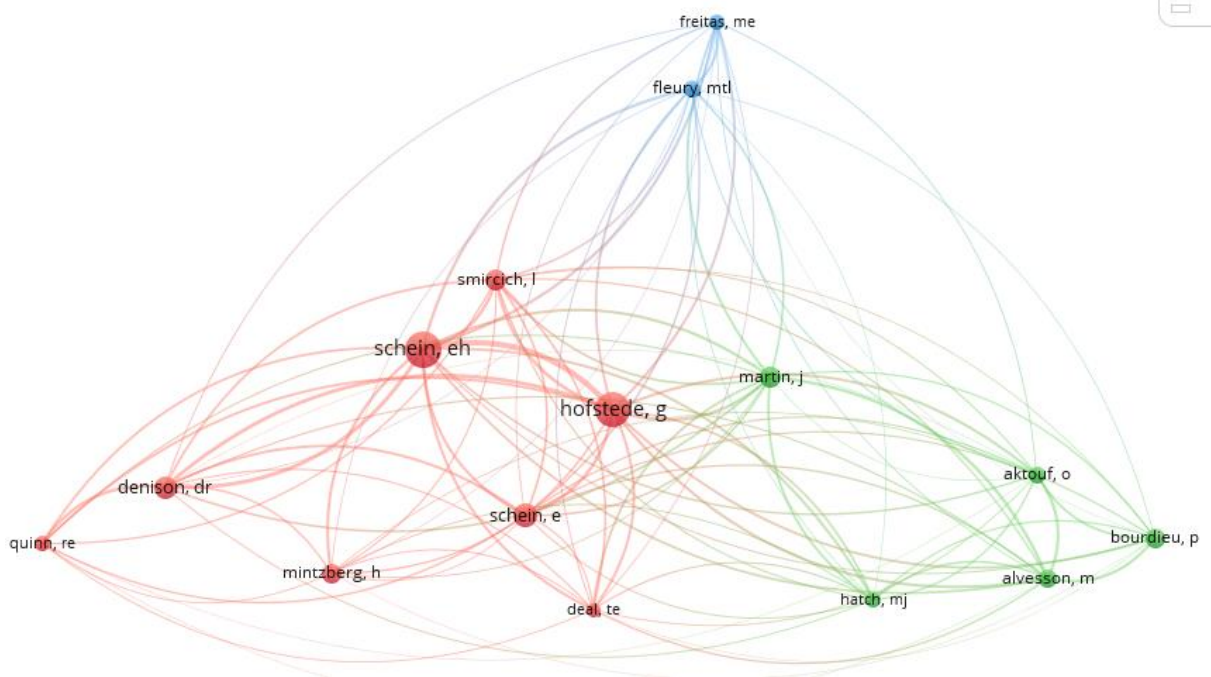


Fonte: Autora (2022).

Conforme apresentado na Figura 4, os estudos de Cameron e Quinn (2006), Hofstede (1980; 2001) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) estão entre as 5 primeiras referências mais citadas e Schwartz (1992; 1999; 2006; 2012) está entre as 50 primeiras referências.

Pesquisou-se também na base de dados *Scielo* para descobrir quais eram as fontes mais citadas por pesquisas brasileiras utilizando a palavra-chave “*organizational culture*”, considerando o mesmo período. Foram obtidos 211 resultados, os quais foram analisados pelo programa VOSviewer 1.6.14 (2020). As principais fontes nacionais são semelhantes às fontes internacionais, como apresentado na Figura 5.

Figura 5: Principais referências citadas por pesquisas brasileiras em Cultura Organizacional



Fonte: Autora (2022).

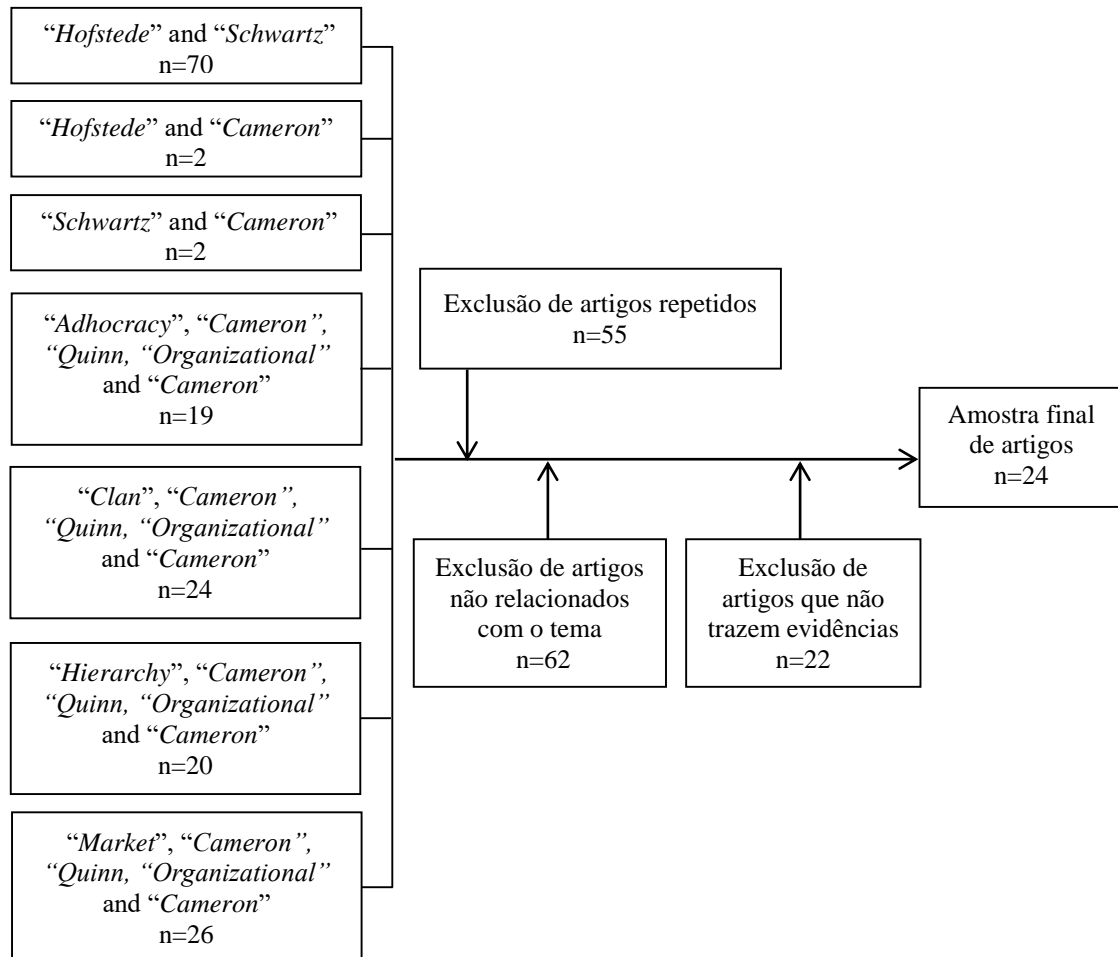
Para verificar se existiam convergências entre as teorias apresentadas, realizou-se uma busca por artigos científicos e artigos de revisão de literatura, em busca de evidências científicas que tratassem das teorias de Cameron e Quinn (2006), Hofstede (1980; 2001) e Schwartz (1992; 1999). Esta busca por artigos seguiu as recomendações de Revisão Sistemática da Literatura (MOHER *et al.*, 2009).

Na base de dados *Web of Science*, buscou-se pelas palavras-chave: “*Hofstede*” e “*Schwartz*”; “*Hofstede*” e “*Cameron*”; “*Cameron*” e *Schwartz*”; “*Adhocracy*”, “*Cameron*”, “*Quinn*” e “*Organizational*”; “*Clan*”, “*Cameron*”, “*Quinn*” e “*Organizational*”; “*Hierarchy*”, “*Cameron*”, “*Quinn*” e “*Organizational*”; “*Market*”, “*Cameron*”, “*Quinn*” e “*Organizational*”, compreendendo todo o período até fevereiro de 2020.

Foram encontrados 163 artigos científicos dos quais 55 eram repetidos e 62 não eram da temática estudada. Analisando-se o resumo dos 108 artigos restantes, verificou-se que

somente 24 destes artigos poderiam trazer evidências para relacionar as teorias de Cultura Organizacional. A esquematização de seleção dos documentos de Cultura Organizacional é apresentada na Figura 6.

Figura 6: Esquematização de seleção dos documentos de Cultura Organizacional



Fonte: Autora (2022).

A partir dos artigos selecionados, buscou-se evidências de Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores Organizacionais e como elas se relacionavam dentro das pesquisas científicas.

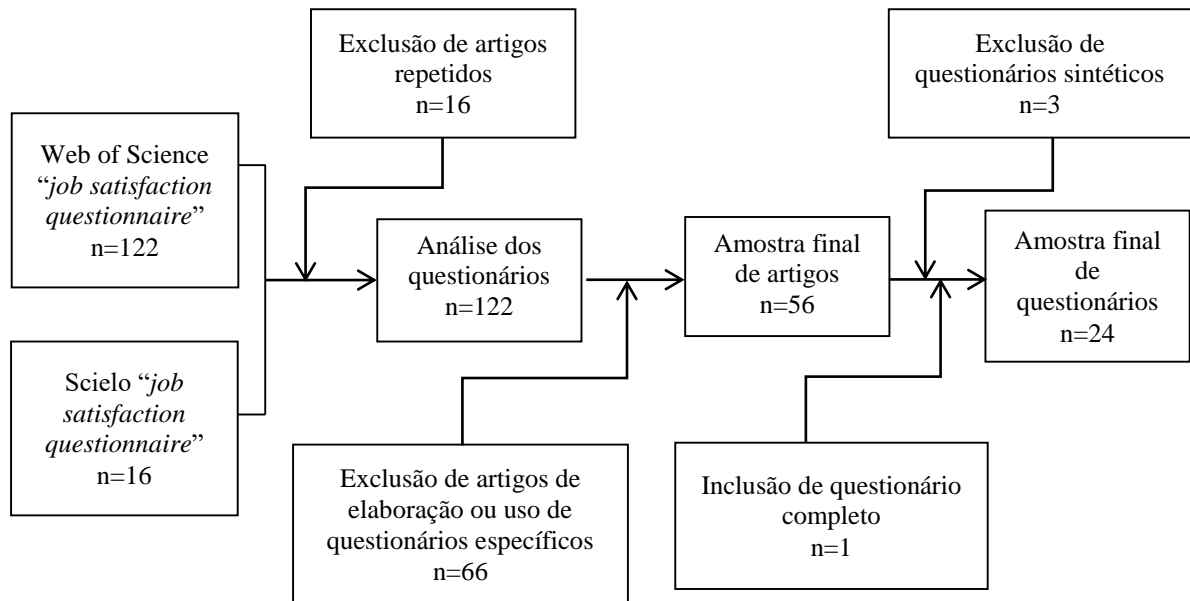
Para definir as variáveis da Satisfação no Trabalho, realizou-se uma análise dos questionários de satisfação utilizados pela academia. Buscou-se por artigos científicos com o termo “*job satisfaction questionnaire*” nas bases de dados *Web of Science* e *Scielo*, buscando pelos questionários mais utilizados pela academia para avaliar a satisfação dos indivíduos no trabalho, utilizando as recomendações de Moher *et al.* (2009).

Um total de 122 artigos foi obtido, excluindo-se os repetidos. Desses artigos, excluíram-se todos os que fossem de elaboração ou uso de questionário específico para uma determinada profissão. Isso porque, nestes tipos de questionários, as questões estavam muito relacionadas com a prática de trabalho cotidiana específica destes profissionais, não abrangendo o escopo desta pesquisa. Ressalta-se que, se o artigo utilizou algum questionário geral juntamente com questionários específicos, este artigo foi mantido dentro do escopo de análise.

Obteve-se, por fim, 56 artigos científicos que continham 26 questionários diferentes. Porém, os questionários *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23* (MELIÁ; PEIRÓ, 1989a), *Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12* (MELIÁ; PEIRÓ, 1989b) e *Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26* (MELIÁ *et al*, 1990) são versões sintéticas e com menos categorias do *Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82* (MELIÁ *et al*, 1990), o qual não fora citado nos artigos científicos desta pesquisa. Porém, preferiu-se utilizar somente o *Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82* (MELIÁ *et al*, 1990) para a análise, tendo em vista que ele abrange os outros três. Por fim, obtiveram-se 24 questionários para a análise das categorias. A Figura 7 contém as informações sobre as bases de dados, quantidades de artigos incluídos e excluídos.



Figura 7: Esquemática de seleção dos documentos

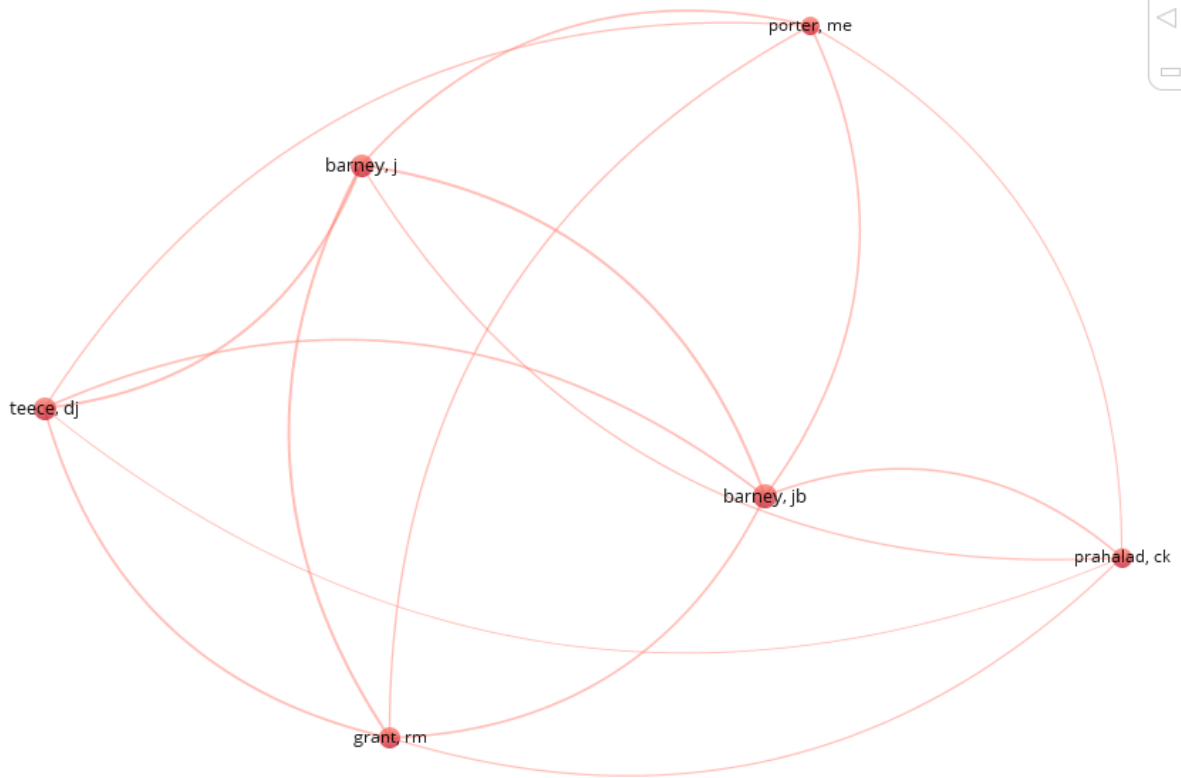


Fonte: Autora (2022).

Para encontrar os principais autores relacionados com competências dos trabalhadores, buscou-se na base de dados *Web of Science* por artigos com as palavras-chave: “*competenc\**” e “*organizational culture*” e foram obtidos 499 resultados na busca. Estas palavras-chave foram escolhidas por trazerem a temática de competência aplicada ao ambiente organizacional, visto que a palavra-chave “*competenc\**” pesquisada sozinha trazia resultados não relacionados para esta pesquisa. Contudo, dado o grande número de artigos encontrados, optou-se por analisar somente as fontes mais citadas pelos artigos científicos.

As principais fontes mais citadas foram organizadas com o auxílio do programa VOSviewer 1.6.14 (2020). Observou-se que as pesquisas de Barney (1986, 1991), Grant (1996), Teece (2007) e Prahalad e Hamel (1990) são as principais referências na temática de competências, conforme apresentado na Figura 8. Estas pesquisas, no geral, têm foco nas competências que as organizações precisam ter para se posicionarem melhor estrategicamente.

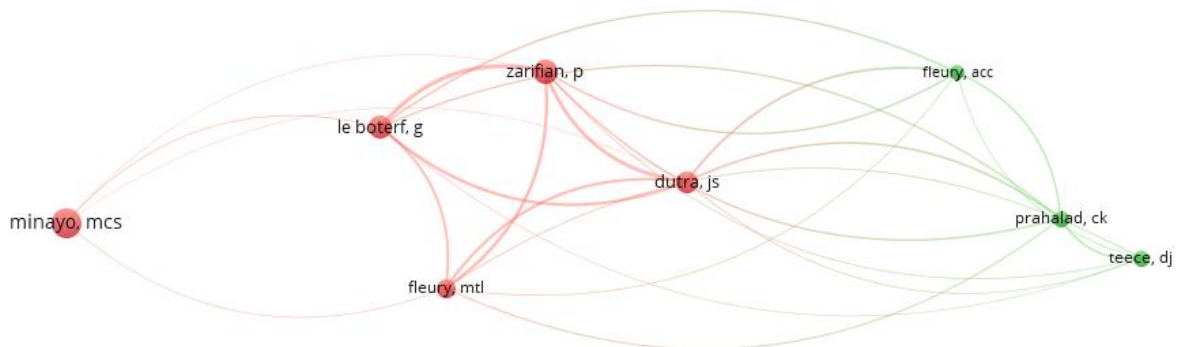
Figura 8: Principais referências de Competências



Fonte: Autora (2022).

Dentro da pesquisa brasileira, buscando por “competências” na base de dados da *Scielo* foram encontrados 1.335 resultados, os quais foram analisados com o VOSviewer 1.6.14 (2020). Destacam-se as pesquisas de Zarifian (2001), Le Boterf (2003), Dutra (2004), Prahalad e Hamel (1990) e Fleury e Fleury (2001) como as principais fontes citadas (Figura 9).

Figura 9: Principais referências de competências citadas por pesquisas brasileiras



Fonte: Autora (2022).

Em comum, estas pesquisas apresentavam uma perspectiva voltada para as competências dos trabalhadores.

### 3.2 Elaboração dos Questionários

Optou-se pela elaboração de um questionário para a obtenção de dados quantitativos para a pesquisa. Decidiu-se dividir o questionário em 3 blocos, sendo 27 questões sobre Cultura Organizacional, 9 questões sobre Competências do Trabalhador e 23 questões sobre Satisfação no Trabalho, totalizando 59 questões. Elas foram elaboradas de acordo com as recomendações de Malhotra (2012), Rea e Parker (2014) e Hair *et al.* (2013).

A escala escolhida para mensurar as variáveis de Cultura foi a Escala Likert de 5 pontos (LIKERT, 1932). Likert (1932) estabeleceu essa técnica para permitir a mensuração de comportamentos e atitudes, uma vez que as escalas têm a finalidade de medir a tendência pela qual os indivíduos se posicionam em relação a concordar ou não com determinada afirmação. Essa escala foi composta inicialmente somente por 5 opções que são: “Concordo totalmente”, “Concordo parcialmente”, “Indiferente ou Não concordo nem discordo”, “Discordo parcialmente” e “Discordo totalmente” (HAIR *et al.*, 2013).

Dalmoro e Vieira (2013) analisaram a facilidade, velocidade e precisão das escalas de 3, 5 e 7 pontos e de escalas invertidas e verificaram que o número de itens na escala de mensuração influencia na resposta dos entrevistados, de forma que a escala com 3 pontos é a que apresenta menor capacidade de apresentar a opinião frente o que se mede, embora seja fácil e rápida de ser respondida; a escala de 7 pontos é a mais demorada e exige uma grande quantidade de respondentes para posterior análise; a escala de 5 pontos é um intermediário entre as duas, a qual consegue captar a opinião dos entrevistados com precisão e facilidade.

Da mesma forma, foram elaboradas questões para mensurar as Competências que os trabalhadores consideram essenciais para a realização de seus próprios trabalhos. Utilizou-se a Escala de Diferencial Semântico proposta por Hair *et al.* (2013), a qual utiliza adjetivos bipolares como: bom/ruim, alta qualidade/baixa qualidade. No caso das questões de Competência dos trabalhadores, determinou-se “Gera resultados/ Não gera resultados”, também com 5 pontos.

Igualmente, utilizou-se a Escala de Diferencial Semântico para mensurar Satisfação no Trabalho, com “Interfere na satisfação/ Não interfere na satisfação”, também com 5 pontos.

Após a determinação das variáveis e das escalas, afirmativas referentes a estas variáveis foram elaboradas para compor o questionário.

### 3.2.1 Variáveis de Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Competências dos Trabalhadores

A partir das evidências encontradas em artigos científicos, verifica-se que tanto os Tipos Culturais, quanto as Dimensões Culturais e Valores de Trabalho tem relacionamento entre si, possibilitando a utilização destas teorias em conjunto para a compreensão da realidade. Assim, optou-se por medir variáveis que possibilitassem determinar um enquadramento cultural das empresas objetos de estudo. Todos os Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores de Trabalho foram considerados.

No Quadro 6, apresentam-se as variáveis de Cultura Organizacional, os autores, a teoria de origem e a questão elaborada para mensurar a variável. Foram elencadas variáveis que explicassem mais fortemente as teorias. Por exemplo, Trabalho em equipe e Colaboração entre pessoas foram determinadas pela maior identificação com o Tipo Clã.

Quadro 6: Variáveis de Cultura Organizacional

Nº	Variáveis de Cultura Organizacional	Teoria e autores	Questões elaboradas
1	Trabalho em equipe	Tipo clã (CAMERON; QUINN, 2006)	É comum formar equipes para executar os trabalhos diários.
2	Colaboração entre as pessoas		As pessoas interagem entre si e se ajudam durante os trabalhos diários.
3	Inovação na organização	Tipo Adhocracia (CAMERON; QUINN, 2006)	A inovação é estimulada.
4	Autonomia no trabalho		As pessoas têm liberdade para criar e para executar suas ideias.
5	Controle dos processos de trabalho	Tipo Hierárquica (CAMERON; QUINN, 2006)	Os trabalhos são diariamente controlados e inspecionados por supervisores.
6	Previsibilidade e coordenação dos trabalhos		A maioria das tarefas do dia a dia tem um alto nível de padronização.
7	Competição entre os membros	Tipo Mercado (CAMERON; QUINN, 2006)	Os trabalhadores competem para serem os melhores em sua área.
8	Cumprimento de objetivos estabelecidos		Metas de desempenho são determinadas para cada trabalhador.
9	Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos	Distância do poder (HOFSTEDE, 1980)	Os trabalhadores têm fácil acesso aos supervisores.
10	Autonomia para tomada de decisões		Os supervisores permitem que os trabalhadores tomem decisões sobre seus trabalhos.
11	Facilidade ao lidar com a incerteza	Aversão à incerteza (HOFSTEDE, 1980)	Os trabalhadores são acostumados a lidar com um cenário de mudanças externas.
12	Aversão a diferentes formas de pensar		A divergência de opiniões entre os membros causa desconforto.
13	Foco em objetivos individuais	Individualismo (HOFSTEDE, 1980)	Os objetivos individuais são mais importantes que os objetivos do grupo.
14	Foco nas relações interpessoais		Executar tarefas em que me relaciono com os colegas é mais importante que realizar tarefas individualmente.

Continua (Parte 1 de 2)

Continuação (Parte 2 de 2)

Nº	Variáveis de Cultura Organizacional	Teoria e autores	Questões elaboradas
15	Decisões emocionais	Masculinidade (HOFSTEDE, 1980)	As decisões são tomadas mais de forma intuitiva do que objetiva.
16	Preocupação com o bem-estar		As pessoas se preocupam com o bem-estar umas das outras.
17	Decisões de longo prazo	Orientação de longo prazo (HOFSTEDE, 2001)	Os trabalhadores persistem nos objetivos definidos a longo prazo, atuando para transformar as metas elaboradas em realidade.
18	Decisões de curto prazo		Os projetos têm curta duração, focando obter resultados imediatos.
19	Repreensão de erros	Indulgência (HOFSTEDE <i>et al.</i> , 2010)	Erros são repreendidos fortemente.
20	Relevar diferenças		Existe liberdade para comportamentos discordantes dos valores do ambiente de trabalho.
21	Vida variada, aproveitar a vida, prazer	Autonomia afetiva (SCHWARTZ, 1999)	Tem-se prazer em viver a vida no ambiente de trabalho.
22	Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade	Igualitarismo (SCHWARTZ, 1999)	Igualdade, justiça e liberdade são valores comuns no trabalho.
23	Proteção do meio ambiente, mundo de beleza	Harmonia (SCHWARTZ, 1999)	Cuidar da natureza e do meio ambiente é comum nas tarefas diárias.
24	Criatividade, curiosidade, mente aberta	Autonomia intelectual (SCHWARTZ, 1999)	Criatividade, curiosidade e novas formas de pensar são valorizadas no trabalho.
25	Alcançar as metas, independência, ambição	Domínio (SCHWARTZ, 1999)	Alcançar as metas pessoais e ter sucesso individual é valorizado no ambiente de trabalho.
26	Autoridade, influência, poder social, riqueza	Hierarquia (SCHWARTZ, 1999)	Ter influência, autoridade e poder aquisitivo são valorizados no ambiente de trabalho.
27	Respeito pelas tradições, ordem social, obediência	Conservadorismo (SCHWARTZ, 1999)	Respeitar as tradições, ter autodisciplina e obediência são valorizados no ambiente de trabalho.

Fonte: Autores (2020).

Com base nas teorias apresentadas de Competências dos Trabalhadores, foram elaboradas 9 variáveis a serem mensuradas nesta temática, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7: Questões para mensurar Competências dos trabalhadores

Nº	Variáveis de Competência dos Trabalhadores	Teoria e autores	Questões elaboradas
28	Ter Autonomia no trabalho	Ter Autonomia (ZARIFIAN, 2001)	Ter autonomia para tomar decisões individualmente.
29	Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares	Saber Trabalhar em Equipe (PRAHALAD; HAMEL, 1990)	Trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares.
30	Saber agir nas tarefas do trabalho	Saber Agir (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2000, TEECE, 2007)	Saber executar e entender o funcionamento dos processos relacionados às tarefas do trabalho.
31	Saber mobilizar recursos do trabalho	Saber Mobilizar (GRANT, 1996; FLEURY; FLEURY, 2000)	Saber gerenciar pessoas, materiais, informações e recursos financeiros.
32	Saber se comunicar com a equipe de trabalho	Saber Comunicar (ZARIFIAN, 2001; FLEURY; FLEURY, 2000)	Saber me comunicar com as pessoas que trabalham junto comigo.
33	Saber aprender e promover aprendizagem dos outros	Saber Aprender (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2000)	Promover a aprendizagem dos outros e me manter atualizado.
34	Saber comprometer-se com os objetivos organizacionais	Saber Comprometer-se (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2000; DUTRA, 2004)	Engajamento e comprometimento com os objetivos organizacionais.
35	Assumir responsabilidades do trabalho	Assumir Responsabilidades (ZARIFIAN, 2001; DUTRA; 2004)	Ser responsável e assumir os riscos e consequências das ações que são tomadas por mim.
36	Ter visão estratégica	Ter Visão Estratégica (ARMSTRONG, 1992; FLEURY; FLEURY, 2000; TEECE, 2007)	Conhecer a estratégia da organização e identificar oportunidades de crescimento.

Fonte: Autora (2022).

Da mesma forma, para Satisfação no Trabalho foram elaboradas afirmativas para mensurar as variáveis (Quadro 8).

Quadro 8: Questões para mensurar Satisfação no Trabalho

Nº	Variáveis	Questões elaboradas
37	Políticas da empresa	A forma como são aplicadas as políticas e regras da organização.
38	Saúde emocional no trabalho	Impacto do trabalho no meu estado emocional.
39	Envolver-se ao realizar o trabalho	Sentir-me motivado e envolvido com meu trabalho.
40	Feedback sobre o trabalho realizado	Receber <i>feedback</i> sobre o trabalho que faço.
41	Saúde e segurança no trabalho	A segurança física do ambiente de trabalho.
42	Independência e autonomia	Ter independência e autonomia para realizar meu trabalho.
43	Mercado de trabalho	Ter estabilidade no emprego.
44	Status de trabalho	Ter meu trabalho reconhecido e valorizado pela sociedade.
45	Gestão da organização do trabalho	Como os gerentes coordenam os trabalhos de seus subordinados.
46	Tarefa significativa	As tarefas que faço terem significado e sentido para mim.
47	Valores morais do trabalho	A organização prezar pelos mesmos valores morais que eu.
48	Oportunidade de crescimento e promoção	Receber promoções e crescer dentro da organização.
49	Conquista pessoal	Meu trabalho fazer parte das minhas conquistas pessoais.
50	Relações com supervisão	Ter um bom relacionamento com os supervisores.
51	Vida fora da empresa	Interferência do trabalho na minha vida pessoal.
52	Relacionamentos entre Colegas de Trabalho	Ter um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.
53	Salário e benefícios financeiros	Salário e benefícios financeiros adequados.
54	Bem-estar da sociedade	Contribuir para uma sociedade melhor a partir do meu trabalho.
55	Capacidade técnica de supervisão	A capacidade técnica dos supervisores sobre meu trabalho.
56	Uso de habilidades	Minhas habilidades serem importantes para a realização do trabalho.
57	Variedade de trabalho	Ter um trabalho variado e que não me deixe entediado(a).
58	Carga de trabalho	A carga de trabalho que sou responsável por cumprir.
59	Clareza da tarefa a ser executada	Ter clareza sobre as tarefas que tenho que executar.

Fonte: Autora (2022).



### 3.2.2 Validade e Confiabilidade dos Questionários

De acordo com Hair *et al.* (2013), é necessário que um questionário tenha validade e confiabilidade. A validade se refere ao quanto às questões medem aos constructos teóricos e a confiabilidade é uma medida de consistência de medição, ou seja, se o questionário conseguirá reproduzir os mesmos resultados ou resultados similares em diferentes ensaios (HAIR *et al.*, 2013).

Primeiramente, no que concerne à validade, optou-se pela Avaliação por um Comitê de Especialistas (ALEXANDRE; COLUCI, 2011). Assim, o questionário foi enviado para 5 especialistas, um doutor e dois doutorandos especialistas em Cultura Organizacional e uma doutora e uma psicóloga ambas especialistas em Organização do trabalho. As questões foram enviadas juntamente com a variável a ser mensurada e seu respectivo referencial teórico. Das 59 questões, 25 receberam algum apontamento, os quais foram incorporados. Por fim, o questionário passou pela análise semântica de 10 pós-graduandos, entre mestrandos e doutorandos.

Na aplicação do questionário para as empresas, primeiramente, este foi enviado para dois gestores de cada empresa, os quais validaram as questões em termos de facilidade de compreensão do conteúdo pelos entrevistados.

Para realizar a análise da confiabilidade utilizou-se o Alfa de Cronbach. Este índice é definido como uma “medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade” (HAIR *et al.*, 2013, p. 100). De acordo com Hair *et al.* (2013) valores acima de 0,7 são considerados satisfatórios, ou seja, garantem consistência interna do questionário.

De acordo com Hora, Monteiro e Arica (2010), esse coeficiente tem a capacidade de mensurar a correlação entre as respostas dadas ao questionário com base na análise do perfil de respostas dos entrevistados.

Para atender a recomendação de Pasquali (2010), o qual sugere que haja no mínimo 5 respondentes para cada questão do questionário a ser validado, aplicou-se a pesquisa para 305 respondentes. Na Tabela 1 é apresentado o perfil dos respondentes.

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Gênero	Feminino	147
	Masculino	158
Idade	Até 20 anos	3
	21 a 30 anos	221
	31 a 40 anos	65
	41 a 50 anos	9
	51 a 60 anos	4
	61 anos ou mais	3
Organização	Universidade	170
	Comércio	7
	Indústria	31
	Prestador de serviços	97
Cargo	Mestrando	76
	Doutorando	87
	Pós-doutorando	7
	Analista	62
	Assistente	12
	Atendente	14
	Coordenador	5
	Diretor	8
	Gerente	7
	Professor	12
	Profissional liberal	15

Fonte: Autora (2022).

Dentro deste total de 305 dados, 135 respondentes são mestrandos e doutorandos, 30 respondentes trabalham na Empresa A e 30 respondentes trabalham na Empresa B.

Os dados obtidos de mestrandos e doutorandos foram mais fáceis de coletar. Questionários foram impressos e entregues nos laboratórios de pesquisa. Esta estratégia facilitou a rápida obtenção de dados para as análises iniciais.

A quantidade de dados obtidas nas empresas respeitou um número mínimo para a garantia da representatividade da amostra. Já os outros dados foram obtidos aleatoriamente, com o questionário disponível *online* para atingir o mínimo de respondentes para a validação das questões (PASQUALI, 2010).

Para calcular o Alfa de Cronbach, utilizou-se o programa IBM SPSS (2013). O Alfa de Cronbach foi calculado para o questionário inteiro e também para as três partes separadas de cada questionário. Calculou-se o Alfa de Cronbach para o grupo dos 135 mestrandos e doutorandos, 30 funcionários da Empresa A, 30 funcionários da Empresa e o total de 305 dados. Na Tabela 2 são apresentados os valores obtidos.

Tabela 2: Valores de Alfa de Cronbach

<b>Análise</b>	<b>Quantidade de itens</b>	<b>Alfa de Cronbach Pós-graduação</b>	<b>Alfa de Cronbach – Empresa A</b>	<b>Alfa de Cronbach – Empresa B</b>	<b>Alfa de Cronbach - total</b>
Somente Cultura Organizacional	27	0,769	0,605	0,771	0,788
Somente Competências do trabalhador	9	0,765	0,704	0,675	0,845
Somente Satisfação no Trabalho	23	0,840	0,858	0,844	0,879
Todas as variáveis	59	0,809	0,827	0,875	0,865

Fonte: Autora (2022).

Pelos resultados, observa-se que os questionários aplicados em sua totalidade conseguiram garantir uma consistência interna boa e as partes do questionário conseguiram alcançar uma consistência interna satisfatória ou aceitáveis.

Para determinar a importância de cada questão analisada no questionário, elimina-se uma por vez, recalculando o Alfa de Cronbach. Dessa forma, é possível testar a representatividade de cada item. Somente faz sentido excluir um item, caso o valor do Alfa de Cronbach aumente (MOOI; SARSTEDT; MOOI-RECI, 2018). Na Tabela 3 são apresentados os valores de Alfa de Cronbach para cada caso de item excluído.

Tabela 3: Valores de Alfa de Cronbach, caso o item for excluído

	Pós-graduação							
	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído
	1	0,804	16	0,807	31	0,802	46	0,805
	2	0,804	17	0,805	32	0,804	47	0,804
	3	0,804	18	0,815	33	0,805	48	0,805
	4	0,807	19	0,806	34	0,802	49	0,807
	5	0,804	20	0,808	35	0,803	50	0,806
	6	0,807	21	0,806	36	0,800	51	0,806
	7	0,804	22	0,804	37	0,808	52	0,803
	8	0,803	23	0,803	38	0,806	53	0,806
	9	0,807	24	0,803	39	0,806	54	0,804
	10	0,808	25	0,805	40	0,808	55	0,806
	11	0,806	26	0,814	41	0,806	56	0,803
	12	0,810	27	0,801	42	0,805	57	0,807
	13	0,818	28	0,809	43	0,806	58	0,805
	14	0,813	29	0,807	44	0,805	59	0,804
	15	0,816	30	0,805	45	0,808		
	Empresa A							
	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído
	1	0,822	16	0,828	31	0,819	46	0,824
	2	0,827	17	0,819	32	0,824	47	0,823
	3	0,825	18	0,827	33	0,825	48	0,825
	4	0,824	19	0,831	34	0,827	49	0,817
	5	0,821	20	0,830	35	0,819	50	0,822
	6	0,831	21	0,825	36	0,822	51	0,824
	7	0,830	22	0,827	37	0,825	52	0,827
	8	0,829	23	0,826	38	0,830	53	0,820
	9	0,827	24	0,824	39	0,823	54	0,816
	10	0,829	25	0,821	40	0,825	55	0,817
	11	0,826	26	0,827	41	0,813	56	0,822
	12	0,832	27	0,831	42	0,817	57	0,829
	13	0,831	28	0,826	43	0,821	58	0,819
	14	0,829	29	0,825	44	0,817	59	0,823
	15	0,823	30	0,826	45	0,823		

Continua (Parte 1 de 2)

Continuação (Parte 2 de 2)

	Empresa B							
	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído
	1	0,871	16	0,874	31	0,870	46	0,873
	2	0,873	17	0,874	32	0,875	47	0,870
	3	0,872	18	0,877	33	0,872	48	0,872
	4	0,870	19	0,884	34	0,871	49	0,871
	5	0,872	20	0,872	35	0,873	50	0,870
	6	0,866	21	0,871	36	0,872	51	0,882
	7	0,875	22	0,871	37	0,876	52	0,873
	8	0,869	23	0,866	38	0,874	53	0,872
	9	0,873	24	0,873	39	0,873	54	0,868
	10	0,871	25	0,872	40	0,875	55	0,875
	11	0,872	26	0,876	41	0,873	56	0,871
	12	0,881	27	0,870	42	0,873	57	0,874
	13	0,881	28	0,877	43	0,874	58	0,869
	14	0,877	29	0,875	44	0,869	59	0,871
	15	0,884	30	0,874	45	0,874		
	Todos os dados							
	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Nº	Alfa de Cronbach se o item for excluído
	1	0,861	16	0,862	31	0,861	46	0,862
	2	0,861	17	0,862	32	0,861	47	0,862
	3	0,862	18	0,866	33	0,862	48	0,861
	4	0,863	19	0,869	34	0,861	49	0,861
	5	0,862	20	0,866	35	0,861	50	0,862
	6	0,863	21	0,862	36	0,860	51	0,865
	7	0,867	22	0,861	37	0,863	52	0,861
	8	0,861	23	0,861	38	0,863	53	0,862
	9	0,863	24	0,862	39	0,863	54	0,862
	10	0,863	25	0,862	40	0,863	55	0,862
	11	0,861	26	0,869	41	0,863	56	0,861
	12	0,871	27	0,864	42	0,862	57	0,864
	13	0,874	28	0,865	43	0,863	58	0,863
	14	0,864	29	0,862	44	0,862	59	0,862
	15	0,870	30	0,863	45	0,863		

Fonte: Autora (2022).

Verifica-se que, caso algum destes valores seja excluído, os índices Alfa de Cronbach não irão aumentar significativamente. Portanto, os itens do questionário devem permanecer inalterados.

### 3.3 Coleta de dados

Os questionários e as entrevistas foram realizados após a aprovação da pesquisa pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), o qual foi submetido na data de 05/12/2019 e aprovado na data de 29/06/2020 com o número de Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) 28074319.4.0000.5504.

#### 3.3.1 Análise descritiva dos dados provindos de questionários

Para melhor compreensão dos dados obtidos por meio de questionários, realizou-se uma Análise Descritiva dos dados da Pós-graduação, Empresa A e Empresa B.

As medidas de Média, Mediana, Desvio Padrão, Variância e Coeficiente de Variação de Dados são utilizados para representar o comportamento de determinada variável, verificando suas dispersões ou como os valores se distribuem em relação à média (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

Estas descrições são importantes por trazerem informações a respeito do quanto cada grupo de dados varia em relação aos dados do próprio grupo e em relação aos outros grupos.

Apresentam-se as informações de Média, Mediana, Desvio Padrão, Variância e Coeficiente de Variação de Dados para os dados da Pós-graduação na Tabela 4.

Tabela 4: Medidas de estatística descritiva para dados da Pós-graduação

	QA1	QA2	QA3	QA4	QA5	QA6	QA7	QA8	QA9
Média	3,080	3,920	3,648	3,760	2,488	2,720	3,416	2,720	3,880
Mediana	4,000	4,000	4,000	4,000	2,000	3,000	4,000	2,000	4,000
Desvio Padrão	1,418	1,082	1,116	1,125	1,248	1,280	1,137	1,280	1,112
Variância	2,010	1,171	1,246	1,265	1,558	1,639	1,293	1,639	1,235
Coeficiente de variação	46%	28%	31%	30%	50%	47%	33%	47%	29%
	QA10	QA11	QA12	QA13	QA14	QA15	QA16	QA17	QA18
Média	4,008	3,176	2,760	3,232	2,792	2,240	3,496	3,944	2,328
Mediana	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	4,000	4,000	2,000
Desvio Padrão	0,946	1,143	1,180	1,179	1,065	1,066	1,104	1,002	1,197
Variância	0,895	1,307	1,394	1,389	1,134	1,135	1,220	1,005	1,432
Coeficiente de variação	24%	36%	43%	36%	38%	48%	32%	25%	51%
	QA19	QA20	QA21	QA22	QA23	QA24	QA25	QA26	QA27
Média	2,640	3,504	3,504	3,472	3,256	3,936	4,024	2,936	3,848
Mediana	2,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	3,000	4,000
Desvio Padrão	1,208	1,147	1,161	1,261	1,373	1,076	1,035	1,249	0,984
Variância	1,458	1,317	1,349	1,590	1,886	1,157	1,072	1,560	0,969
Coeficiente de variação	46%	33%	33%	36%	42%	27%	26%	43%	26%
	QC1	QC2	QC3	QC4	QC5	QC6	QC7	QC8	QC9
Média	3,984	4,408	4,664	4,024	4,472	4,392	3,984	4,160	3,856
Mediana	4,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000
Desvio Padrão	0,833	0,719	0,553	1,132	0,702	0,771	1,062	0,954	1,112
Variância	0,693	0,518	0,306	1,282	0,493	0,595	1,129	0,910	1,237
Coeficiente de variação	21%	16%	12%	28%	16%	18%	27%	23%	29%
	QS1	QS2	QS3	QS4	QS5	QS6	QS7	QS8	QS9
Média	4,032	4,432	4,784	4,368	3,720	4,240	4,216	4,240	3,976
Mediana	4,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	4,000	4,000
Desvio Padrão	0,879	0,855	0,485	0,799	1,119	0,787	1,013	0,937	0,946
Variância	0,773	0,731	0,235	0,638	1,252	0,619	1,026	0,877	0,895
Coeficiente de variação	22%	19%	10%	18%	30%	19%	24%	22%	24%
	QS10	QS11	QS12	QS13	QS14	QS15	QS16	QS17	QS18
Média	4,648	3,976	4,112	4,448	4,344	3,904	4,304	4,384	4,392
Mediana	5,000	4,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000
Desvio Padrão	0,625	1,028	0,900	0,818	0,742	1,132	0,815	0,821	0,870
Variância	0,391	1,056	0,810	0,669	0,550	1,281	0,665	0,674	0,756
Coeficiente de variação	13%	26%	22%	18%	17%	29%	19%	19%	20%
	QS19	QS20	QS21	QS22	QS23				
Média	3,920	4,320	3,992	3,976	4,672				
Mediana	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000				
Desvio Padrão	0,903	0,747	1,043	1,004	0,669				
Variância	0,816	0,558	1,089	1,007	0,448				
Coeficiente de variação	23%	17%	26%	25%	14%				

Fonte: Autora (2022).

De acordo com Fávero e Belfiore (2017), quanto mais baixo for o valor do Coeficiente de Variação, menos os dados variam em relação à média e são mais homogêneos. Fávero e Belfiore (2017) ainda esclarecem que para um conjunto de dados ser considerado razoavelmente homogêneo, este valor deve ser inferior a 30%.

Em relação aos dados da Pós-graduação, verifica-se que houve uma alta variação entre as respostas dos entrevistados sobre Cultura Organizacional e baixa variação entre os dados de Competências do Trabalhador e Satisfação no Trabalho. Isso pode significar que os departamentos são bem distintos entre si, mas as Competências dos Pós-graduandos e as variáveis de Satisfação são semelhantes.

Na Tabela 5, apresentam-se os dados descritivos da Empresa A.



Tabela 5: Medidas de estatística descritiva para dados da Empresa A

	QA1	QA2	QA3	QA4	QA5	QA6	QA7	QA8	QA9
Média	4,759	5,000	4,828	4,621	3,483	3,621	2,655	3,517	4,897
Mediana	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	3,000	3,759	5,000
Desvio Padrão	0,428	0,000	0,378	0,552	1,329	0,997	0,992	1,303	0,402
Variância	0,183	0,000	0,143	0,304	1,767	0,994	0,985	1,698	0,162
Coeficiente de variação	9%	0%	8%	12%	38%	28%	37%	37%	8%
	QA10	QA11	QA12	QA13	QA14	QA15	QA16	QA17	QA18
Média	4,552	4,517	1,897	1,414	3,379	1,586	4,897	4,517	3,172
Mediana	5,000	5,000	2,000	1,000	3,190	1,000	5,000	5,000	3,000
Desvio Padrão	0,562	0,771	0,885	0,558	0,847	0,720	0,305	0,623	0,791
Variância	0,316	0,595	0,782	0,312	0,718	0,518	0,093	0,388	0,625
Coeficiente de variação	12%	17%	47%	39%	25%	45%	6%	14%	25%
	QA19	QA20	QA21	QA22	QA23	QA24	QA25	QA26	QA27
Média	1,310	2,966	4,655	4,828	3,690	4,724	4,379	2,138	3,172
Mediana	1,000	3,000	5,000	5,000	4,000	5,000	4,690	2,000	3,000
Desvio Padrão	0,532	1,273	0,543	0,460	1,235	0,447	0,715	1,106	1,053
Variância	0,283	1,620	0,295	0,212	1,524	0,200	0,511	1,222	1,108
Coeficiente de variação	41%	43%	12%	10%	33%	9%	16%	52%	33%
	QC1	QC2	QC3	QC4	QC5	QC6	QC7	QC8	QC9
Média	4,172	4,862	4,931	4,655	4,931	4,793	4,793	4,552	4,690
Mediana	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Desvio Padrão	0,746	0,345	0,253	0,603	0,253	0,405	0,405	0,674	0,649
Variância	0,556	0,119	0,064	0,364	0,064	0,164	0,164	0,454	0,421
Coeficiente de variação	18%	7%	5%	13%	5%	8%	8%	15%	14%
	QS1	QS2	QS3	QS4	QS5	QS6	QS7	QS8	QS9
Média	4,414	4,517	4,862	4,828	3,931	4,276	4,483	4,172	4,517
Mediana	4,707	5,000	5,000	5,000	4,000	4,138	5,000	4,000	5,000
Desvio Padrão	0,670	0,676	0,345	0,460	1,081	0,783	0,771	0,874	0,623
Variância	0,449	0,457	0,119	0,212	1,168	0,614	0,595	0,763	0,388
Coeficiente de variação	15%	15%	7%	10%	27%	18%	17%	21%	14%
	QS10	QS11	QS12	QS13	QS14	QS15	QS16	QS17	QS18
Média	4,517	4,621	4,724	4,517	4,621	4,207	4,759	4,655	4,138
Mediana	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	4,000
Desvio Padrão	0,623	0,611	0,518	0,676	0,485	0,760	0,428	0,543	0,899
Variância	0,388	0,373	0,269	0,457	0,235	0,578	0,183	0,295	0,809
Coeficiente de variação	14%	13%	11%	15%	11%	18%	9%	12%	22%
	QS19	QS20	QS21	QS22	QS23				
Média	4,310	4,621	3,793	4,103	4,517				
Mediana	4,155	5,000	4,000	4,000	5,000				
Desvio Padrão	0,792	0,485	1,030	0,803	0,895				
Variância	0,628	0,235	1,061	0,644	0,801				
Coeficiente de variação	18%	11%	27%	20%	20%				

Fonte: Autora (2022).

Para os dados da Empresa A, observa-se que, em geral, há uma baixa variabilidade nas respostas de Cultura Organizacional, Competências do Trabalhador e Satisfação no Trabalho. Somente algumas questões apresentaram alta variabilidade. O que significa que os trabalhadores concordam entre si na maioria das questões.

Na Tabela 6 são apresentados os dados descritivos da Empresa B.

Tabela 6: Medidas de estatística descritiva para dados da Empresa B

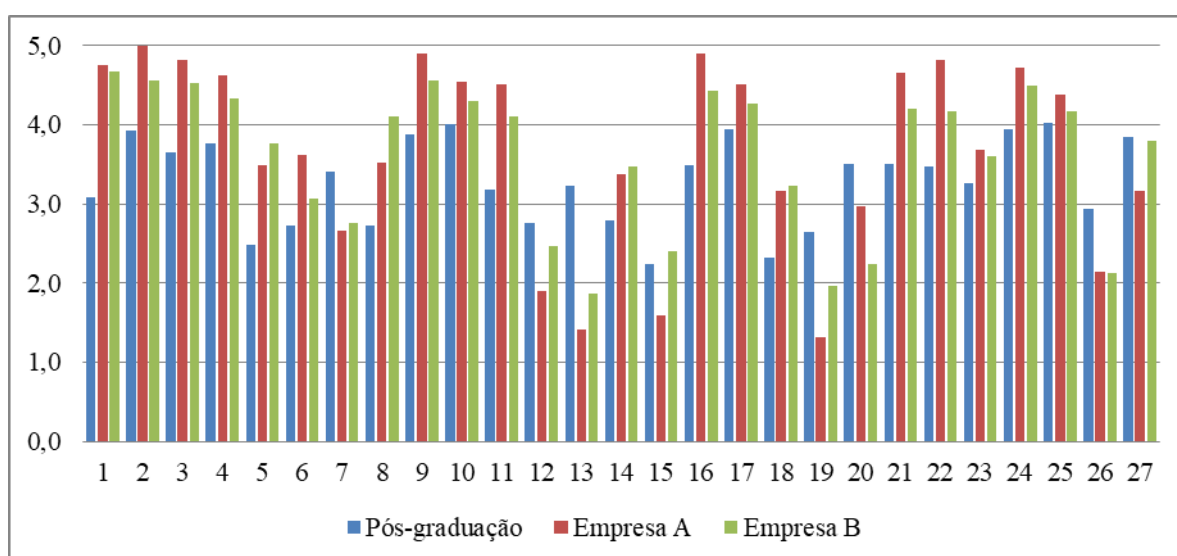
	QA1	QA2	QA3	QA4	QA5	QA6	QA7	QA8	QA9
Média	4,667	4,567	4,533	4,333	3,767	3,067	2,767	4,100	4,567
Mediana	5,000	5,000	5,000	4,500	4,000	3,000	3,000	5,000	5,000
Desvio Padrão	0,661	0,568	0,860	0,884	1,165	1,258	1,135	1,269	0,817
Variância	0,437	0,323	0,740	0,782	1,357	1,582	1,289	1,610	0,668
Coeficiente de variação	14%	12%	19%	20%	31%	41%	41%	31%	18%
	QA10	QA11	QA12	QA13	QA14	QA15	QA16	QA17	QA18
Média	4,300	4,100	2,467	1,867	3,467	2,400	4,433	4,267	3,233
Mediana	4,500	4,000	2,000	2,000	3,000	2,000	4,500	4,000	3,000
Desvio Padrão	0,952	0,923	1,252	0,937	1,224	1,133	0,626	0,868	0,935
Variância	0,907	0,852	1,568	0,878	1,499	1,283	0,392	0,754	0,875
Coeficiente de variação	22%	23%	51%	50%	35%	47%	14%	20%	29%
	QA19	QA20	QA21	QA22	QA23	QA24	QA25	QA26	QA27
Média	1,967	2,233	4,200	4,167	3,600	4,500	4,167	2,133	3,800
Mediana	2,000	2,000	4,000	4,000	4,000	5,000	4,000	2,000	4,000
Desvio Padrão	1,245	1,223	0,847	1,020	1,221	0,938	0,950	1,008	0,887
Variância	1,551	1,495	0,717	1,040	1,490	0,879	0,902	1,016	0,786
Coeficiente de variação	63%	55%	20%	24%	34%	21%	23%	47%	23%
	QC1	QC2	QC3	QC4	QC5	QC6	QC7	QC8	QC9
Média	4,367	4,867	4,767	4,633	4,900	4,767	4,767	4,633	4,767
Mediana	4,500	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Desvio Padrão	0,718	0,346	0,430	0,615	0,305	0,504	0,504	0,615	0,430
Variância	0,516	0,120	0,185	0,378	0,093	0,254	0,254	0,378	0,185
Coeficiente de variação	16%	7%	9%	13%	6%	11%	11%	13%	9%
	QS1	QS2	QS3	QS4	QS5	QS6	QS7	QS8	QS9
Média	4,167	4,467	4,800	4,600	4,200	4,400	4,200	4,067	4,633
Mediana	4,000	5,000	5,000	5,000	4,500	5,000	4,000	4,000	5,000
Desvio Padrão	0,874	0,860	0,484	0,563	1,031	0,932	0,847	0,907	0,615
Variância	0,764	0,740	0,234	0,317	1,062	0,869	0,717	0,823	0,378
Coeficiente de variação	21%	19%	10%	12%	25%	21%	20%	22%	13%
	QS10	QS11	QS12	QS13	QS14	QS15	QS16	QS17	QS18
Média	4,600	4,667	4,533	4,467	4,567	4,033	4,767	4,500	4,133
Mediana	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	4,000
Desvio Padrão	0,675	0,802	0,629	0,730	0,679	1,159	0,504	0,682	1,042
Variância	0,455	0,644	0,395	0,533	0,461	1,344	0,254	0,466	1,085
Coeficiente de variação	15%	17%	14%	16%	15%	29%	11%	15%	25%
	QS19	QS20	QS21	QS22	QS23				
Média	4,100	4,300	4,033	4,167	4,600				
Mediana	4,000	4,500	4,000	4,500	5,000				
Desvio Padrão	0,995	0,837	0,999	1,085	0,724				
Variância	0,990	0,700	0,999	1,178	0,524				
Coeficiente de variação	24%	19%	25%	26%	16%				

Fonte: Autora (2022).

Examinando os dados da Empresa B, tem-se que as respostas relativas à Cultura Organizacional apresentam alta variabilidade, mas as repostas de Competências do Trabalhador e Satisfação no Trabalho apresentam baixa variabilidade. O que significa que os trabalhadores concordam entre si nos requisitos necessários para o trabalho e em quais os fatores que trazem mais satisfação para eles no trabalho. Contudo, compreendem a Cultura Organizacional de formas diferentes entre si.

Buscou-se analisar também a variação entre os dados da Pós-graduação, Empresa A e Empresa B. Na Figura 10, tem-se um gráfico de barras com os valores das médias obtidas para cada um dos três grupos de dados.

Figura 10: Comparação das médias de Cultura Organizacional - Pós-graduação, Empresas A e B

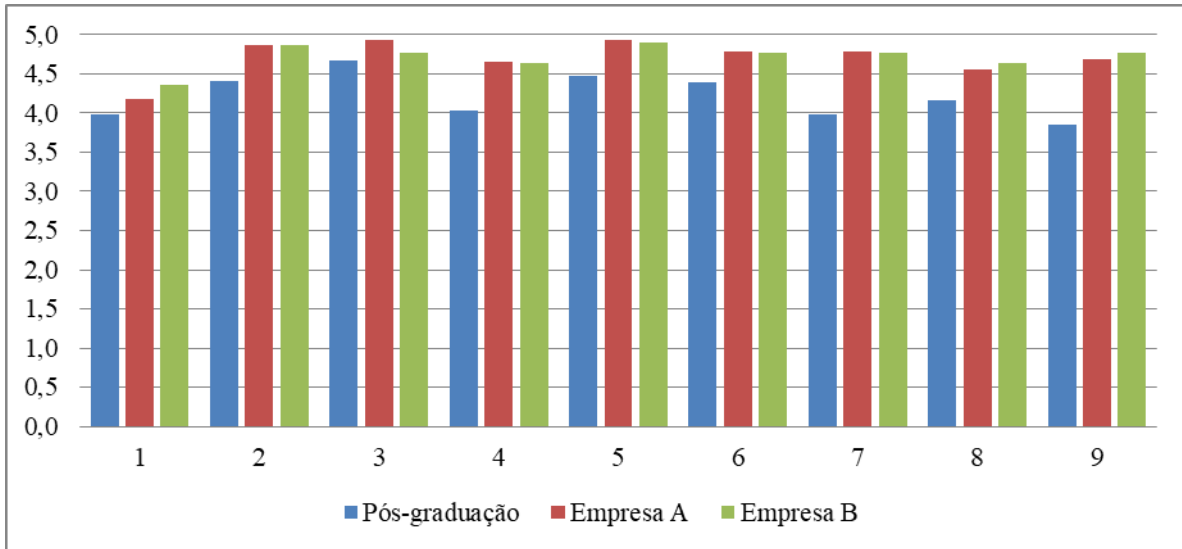


Fonte: Autora (2022).

Observa-se que as médias obtidas com as questões de Cultura Organizacional da Pós-graduação são bastante distintas das médias obtidas com as Empresas A e B. Porém, os valores de médias das Empresas A e B são parecidos. O que já era esperado, dado que as duas empresas apresentam um mesmo estilo de gestão da organização do trabalho.

Da mesma forma, procedeu-se com os dados de Competências dos Trabalhadores, conforme apresentado na Figura 11.

Figura 11: Comparação das médias de Competências dos Trabalhadores - Pós-graduação, Empresas A e B

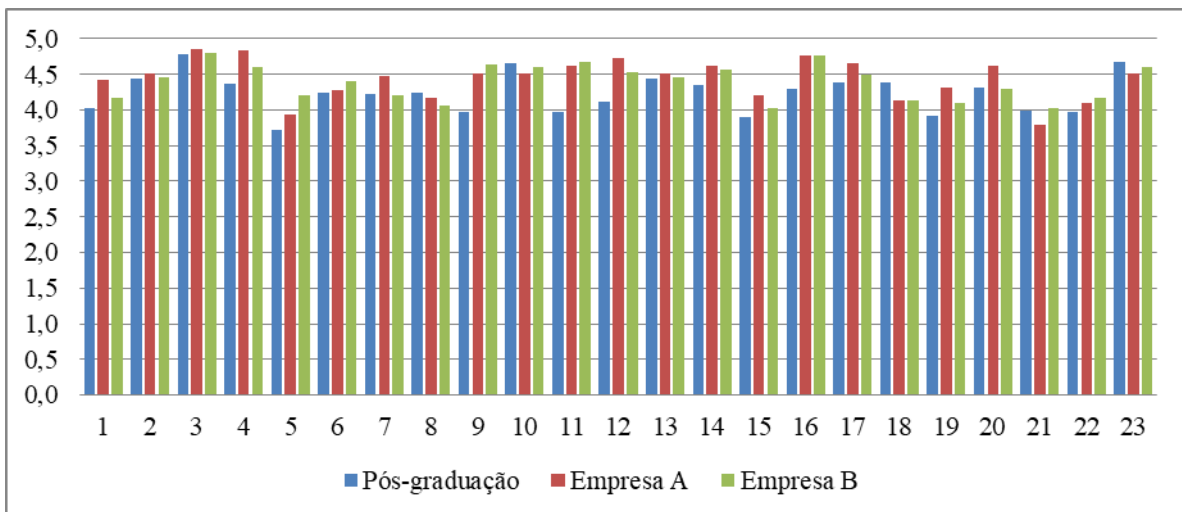


Fonte: Autora (2022).

Tem-se que os valores obtidos tanto para Pós-graduação quanto para as Empresas A e B são bastante parecidos, com uma baixa variabilidade.

Por fim, procedeu-se da mesma forma com os dados de Satisfação no Trabalho, como apresentado na Figura 12.

Figura 12: Comparação das médias de Satisfação no Trabalho - Pós-graduação, Empresas A e B



Fonte: Autora (2022).

Assim como ocorreu com os dados de Competências dos Trabalhadores, os dados de Satisfação no Trabalho não apresentaram grande variabilidade entre os três grupos analisados.

### 3.3.2 Entrevista semiestruturada

O intuito da escolha do método das entrevistas semiestruturadas para esta pesquisa foi levantar dados para a compreensão do ambiente estudado e permitir triangulações de dados, de forma que os dados quantitativos também possam ser explicados pelos dados qualitativos. Para Denzin e Lincoln (2006), a realidade pode ser compreendida pela percepção do sujeito de pesquisa sobre a visão dele a respeito das vivências cotidianas.

Os passos para a realização da entrevista que são propostos por Fontana e Frey (2005) e foram adotados nesta pesquisa são: (1) acessar o meio que se deseja estudar; (2) compreender a linguagem e a cultura dos entrevistados; (3) definir como se apresentar; (4) localizar informantes; (5) ganhar a confiança do entrevistado; (6) estabelecer uma relação de abertura para a entrevista; (7) coletar os dados por meio da entrevista.

De acordo com Souza (2019), na Análise Temática (AT), o pesquisador busca por padrões e significados nos dados obtidos por entrevista. O tema é definido de acordo com a prevalência deste nos dados encontrados. Braun e Clarke (2006) apontam a flexibilidade como um benefício da Análise Temática, por não depender de uma teoria ou epistemologia específica. Em resumo, “A AT é um método de análise qualitativa de dados para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos” (SOUZA, 2019, p. 52, tradução minha).

De acordo com Braun e Clarke (2006), é necessário que o pesquisador siga 6 passos para que esta técnica tenha validade e consistência: (1) familiarizar-se com os dados, (2) gerar códigos iniciais, (3) procurar os temas, (4) revisar os temas encontrados, (5) definir e nomear os temas, e, (6) produzir um relatório final. A descrição destes processos é apresentada no Quadro 9.

Quadro 9: Fases da Análise Temática

<b>Fases</b>	<b>Descrição do processo</b>
1 – Familiarizar-se com os dados	Transcrever, ler e reler os dados apontando ideias iniciais.
2 – Gerar códigos iniciais	Codificar dados interessantes de forma sistemática em todo o conjunto de dados.
3 – Procurar os temas	Agrupar códigos com temas potenciais, reunindo os dados para cada código.
4 – Revisar os temas encontrados	Checar se os temas estão relacionados com os extratos codificados e gerar um mapa da análise.
5 – Definir e nomear os temas	Refinar as especificidades de cada tema, obter definições e nomes claros para cada tema.
6 – Produzir um relatório final	Produzir um relatório com a análise final dos extratos selecionados, relação entre as análises, questões da pesquisa e literatura.

Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2006, p. 87).

Foram realizadas entrevistas em duas empresas do ramo de tecnologia da cidade de São Carlos – SP, escolhidas por conveniência. Um total de 9 pessoas foram entrevistadas na Empresa A, obtendo cerca de 150 minutos de gravação e 7 pessoas na Empresa B captando cerca de 120 minutos de gravação. Por exigência das empresas, os cargos e setores em que os entrevistados estão alocados não puderam ser apresentados. Assim, elaborou-se o Quadro 10, com informações dos respondentes da empresa A, representados por A1-A9, e, respondentes da empresa B, representados por B1-B7, juntamente com os dados de hierarquia ocupada, sexo, idade e tempo de trabalho na empresa.

Quadro 10: Perfil dos respondentes das empresas A e B

<b>Empresa A</b>					<b>Empresa B</b>				
	<b>Hierarquia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo na empresa</b>		<b>Hierarquia</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo na empresa</b>
A1	Média	Feminino	21 a 30 anos	De 1 a 3 anos	B1	Média	Feminino	31 a 40 anos	De 5 a 10 anos
A2	Baixa	Feminino	21 a 30 anos	De 1 a 3 anos	B2	Baixa	Masculino	21 a 30 anos	De 1 a 3 anos
A3	Baixa	Masculino	21 a 30 anos	Até 1 ano	B3	Baixa	Feminino	21 a 30 anos	De 3 a 5 anos
A4	Baixa	Feminino	31 a 40 anos	Até 1 ano	B4	Baixa	Feminino	21 a 30 anos	De 1 a 3 anos
A5	Baixa	Masculino	21 a 30 anos	Até 1 ano	B5	Baixa	Masculino	21 a 30 anos	Até 1 ano
A6	Baixa	Masculino	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos	B6	Média	Feminino	21 a 30 anos	De 3 a 5 anos
A7	Baixa	Masculino	21 a 30 anos	De 1 a 3 anos	B7	Baixa	Feminino	51 a 60 anos	De 1 a 3 anos
A8	Baixa	Masculino	31 a 40 anos	De 1 a 3 anos					
A9	Baixa	Feminino	21 a 30 anos	Até 1 ano					

Fonte: Autora (2022).

De acordo com Godoi e Mattos (2006), o número de entrevistados pode variar de acordo com a necessidade da pesquisa. No caso de necessidade de aprofundamento do estudo, o pesquisador deve voltar a campo para coletar mais dados. Portanto, considera-se que esta quantidade de entrevistas em conjunto com as respostas dos questionários forneceu uma base de dados robusta a ser analisada.

Tanto as entrevistas quanto os questionários foram acompanhados do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Para o questionário fechado, os respondentes assinalaram um campo antes de iniciar a pesquisa, concordando com os termos. Para as entrevistas, foi enviado um documento por e-mail para cada respondente e, durante a entrevista, este termo foi explicado com mais detalhes. As entrevistas só ocorreram após a confirmação de aceitação em participar da entrevista. Elas aconteceram por Google Meet e somente o áudio foi gravado.

As empresas em que foram realizadas as entrevistas tiveram acesso ao questionário e às perguntas da entrevista semiestruturada, mas não aos dados brutos dos entrevistados. Estas empresas receberam um relatório ao final da pesquisa com os resultados finais, de forma resumida. Estes mesmos dados foram publicados na tese e em artigos científicos, com a prioridade de respeitar a privacidade e o anonimato dos entrevistados e das empresas.

Foram elaboradas questões que norteassem a entrevista semiestruturada, as quais exercem um papel de guia para a temática a ser pesquisada, permitindo uma abertura para que os entrevistados possam se expressar com maior liberdade sobre a realidade deles (FONTANA; FREY, 2005). As questões e a temática que elas visam abranger são apresentadas no Quadro 11.



Quadro 11: Questões da entrevista semiestruturada

Nº	Questão	Temática
1	Conte-me sobre como é o seu dia a dia de trabalho.	Questão para entender o dia a dia do trabalhador e as percepções dele sobre o trabalho de maneira geral.
2	Fale-me sobre o seu ambiente de trabalho.	Questões relacionadas com Cultura Organizacional.
3	Como são as relações entre os colegas de trabalho?	
4	Como são as relações com os supervisores?	
5	Quais as habilidades ou competências que você considera essenciais para executar seu trabalho?	Questões relacionadas com Competências do Trabalhador.
6	Esse tipo de competência é essencial no dia a dia dos trabalhos da empresa?	
7	Essas competências trazem algum diferencial para a empresa em relação a produto, serviço, entrega para o cliente?	
8	Como você adquiriu essas competências ou habilidades?	Questão relacionada com Cultura Organizacional e Competências do Trabalhador.
9	Quais são os fatores que mais trazem Satisfação no Trabalho para você, de maneira geral?	Questões relacionadas com Satisfação no Trabalho.
10	Qual seria o emprego ideal para você? O que ele teria de benefícios?	
11	Você poderia contar sobre situações do seu trabalho que te causaram satisfação?	Questão relacionada com Satisfação no Trabalho e Cultura Organizacional.
12	Gostaria de acrescentar mais alguma informação sobre algum aspecto do seu trabalho?	Questão livre para o trabalhador expressar alguma percepção sobre o trabalho que não foi abordada nas questões anteriores.

Fonte: Autora (2022).

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas de maneira interpretativa, conforme sugestão de Malhotra (2012).

Para que a análise qualitativa tenha validade, Biasoli Alves e Dias da Silva (1992) propõem que os dados sejam coletados dentro de um contexto específico e relacionados diretamente com a abordagem conceitual; deve ter questões de entrevista flexíveis direcionadas ao contexto dos entrevistados; deve-se ter precaução na sistematização dos dados, fazendo-o após uma leitura aprofundada das transcrições; e a composição dos resultados deve usar a fala dos entrevistados somente quando as informações que corroboram com o que o pesquisador quer concluir estejam explícitas, cuidando para não interpretar os dados com “achismos”.

Braun e Clarke (2006) recomendam 15 critérios para verificar a qualidade da Análise Temática realizada, são eles:

- (1) Os dados foram transcritos em um nível apropriado de detalhe, e as transcrições foram verificadas.
- (2) Cada item de dados teve igual atenção no processo de codificação.
- (3) Os temas foram gerados a partir de um processo de codificação profundo, inclusivo e abrangente.
- (4) Todos os extratos relevantes para cada tema

foram agrupados. (5) Os temas foram verificados entre si e com o conjunto de dados originais. (6) Os temas são internamente coerentes, consistentes e distintos. (7) Os dados foram analisados, ao invés de apenas parafraseados ou descritos. (8) Análise e dados correspondem uns aos outros. (9) Análise conta uma história convincente e bem organizada sobre os dados e o tópico. (10) Um bom equilíbrio entre a narrativa analítica e os extratos ilustrativos é fornecido. (11) Tempo suficiente foi alocado para concluir todas as fases da análise de forma adequada, sem apressar uma fase ou dando-lhe uma visão superficial. (12) As suposições, e a abordagem específica, para a análise temática são claramente explicadas. (13) O método descrito e a análise relatada são consistentes. (14) A linguagem e os conceitos utilizados no relatório são consistentes com a posição epistemológica da análise. (15) O pesquisador é ativo no processo de pesquisa; os temas não "emergem" simplesmente. (BRAUN; CLARK, 2006, p. 96, tradução minha).

Como já havia variáveis bem definidas por conta do questionário, utilizaram-se estas variáveis como iniciais. Somado aos códigos iniciais, acrescentou-se elementos novos que emergiam das entrevistas. Estes elementos foram: experiências passadas para parâmetros de satisfação e experiências passadas para a aquisição de competências.

Por fim, as análises foram feitas seguindo todos os critérios de validade aqui expostos.

### 3.4 Análise das hipóteses

#### 3.4.1 Análise fatorial

A Análise Fatorial foi escolhida para esta pesquisa porque ela possibilita o agrupamento de variáveis em grupos de afinidade. Assim, esta técnica foi escolhida para realizar agrupamentos das variáveis de Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho, permitindo que se confirmassem as relações teóricas discutidas nas seções de Referencial Teórico desta tese.

Além disso, a Análise Fatorial permite que se determine o quanto cada um dos constructos contribui para a mensuração da realidade (HAIR *et al.*, 2009), desvelando as variáveis principais de cada agrupamento.

A análise fatorial fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um grande número de variáveis (p. ex., escores de teste, respostas a questionários) definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores. Esses grupos de variáveis (fatores), que são por definição altamente inter correlacionadas, são considerados como representantes de dimensões dentro dos dados. Se estamos preocupados apenas com a redução do número de variáveis, então as dimensões podem orientar a criação de novas medidas compostas. Por outro lado, se temos uma base conceitual para compreender as relações entre variáveis, então as dimensões podem realmente ter significado para aquilo que elas coletivamente representam. No último caso, essas dimensões podem corresponder a conceitos que não podem ser adequadamente descritos por uma única medida (HAIR, *et al.*, 2009, p. 102).

Hair *et al.* (2009) alerta que existem alguns testes das suposições da análise fatorial que devem ser verificados. A primeira delas é a fundamentação conceitual existente entre os elementos que se deseja analisar. A segunda é a realização do teste de esfericidade de Bartlett, o qual deve fornecer uma significância menor que 0,05 para comprovar que existem correlações suficientes entre as variáveis de análise. Por fim, devem-se avaliar as Medidas de valores de adequação da amostra (MSA), as quais devem ser maiores que 0,5 no teste geral e para cada variável. Nesse caso, utilizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Ainda de acordo com Hair *et al.* (2009), valores inferiores à 0,5 devem ser eliminados da análise fatorial.

Após este teste, deve-se verificar a Comunalidade. A Comunalidade é definida por Hair *et al.* (2019, p. 101) como a “Quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise”. Hair *et al.* (2009)

recomendam que os pesquisadores definam qual deve ser o número mínimo do fator de Comunalidade que promove explicação.

A Análise Fatorial foi efetuada somente com os dados provenientes do grupo de pós-graduandos e dos dados em geral. Dentro destes, somente para os blocos de Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho. Os dados do bloco de Competência dos Trabalhadores e os dados adquiridos das empresas A e B não passaram nos testes de Medidas de valores de adequação da amostra (MSA) pelo teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), impossibilitando o uso da ferramenta.

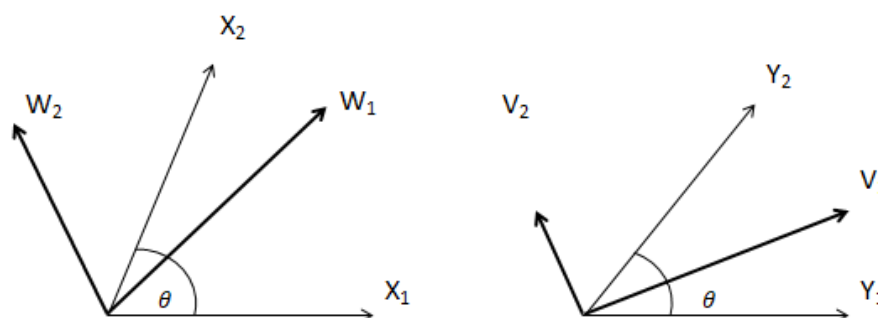
### 3.4.2 Correlação Canônica

A Correlação Canônica é utilizada para identificar quais variáveis independentes explicam melhor um conjunto de variáveis dependentes, ou mesmo se são significativas (FÁVERO; BELFIORE, 2017). Fávero e Belfiore (2017) apresentam o modelo geral da correlação canônica como:  $Y_{1...Y_p} = f(X_{1...X_j})$ , de forma que o Y representa as variáveis dependentes, as quais variam de 1 a p, e estas são explicadas em função das variáveis independentes representadas pelo X, os quais variam de 1 a j. Tanto as variáveis dependentes quanto independentes podem ser métricas ou não métricas.

As correlações são analisadas com base nas relações entre os vetores  $V$  e  $W$ , de forma que  $V$  é composto pela soma dos parâmetros  $a_{1-i}$  multiplicado por  $Y_{1-p}$ , ou seja, um vetor formado pela combinação linear das variáveis dependentes. De modo semelhante, o  $W$  é composto pela soma dos parâmetros  $b_{1-i}$  multiplicados por  $X_{1-p}$ , no intuito de formar a combinação linear das variáveis dependentes (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

Sharma (1996) esclarece que são criados vetores até que se encontre a correlação máxima entre os vetores  $V$  e  $W$ . Dessa forma, as expressões dos vetores podem ser escritas como:  $V_m = b_{m1}Y_1 + b_{m2}Y_2 + \dots + b_{mp}Y_p$  e  $W_m = a_{m1}X_1 + a_{m2}X_2 + \dots + a_{mp}X_p$ . Sharma (1996) apresenta a ilustração geométrica desses vetores, conforme representado Figura 13.

Figura 13: Ilustração geométrica



Fonte: Adaptado de Sharma (1996, p. 397).

O objetivo da análise de correlação canônica é identificar  $W_1$ , que se encontra no mesmo espaço bidimensional que  $X_1$  e  $X_2$ , e  $V_1$ , que se encontra no mesmo espaço bidimensional que  $Y_1$  e  $Y_2$ , de modo que o ângulo entre  $W_1$  e  $V_1$  seja mínimo. Ou seja, o cosseno do entre  $W_1$  e  $V_1$ , que fornece a correlação entre as duas combinações lineares, é máximo. Em seguida, outro conjunto de vetores  $W_2$  e  $V_2$  é identificado de modo que o ângulo entre esses dois vetores seja mínimo. Esse procedimento é continuado até que nenhum conjunto adicional de vetores possa ser identificado (SHARMA, 1996, p. 397).

MANOVA (*Multivariate Analysis of Variance*) é um procedimento para verificar as médias amostrais multivariadas. De acordo com Fávero e Belfiore (2017), há três testes principais de para avaliar a significância das dimensões canônicas - Wilks' lambda, Pillai's trace e Lawley-Hotelling trace. A hipótese nula destes testes comprova que as variáveis não são relacionadas linearmente. A significância de F deve ter valor inferior a 0,05 para que a Correlação Canônica seja considerada significativa.

Esta técnica foi utilizada para analisar as relações entre os Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores do Trabalho entre si, com os dados provindos da Pós-graduação. Ao realizar os testes, obteve-se significância inferior a 0,05 para os testes: Wilks' lambda, Pillai's trace e Lawley-Hotelling trace. O mesmo não ocorreu com os dados das Empresas A e B e dados no geral. Portanto, não foram realizadas análises de Correlação Canônica com os dados das Empresas A e B e dados no geral.

Seguindo com os dados da Pós-graduação, foram criados os vetores QA1 e QA2, QA3 e QA4, QA5 e QA6, e, QA7 e QA8, para compará-los com os vetores QA9-QA20 e QA21-QA27 objetivando encontrar a correlação máxima entre estes novos vetores. Conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12: Vetores para testes de MANOVA com variáveis de Cultura Organizacional

Teste	Variáveis $Y_n$	Variáveis $X_n$
Variáveis de Clã com variáveis de Dimensões Culturais	QA1 QA2	QA9 QA10 QA11 QA12 QA13 QA14 QA15 QA16 QA17 QA18 QA19 QA20
Variáveis de Adhocracia com variáveis de Dimensões Culturais	QA3 QA4	QA9 QA10 QA11 QA12 QA13 QA14 QA15 QA16 QA17 QA18 QA19 QA20
Variáveis de Hierarquia com variáveis de Dimensões Culturais	QA5 QA6	QA9 QA10 QA11 QA12 QA13 QA14 QA15 QA16 QA17 QA18 QA19 QA20
Variáveis de Mercado com variáveis de Dimensões Culturais	QA7 QA8	QA9 QA10 QA11 QA12 QA13 QA14 QA15 QA16 QA17 QA18 QA19 QA20
Variáveis de Clã com variáveis de Valores do Trabalho	QA1 QA2	QA21 QA22 QA23 QA24 QA25 QA26 QA27
Variáveis de Adhocracia com variáveis Valores do Trabalho	QA3 QA4	QA21 QA22 QA23 QA24 QA25 QA26 QA27
Variáveis de Hierarquia com variáveis de Valores do Trabalho	QA5 QA6	QA21 QA22 QA23 QA24 QA25 QA26 QA27
Variáveis de Mercado com variáveis de Valores do Trabalho	QA7 QA8	QA21 QA22 QA23 QA24 QA25 QA26 QA27

Fonte: Autora (2022).

Investigaram-se outras variáveis com o objetivo de verificar outras relações presentes entre as variáveis de Cultura Organizacional. Porém, os valores de Testes Wilks' lambda, Pillai's trace e Lawley-Hotelling deram maiores que 0,05. Logo, não significativos. As tentativas são apresentados no (Quadro 13).

Quadro 13: Vetores para testes de MANOVA com variáveis de Cultura Organizacional e de Competências do Trabalhador

Teste	Variáveis $Y_n$	Variáveis $X_n$
Variáveis de Clã com variáveis de Competência	QA1 QA2	QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9
Variáveis de Adhocracia com variáveis de Competência	QA3 QA4	QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9
Variáveis de Hierarquia com variáveis de Competência	QA5 QA6	QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9
Variáveis de Mercado com variáveis de Competência	QA7 QA8	QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9
Variáveis de Cultura Dinâmica com variáveis de Competência	QA4 QA10 QA21 QA22 QA24 QA25	QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9
Variáveis de Cultura de Padronização com variáveis de Competência	QA6 QA17 QA20 QA27	QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9
Variáveis de Cultura Colaborativa com variáveis de Competência	QA1 QA11 QA13 QA23	QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9
Variáveis de Cultura Competitiva com variáveis de Competência	QA7 QA16 QA26	QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9

Fonte: Autora (2022).

De modo semelhante, analisaram-se as variáveis de Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho (Quadro 14). Os Testes Wilks' lambda, Pillai's trace e Lawley-Hotelling também não deram significativos.

A sintaxe utilizada no software IBM SPSS (2013) é apresentada no Apêndice C.

Quadro 14: Testes com variáveis de Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho

Teste	Variáveis $Y_n$	Variáveis $X_n$
Variáveis de Clã com variáveis de Satisfação	QA1 QA2	QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23
Variáveis de Adhocracia com variáveis de Satisfação	QA3 QA4	QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23
Variáveis de Hierarquia com variáveis de Satisfação	QA5 QA6	QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23
Variáveis de Mercado com variáveis de Satisfação	QA7 QA8	QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23
Variáveis de Cultura Dinâmica com variáveis de Satisfação	QA4 QA10 QA21 QA22 QA24 QA25	QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23
Variáveis de Cultura de Padronização com variáveis de Satisfação	QA6 QA17 QA20 QA27	QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23
Variáveis de Cultura Colaborativa com variáveis de Satisfação	QA1 QA11 QA13 QA23	QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23
Variáveis de Cultura Competitiva com variáveis de Satisfação	QA7 QA16 QA26	QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23

Fonte: Autora (2022).

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Resultados da Pós-graduação

Com uma parte dos dados obtidos de mestrandos e doutorandos, publicou-se um artigo científico intitulado “Fatores de cultura, satisfação e competências na pós-graduação” na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.

Priorizou-se a publicação dos dados em um artigo em detrimento da tese para disponibilizar as informações mais rapidamente para os entrevistados.

#### 4.1.1 Resultados da Análise Fatorial Cultura Organizacional da Pós-Graduação

A relação conceitual entre as variáveis de Cultura Organizacional foi realizada no referencial teórico desta tese. O valor do teste de esfericidade Bartlett obtido foi 0,00 e do teste KMO foi de 0,79. De forma que estão adequados para a Análise Fatorial.

Posteriormente, executou-se a análise da Comunalidade, que propõe que as variáveis que tem menores valores são as que apresentam menor poder explicativo. Por conseguinte, escolheu-se uma entre duas questões que mediam o mesmo elemento teórico. Por exemplo, as questões 1 e 2 mensuravam o Tipo Cultural Clã de Cameron e Quinn (2006). Os valores obtidos para as Comunalidades são apresentados na Tabela 7, juntamente com as variáveis excluídas.



Tabela 7: Comunalidades das variáveis de Cultura Organizacional na Pós-graduação

Questão	Extração	Ação	Questão	Extração	Ação
QA1	0,710		QA15	0,601	Excluído
QA2	0,674	Excluído	QA16	0,621	
QA3	0,545	Excluído	QA17	0,716	
QA4	0,681		QA18	0,657	Excluído
QA5	0,625	Excluído	QA19	0,574	Excluído
QA6	0,691		QA20	0,671	
QA7	0,661		QA21	0,707	
QA8	0,638	Excluído	QA22	0,758	
QA9	0,557	Excluído	QA23	0,658	
QA10	0,705		QA24	0,747	
QA11	0,725		QA25	0,651	
QA12	0,714	Excluído	QA26	0,533	
QA13	0,694		QA27	0,674	
QA14	0,673	Excluído			

Fonte: Autora (2022).

Após a exclusão destas variáveis, calculou-se novamente o Alfa de Cronbach somente com as questões 1, 4, 6, 7, 10, 11, 13, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27. O novo valor obtido foi 0,782 com 17 itens. Na sequência, realizou-se a Análise Fatorial com o método de extração de Análise de Componente Principal e com Rotação Varimax. A análise resultou em 5 componentes principais. Entretanto, realizou-se novamente a análise com o mesmo método de extração e rotação, porém, com a quantidade fixa de 4 componentes principais. Esse modelo se adequou melhor aos dados. O KMO obtido foi de 0,782 e de esfericidade de Bartlett manteve-se 0,00. Aos fatores rotacionados e já organizados são apresentados na Tabela 8 juntamente com as variáveis que cada questão mede.

Tabela 8: Fatores para Cultura Organizacional na Pós-graduação

Questão	Fatores – Cultura Organizacional				Variável
	1	2	3	4	
	Dinâmico	Padronização	Colaborativo	Competitivo	
QA10	0,572				Baixa Distância do poder
QA4	0,669				Autonomia no trabalho
QA21	0,722				Vida variada, aproveitar a vida, prazer
QA25	0,758				Alcançar as metas, independência, ambição
QA22	0,788				Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade
QA24	0,790				Criatividade, curiosidade, mente aberta
QA20		0,548			Não relevar diferenças
QA27		0,647			Respeito pelas tradições, ordem social, obediência
QA6		0,692			Previsibilidade e coordenação dos trabalhos
QA17		0,696			Decisões de longo prazo
QA13			-0,751		Objetivos individuais
QA11			0,549		Baixa aversão à incerteza
QA23			0,598		Proteção do meio ambiente, mundo de beleza
QA1			0,397		Trabalho em equipe
QA7				0,526	Competição entre membros
QA26				0,800	Autoridade, influência, poder social, riqueza
QA16				-0,342	Preocupação com o bem-estar

Fonte: Autora (2022).

Verifica-se que a maioria dos fatores contém uma carga acima de 0,5. Contudo, o QA1 e QA16 apresentam fatores com carga acima de 0,34. Cargas fatoriais entre 0,3 e 0,4 são minimamente aceitáveis de acordo com Hair *et al.* (2009). Ainda assim, as variáveis foram consideradas porque existem explicações teóricas que permitem realizar esse agrupamento, conforme sugerido por Hair *et al.* (2009). Os fatores de Cultura Organizacional foram denominados: (1) Dinâmico, (2) Padronização, (3) Colaborativo e (4) Competitivo.

Além disso, observa-se em QA13 e QA16, ocorreram valores negativos. De acordo com a literatura, estes fatores são concordantes quando correlacionados negativamente, uma vez que ‘objetivos individuais’ são o oposto o fator ‘colaborativo’. De modo semelhante, ‘preocupação com o bem-estar’ não é uma prioridade em uma cultura ‘competitiva’.

Seguindo o mesmo procedimento aplicado para Cultura Organizacional, analisou-se os fatores para Satisfação no Trabalho, referente à terceira parte do questionário. O primeiro valor de KMO foi de 0,683. Na sequência, excluíram-se as questões QS1 e QS8, as quais apresentavam Comunalidades menores que 0,52. Na Tabela 9 apresentam-se as Comunalidades.

Tabela 9: Comunalidades das variáveis de Satisfação no Trabalho na Pós-graduação

Questão	Extração	Ação	Questão	Extração	Ação
QS1	0,458	Excluído	QS13	0,731	
QS2	0,551		QS14	0,754	
QS3	0,670		QS15	0,759	
QS4	0,530		QS16	0,565	
QS5	0,696		QS17	0,749	
QS6	0,640		QS18	0,748	
QS7	0,628		QS19	0,578	
QS8	0,516	Excluído	QS20	0,753	
QS9	0,657		QS21	0,669	
QS10	0,750		QS22	0,574	
QS11	0,679		QS23	0,749	
QS12	0,604				

Fonte: Autora (2022).

O valor do Alfa de Cronbach para os 21 itens restantes foi de 0,831. Dessa forma, calculou-se o KMO novamente obtendo 0,692 e um total de 8 fatores. Entretanto, explorou-se a opção com 7 fatores. A segunda opção se adequou melhor aos dados. Na Tabela 10 apresentam-se os fatores agrupados.

Tabela 10: Fatores para Satisfação no Trabalho na Pós-graduação

Questão	Fatores – Satisfação no Trabalho							Constructo
	1	2	3	4	5	6	7	
QS7	0,432							Independência e autonomia
QS12	0,566							Valores morais do trabalho
QS4	0,579							Envolver-se ao realizar o trabalho
QS19	0,649							Bem-estar da sociedade
QS11	0,719							Tarefa significativa
QS22		0,624						Variedade de trabalho
QS3		0,665						Saúde emocional no trabalho
QS16		0,675						Vida fora da empresa
QS23		0,795						Carga de trabalho
QS13			0,777					Oportunidade de crescimento e promoção
QS18			0,811					Salário e benefícios financeiros
QS9			0,452					Status de trabalho
QS5				0,592				Feedback sobre o trabalho realizado
QS20				0,781				Capacidade técnica de supervisão
QS6					0,523			Saúde e segurança no trabalho
QS2					0,597			Políticas da empresa
QS10					0,815			Gestão da organização do trabalho
QS17						0,822		Relacionamentos entre Colegas de Trabalho
QS15						0,839		Relações com supervisão
QS14							0,808	Conquista pessoal
QS21							0,472	Uso de habilidades

Fonte: Autora (2022).

Inicialmente, realizou-se um primeiro agrupamento na revisão de literatura com os fatores: Políticas da Empresa, Trabalho, Vida Pessoal, Pagamento e Relações no Trabalho.

Contudo, após a verificação dos agrupamentos da Análise Fatorial, voltou-se na revisão de literatura no intuito de aprimorá-la com os outros fatores encontrados pela análise quantitativa.

O agrupamento das variáveis de satisfação em 7 fatores tem sentido teórico e é mais completo que a primeira versão de análise. Os fatores foram denominados conforme segue: (1) Trabalho, (2) Influência do trabalho na vida pessoal, (3) Remuneração, (4) Habilidades da Liderança, (5) Políticas Organizacionais, (6) Relações no Trabalho e (7) Motivação pessoal.

Verifica-se que a Análise Fatorial cumpriu seu objetivo de agrupar variáveis correspondentes teoricamente em um mesmo fator, e, mostrar quais as variáveis com menor poder explicativo.

#### 4.1.2 Resultados de Correlação Canônica entre Tipos Culturais, Dimensões Culturais e Valores do Trabalho

Realizou-se a análise da Correlação Canônica para o grupo de variáveis de Cultura Organizacional. Buscou-se a relação entre as teorias de Cameron e Quinn (2006) comparadas com Hofstede (1980; 2001), Hofstede *et al.* (2010) e Schwartz (1999). A sintaxe utilizada no IBM SPSS (2013) está no Apêndice B. Detalhando-se, compararam-se as questões QA1 e QA2; QA3 e QA4; QA5 e QA6; e QA7 e QA8, as quais representam o Tipo Cultural com as questões QA9-QA27, referentes à Dimensão Cultural e Valores do Trabalho.

Os testes Wilks' lambda, Pillai's trace e Lawley-Hotelling trace apresentaram valores inferiores a 0,05 (Tabela 11, Tabela 12, Tabela 13, Tabela 14). Portanto, afirma-se que a correlação canônica entre estes os fatores analisados é significativa.

Tabela 11: Teste de significância QA1 e QA2

Nome do teste	Valor	F aproximado	Significância do F
Pillais	0.70584	3.01405	0.000
Hotellings	1.28062	3.47116	0.000
Wilks	0.39449	3.24123	0.000

Fonte: Autora (2022).

Tabela 12: Teste de significância QA3 e QA4

Nome do teste	Valor	F aproximado	Significância do F
Pillais	0.93128	4.81564	0.000
Hotellings	1.93632	5.24843	0.000
Wilks	0.27150	5.03125	0.000

Fonte: Autora (2022).

Tabela 13: Teste de significância QA5 e QA6

Nome do teste	Valor	F aproximado	Significância do F
Pillais	0.47134	1.70398	0.010
Hotellings	0.66028	1.78971	0.006
Wilks	0.57462	1.74717	0.008

Fonte: Autora (2022).

Tabela 14: Teste de significância QA7 e QA8

Nome do teste	Valor	F aproximado	Significância do F
Pillais	0.66746	2.76812	0.000
Hotellings	1.04580	2.83466	0.000
Wilks	0.43750	2.80175	0.000

Fonte: Autora (2022).

Para QA1 e QA2, a Correlação Canônica entre  $W_1$  e  $V_1$  é de 0,713 e entre  $W_2$  e  $V_2$  é de 0,444. A variável que tem maior peso na formação de  $V_1$  é a QA2. Conforme apresentado nas Tabelas 16 e 17.

Tabela 15: Autovalores de QA1 e QA2

<b>Autovalores</b>	<b>Correlação canônica</b>	<b>Correlação<sup>2</sup></b>
1,03488	0.66746	0.50857
0,24574	1.04580	0.19727

Fonte: Autora (2022).

Tabela 16: Correlação entre as variáveis dependentes de QA1 e QA2

<b>Variáveis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
QA1	0.78102	-0.62450
QA2	0.95898	0.28346

Fonte: Autora (2022).

Para QA3 e QA4, a correlação canônica entre  $W_1$  e  $V_1$  é de 0,764 e entre  $W_2$  e  $V_2$  é de 0,589. A variável que tem maior peso na formação de  $V_1$  é a QA4. Conforme apresentado nas Tabelas 18 e 19.

Tabela 17: Autovalores de QA3 e QA4

<b>Autovalores</b>	<b>Correlação canônica</b>	<b>Correlação<sup>2</sup></b>
1.40454	0.76428	0.58412
0.53178	0.58921	0.34716

Fonte: Autora (2022).

Tabela 18: Correlação entre as variáveis dependentes de QA3 e QA4

<b>Variáveis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
QA3	0.80939	-0.58727
QA4	0.86617	0.49975

Fonte: Autora (2022).

Para QA5 e QA6, a correlação canônica entre  $W_1$  e  $V_1$  é de 0,577 e entre  $W_2$  e  $V_2$  é de 0,371. A variável que tem maior peso na formação de  $V_1$  é a QA6. Conforme apresentado nas Tabelas 20 e 21.

Tabela 19: Autovalores de QA5 e QA6

Autovalores	Correlação canônica	Correlação <sup>2</sup>
0.50043	0.57752	0.33353
0.15985	0.37124	0.13782

Fonte: Autora (2022).

Tabela 20: Correlação entre as variáveis dependentes de QA5 e QA6

Variáveis	1	2
QA5	0.78905	-0.61433
QA6	0.88855	0.45877

Fonte: Autora (2022).

Para QA7 e QA8, a correlação canônica entre  $W_1$  e  $V_1$  é de 0,643 e entre  $W_2$  e  $V_2$  é de 0,504. A variável que tem maior peso na formação de  $V_1$  é a QA8. Conforme apresentado nas Figuras 22 e 23.

Tabela 21: Autovalores de QA7 e QA8

Autovalores	Correlação canônica	Correlação <sup>2</sup>
0.70594	0.64328	0.41381
0.33986	0.50364	0.25365

Fonte: Autora (2022).

Tabela 22: Correlação entre as variáveis dependentes de QA7 e QA8

Variáveis	1	2
QA7	0.72069	-0.69326
QA8	0.91014	0.41430

Fonte: Autora (2022).

É possível verificar quais são as variáveis que têm maior peso na formação do  $W_1$  realizando a correlação entre covariáveis e as variáveis canônicas.

A medida de redundância total das variáveis QA1 e QA2 é 43,53%, isso significa que as variáveis QA9-QA27 influenciam essa mesma porcentagem em QA1 e QA2 (

Tabela 23).

Tabela 23: Medida de redundância total das variáveis de QA1 e QA2

Variável canônica	Redundância Var. Dependente	Redundância Cumulativa Dependente	Redundância da Covariável	Redundância Cumulativa Covariável
1	76.48234	76.48234	38.89660	38.89660
2	23.51766	100.00000	4.63926	43.53586

Fonte: Autora (2022).

Da mesma forma, para QA3 e QA4 a medida de redundância total das variáveis é de 51,37%. (Tabela 24).

Tabela 24: Medida de redundância total das variáveis de QA3 e QA4

<b>Variável canônica</b>	<b>Redundância Var. Dependente</b>	<b>Redundância Cumulativa Dependente</b>	<b>Redundância da Covariável</b>	<b>Redundância Cumulativa Covariável</b>
1	70.26793	70.26793	41.04491	41.04491
2	29.73207	100.00000	10.32187	51.36677

Fonte: Autora (2022).

Para QA5 e QA6 o valor é da medida de redundância total das variáveis é de 27,60%, conforme apresentado na Tabela 25.

Tabela 25: Medida de redundância total das variáveis de QA5 e QA6

<b>Variável canônica</b>	<b>Redundância Var. Dependente</b>	<b>Redundância Cumulativa Dependente</b>	<b>Redundância da Covariável</b>	<b>Redundância Cumulativa Covariável</b>
1	70.60612	70.60612	23.54900	23.54900
2	29.39388	100.00000	4.05099	27.60000

Fonte: Autora (2022).

Por fim, para QA7 e QA8, a medida de redundância total das variáveis é de 36,16%. (Tabela 26).

Tabela 26: Medida de redundância total das variáveis de QA7 e QA8

<b>Variável canônica</b>	<b>Redundância Var. Dependente</b>	<b>Redundância Cumulativa Dependente</b>	<b>Redundância da Covariável</b>	<b>Redundância Cumulativa Covariável</b>
1	67.38768	67.38768	27.88587	27.88587
2	32.61232	100.00000	8.27218	36.15804

Fonte: Autora (2022).

Observa-se que as correlações obtidas por meio da técnica de Análise de Correlação Canônica trouxeram resultados que são coerentes com a literatura consolidada no tema de Cultura Organizacional.



## 4.2 Resultados da Empresa A

Para a Empresa A, obteve-se com uma margem de erro superior a 13% com grau de confiança de 90% para uma amostra composta por 30 respondentes. A quantidade exata de trabalhadores não é divulgada pelo anonimato exigido pela Empresa A.

Foram entrevistadas 9 pessoas que trabalham na Empresa A, obtendo um total de 150 minutos de gravação.

### 4.2.1 Dados dos questionários sobre Cultura Organizacional na Empresa A

O *ranking* apresentado no Quadro 15 contém as variáveis de Cultura Organizacional por ordem das maiores médias obtidas com a média das respostas dos questionários aplicados aos trabalhadores da Empresa A.

Quadro 15: *Ranking* geral das variáveis de Cultura Organizacional na Empresa A

<i>Ranking</i>	Variáveis de Cultura Organizacional	Média	<i>Ranking</i>	Variáveis de Cultura Organizacional	Média
1º	Colaboração entre as pessoas	5,00	15º	Previsibilidade e coordenação dos trabalhos	3,62
2º	Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos	4,90	16º	Cumprimento de objetivos estabelecidos	3,52
3º	Preocupação com o bem-estar	4,90	17º	Controle dos processos de trabalho	3,48
4º	Inovação na organização	4,83	18º	Foco nas relações interpessoais	3,38
5º	Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade	4,83	19º	Decisões de curto prazo	3,17
6º	Trabalho em equipe	4,76	20º	Respeito pelas tradições, ordem social, obediência	3,17
7º	Criatividade, curiosidade, mente aberta	4,72	21º	Relevar diferenças	2,97
8º	Vida variada, aproveitar a vida, prazer	4,66	22º	Competição entre os membros	2,66
9º	Autonomia no trabalho	4,62	23º	Autoridade, influência, poder social, riqueza	2,14
10º	Autonomia para tomada de decisões	4,55	24º	Aversão a diferentes formas de pensar	1,90
11º	Facilidade ao lidar com a incerteza	4,52	25º	Decisões emocionais	1,59
12º	Decisões de longo prazo	4,52	26º	Foco em objetivos individuais	1,41
13º	Alcançar as metas, independência, ambição	4,38	27º	Repreensão de erros	1,31
14º	Proteção do meio ambiente, mundo de beleza	3,69			

Fonte: Autora (2022).

#### 4.2.2 Dados das entrevistas sobre Cultura Organizacional na Empresa A

Durante as entrevistas, elementos sobre gestão, comportamento e ritos foram mencionados, mostrando como os trabalhadores compreendem a Cultura Organizacional da Empresa A.

Sobre *Trabalho em Equipe e Colaboração entre as pessoas*, observou-se que são práticas bastante difundidas entre os membros.

É todo mundo muito junto, muito de boa, a gente faz bastante brincadeira. A gente se dá muito bem. A gente é muito amigo fora de lá também. É um ambiente bem gostoso. (Entrevistado A - 7).

Eu gosto muito de contato com os outros, de poder ajudar. E é isso que a gente faz todo dia. (Entrevistada A - 1).

Dentro do meu segmento que a gente tem uma proximidade maior é um senso de coletivo muito parecido com o familiar. (Entrevistado A - 4).

Com os colegas de trabalho que eu tenho contato é bem de boa. Sempre que eu preciso de alguma ajuda, eles estão dispostos a ajudar, a entender o que eu preciso e como eles conseguem me ajudar. Do meu lado também o mesmo, sempre que alguém precisa de alguma coisa eu tento encaixar dentro da minha agenda e dar uma atenção para a pessoa. (Entrevistado A - 5).

As pessoas de um modo geral são muito solícitas. Todo mundo está disposto a ajudar. Todo mundo é muito preocupado com o desenvolvimento da empresa e do desenvolvimento pessoal. (Entrevistado A - 6).

Os colegas são muito parceiros. [...] Os meus colegas, todos eles, do time como um todo, estão sempre dispostos a me ajudar, a ensinar algo novo, propor alguma melhoria, para te olhar com carinho, a gente poder se comunicar, a gente poder conversar, a relação é realmente muito boa. (Entrevistada A - 8).

Com os colegas de trabalho eu vejo muita ajuda, muita ajuda mesmo. É algo até que me surpreende. Eu acho que tenha até relação com não ter essas metas individualizadas. Lógico, todo mundo tem que cumprir as metas individualmente, só que é para um propósito geral do time e para o bem geral do time. Acho que isso ajuda a todo mundo querer se ajudar. Dependendo da pessoa, se você falar do problema, a pessoa para pra ir te ajudar. Lógico que isso tem em outras empresas também, a gente sabe que tem em relação à amizade. Mas aqui é diferente, parece que todo mundo quer ajudar. Você vê uma pessoa passando por um apuro e você ajuda mesmo, se você tiver um conhecimento da área. (Entrevistado A - 9).

A respeito de *Previsibilidade e coordenação dos trabalhos*, verifica-se que a empresa deixa o trabalhador livre para determinar a forma como vai alcançar os objetivos propostos por ela. Não existe muita rigidez nos processos de trabalho, conforme a fala do Entrevistado A – 9.

Claro que eu tenho uma rotina de olhar para as métricas diariamente, conversar com o time, mas eu tenho reuniões diferentes a cada dia, projetos, entregas e análises

diferentes a cada dia. É uma rotina sem muita rotina. É apagar incêndio e pensar de forma estratégica também. (Entrevistada A - 2).

Quanto a chefias, eu tenho papo quase que diário com meus supervisores. Tem um acompanhamento bem legal de tudo o que está sendo feito e direcionamentos. (Entrevistado A - 5).

Uma coisa que conta muito é que a gente tem liberdade para fazer o que quer. As nossas ideias são muito bem-vindas. O pessoal que tem um pensamento proativo é muito bem-vindo também. (Entrevistado A - 6).

A minha liderança deixa a gente “mais solto”. Então a gente tem uma boa autonomia. Ela faz mais um controle de conversar com a gente, mas ela não faz um controle de “ah, o que você fez hoje? Deixa eu ver para quem você mandou e-mail. Mas o que você rendeu hoje”. Não tem isso. Se você chegar na sua meta final, está ótimo. Claro que vão ter outros pontos, você tem que demonstrar que você está executando alguma coisa. Tem várias tarefas e tudo mais. Mas é muito mais na forma de bate papo do que de controle. Eu acho que aí você acaba rendendo mais. Porque te estimula, você tem uma autonomia total. (Entrevistado A - 9).

Contudo, as metas são controladas pelos supervisores. Existe um grande esforço da empresa em inculcar o discurso da liberdade, mas na prática, os processos são acompanhados de perto pelos gestores.

A gente tem os horários, eles são maleáveis, mas o meu horário depende do horário de outras pessoas. Então não dá para ser tão flexível assim. E eu gostaria de falar assim: “eu gosto de trabalhar nesse horário aqui” e a gente dá um jeito em cima disso. É a única coisa que eu mudaria mesmo. Porque é a única coisa que me incomoda. (Entrevistada A - 1).

A gente acredita muito no *feedback*. A gente tem *feedback* 360°, a gente tem horizontais entre pessoas do time. É claro que a hierarquia precisa existir, senão não faz sentido a gente ter cargos diferentes e posições diferentes. Eu sou responsável pelo time e eles me enxergam como uma liderança. Existe uma relação de muita proximidade e abertura para novas ideias e incentivo para inovação. Incentivo ao censo crítico e para que eles se sintam parte da tomada de decisão muitas vezes. A gente atua muito em conjunto também. (Entrevistada A - 2).

Não só o objetivo, a gente tem o objetivo individual claro, porque a gente tem metas estabelecidas. Porém a gente tem um empenho no resultado coletivo muito importante. Depois, não que seja o modo mais correto de pensar, mas depois a gente tem o resultado organizacional. (Entrevistado A - 4).

Todo dia às 9h da manhã a gente se reúne, cada um fala o que fez ontem, o que vai fazer hoje e se tem alguma coisa a pedir. Aí a gente tem um planejamento do que a gente faz fazer na semana, em duas semanas, nos próximos dias. A gente elenca as tarefas de acordo com as prioridades do que a gente tem que atingir. E ao longo do dia a gente vai fazendo essas tarefas. Os meus dias são ter essa reunião todos os dias às 9h da manhã e aí o resto do dia é o operacional fazendo o que precisa. (Entrevistado A - 6).

Pelo ambiente cooperativo e a amizade entre as pessoas, tem-se uma *Baixa competição entre os membros*.

Eu tenho muito exemplo o dia inteiro. Eu vejo como que as outras pessoas estão agindo. O que as outras pessoas falam com os supervisores. Eu fico sempre de olho nisso. Eu acho que o exemplo faz a gente se desenvolver muito. (Entrevistada A - 1).  
Inclusive tem pessoas que são amigas fora do ambiente de trabalho. (Entrevistada A - 2).

Não existe uma competitividade muito forte, como “eu preciso ser melhor que fulano”. Não! É todo mundo com “vamos caminhar junto, pra gente chegar no mesmo objetivo”. E eu acho que isso que faz o ambiente ser muito muito bom. (Entrevistada A - 8).

Dá-se grande importância ao *Cumprimento de objetivos estabelecidos*. Os entrevistados ressaltam que não há cobrança sobre o trabalho, mas sim sobre as metas finais.

O meu papel é garantir que, primeiro, meu time esteja trabalhando com tudo redondinho, olhar para a operação, garantir alcance de metas, métricas bem calculadas, trabalho com gestão de pessoas, contatos diários com todos eles, *feedbacks* com todos eles, encontros individuais que eu tenho com eles mês a mês, garantir a melhoria contínua de processos. Então não é só olhar para um processo e ver que ele está acontecendo, mas é para entender se ele está sendo eficiente da forma como a gente deseja. (Entrevistada A - 2).

Por mais que a gente trabalhe com metas e tudo mais, o clima é muito tranquilo. (Entrevistado A - 4).

Eu não sinto cobrança para ter as entregas. Apesar de ter várias coisas a serem feitas. A nenhum momento chegou alguém chegou e falou “cadê aquilo lá que você ficou de fazer? Você já está atrasado? Cadê? Você não vai entregar?”. Isso nunca existiu. Mas nesse momento que eu estou dividido em duas áreas, acaba por dar certo estresse, em mim mesmo, porque tem duas áreas que necessitam de decisões minhas. (Entrevistado A - 5).

Um ponto ressaltado pela maioria dos membros foi a *Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos*. A liderança é próxima e acessível. Há um esforço em trabalhar em conjunto, minimizando o *status* de superioridade dos cargos de liderança. Os líderes são vistos e respeitados dentro da hierarquia, mais no sentido de organizadores do trabalho do que impositores de tarefas.

Com os colegas de trabalho é muito tranquilo. É todo mundo muito próximo. A gente não vê a hierarquia lá dentro. Tanto que quando eu entrei, eu não sabia quem era quem. Eu não sabia quem era meu chefe, quem era meu supervisor. Não dá pra saber mesmo, você vai saber só depois de um tempo. Isso não é visível e eles não ficam ressaltando isso também. Ressalta quando é necessário. Tipo “ele é responsável por isso porque ele é o supervisor”. Então, só quando é muito necessário mesmo. Mas as relações lá são muito horizontais, todo mundo tem um cuidado. (Entrevistada A - 1).

Lá é uma relação muito mais horizontal. (Entrevistada A - 2).

É um ambiente muito sincero. Você ficar chateada com algo e ter a liberdade de falar daquilo. Isso tem com colegas que estão no mesmo nível do plano de carreira quanto com supervisão. A supervisão está sempre aberta a escutar, discutir e em

como construir algo em conjunto. Não ser um negócio do tipo: “você vão fazer isso” e agora todo mundo vai ser cobrado. Não. É mais horizontal e isso é muito bacana. (Entrevistada A - 3).

Com a gestão, a gente não tinha isso muito próximo. Eu não tinha uma ideia de gestão próxima nunca na minha vida. [...] A gente estabeleceu essa relação de horários estabelecidos de conversa. Mas hoje o canal é muito aberto de conversa. (Entrevistado A - 4).

Tenho contato direto não só com meus supervisores, mas com os fundadores da empresa. Eles são sempre acessíveis a qualquer momento. Eles aceitam bastante a sugestão de ideias, (dizem) “traz aí, vamos discutir”. (Entrevistado A - 5).

Embora exista, uma coisa que está no ar assim, essa coisa de superioridade, querendo ou não, a pessoa que está há mais tempo, ela vai saber certas coisas que os outros não sabem. A minha relação com os outros supervisores também é nesse nível. Embora tenha essa questão de superioridade, por eles exercerem cargos maiores que o meu, eles estão sempre dispostos a ajudar e fazer a gente crescer. Se eu quiser trocar uma ideia com o fundador da Empresa A amanhã, eu chego e mando uma mensagem para ele e eu tenho certeza que vai ser super acessível. Mas nas relações interpessoais, elas nunca são colocadas assim “como eu sei mais que você, isso vai ser desse jeito, pronto, acabou”. Ainda mais falando entre pares né. Isso não acontece nem entre pares e nem com supervisor. Então o supervisor chegou onde ele está por algum motivo. (Entrevistado A - 6).

A relação com a liderança é maravilhosa, eles são muito acessíveis. É bem tranquilo. (Entrevistado A - 7).

Com a liderança, a minha especificamente mais direta, ela é muito aberta. Ela trabalha com a gente como se fosse de igual para igual. Ela não decide nada de cima para baixo. Ela sempre que vai modificar ou repensar algumas das nossas prioridades, ela primeiro conversa com a gente. Vê como que a gente entende aquilo. Para em cima disso que ela observou, ela construir com a gente. (Entrevistada A - 8).

Pode-se dizer que há um enorme *Foco nas relações interpessoais* em detrimento dos objetivos individuais.

É preciso ter muita paciência no dia a dia. Tem que ter o que a gente tenta ter lá o tempo todo – ter muita empatia. Tanto com quem trabalha com a gente quanto com os clientes. Para a gente poder entender o universo todo ali. E é um trabalho muito difícil. Eu achei que eu era uma pessoa empática e descobri que eu não chegava nem perto do que precisava ser. Eu acho que é o mais essencial lá dentro. Empatia. (Entrevistada A - 1).

Muito tranquilo. Não dá para falar que não existe atrito. Às vezes existe, é normal. Comum até certo ponto. Frequente. Mas a gente se dá muito bem. Tem uma parte que a gente leva muito a sério lá que é assumir sempre intenções positivas. Então se às vezes uma pessoa falou alguma coisa de alguma forma que não te agradou, a gente acaba assumindo que ela teve uma intenção positiva, se for o caso a gente conversa. Mas assim, todo mundo é muito próximo. (Entrevistado A - 7).

O clima é completamente diferente de outras empresas. De cara você percebe que, por exemplo, no meu time não tem competição entre as pessoas, como a gente tem metas do time, acho que isso ajuda muito a não ter esse problema de competição. Porque eu enfrentei isso em outras empresas. Eu acho que eu vi os dois lados. Se toda empresa soubesse que colocar meta para time é uma coisa que funciona, eu

acho que todas colocariam. Então o clima lá é muito bom, você se sente a vontade para trabalhar. A gente realmente tem pessoas muito boas no time, os pares são muito bons. Mas ainda assim, falando especificamente da minha área, eu vejo que apesar da amizade, ainda tem muito do ambiente que você entende que é o seu trabalho e você entende que tem suas responsabilidades. Então não é uma coisa só de todo mundo é amigo, clima legal, todo mundo conversa e brinca, mas ainda assim é muito levado a sério. Não é uma coisa que se perde. (Entrevistado A - 9).

Perdura a *Preocupação com o bem-estar* tanto dos gestores quanto dos trabalhadores entre si.

É muito organizado e totalmente pensado no funcionário. Totalmente pensado nisso. De cuidado, de alimentação, conforto, ergonomia. Se nós temos tudo o que precisamos pra trabalhar. (Entrevistada A - 1).

Por exemplo, hoje como minha supervisora trabalha em São Paulo e lá é feriado hoje, ela não trabalharia, mas ela veio me perguntar se estava tudo bem. Não é um “tudo bem?” monitorando, mas um “tudo bem?” genuíno, perguntando se está tudo bem mesmo. Fora as relações de *feedback* para crescimento principalmente, que é muito bem acompanhado em todos os níveis de gestão, coordenação, supervisão e gerência que a gente tem hoje. E até o CEO que a gente conversa bastante, tem uma relação bem próxima, é até engraçado. (Entrevistado A - 4).

Não só isso. Mas, tem uma grande preocupação do RH, principalmente nesse período de pandemia, de fornecer materiais, de estar à disposição para caso qualquer colaborador precise conversar, trocar uma ideia, sabe? Eu acho que isso ajuda bastante também. (Entrevistado A - 5).

Assim, há uma *Baixa aversão a diferentes formas de pensar*, as *Decisões são emocionais* e com foco na *Feminilidade* (Hofstede, 1980).

Todo mundo lá tem esse tipo de comunicação. De muito cuidado, como se a pessoa fosse próxima de você. É muito interessante. (Entrevistada A - 1).

Às vezes tem algumas falhas. Às vezes tem falha de comunicação, mas em geral é muito fluido. A gente tem muita liberdade para falar uns com os outros. Para quando não está legal, chamar atenção e falar “olha, agente está precisando melhorar isso”. (Entrevistada A - 3).

Sobre *Repreensão de erros e Relevância das diferenças*, verifica-se que a empresa não é rígida com os funcionários. Ainda assim, nas falas se observa um medo dos trabalhadores em errar.

Com a supervisão também é “tranquilo”. Acho que a gente acaba tendo um pouco mais de receio da nossa parte. (Entrevistada A - 1).

A gente não sabe como chegar, o que faz, com um pouco de medo. Mas, minha supervisora me dá o retorno de que não precisa disso. (Entrevistada A - 1)

Outras pessoas por virem de outras empresas já com esse viés mais tradicional, ainda têm dificuldade. Mas vai quebrando ao longo do tempo, elas percebem que a empresa permite esse tipo de abertura. Principalmente na cultura do incentivo ao erro. Claro que existem erros e erros. A gente trabalha muito na cultura de “tudo bem, você errou, vamos aprender com isso e melhorar”. A pessoa que vem de um trabalho mais duro, com ideias com menos aberturas e chefes rígidos, eles ficam apavorados, não só com um erro. (Entrevistada A - 2).

O respeito mútuo é um valor prezado pela Empresa A e enormemente valorizado pelos seus funcionários.

A gente tem funcionários de várias orientações sexuais e funcionários de várias idades. Eu gosto muito disso, do respeito a várias diferenças, zero preconceito e o lugar incentivar isso é uma das coisas que eu mais gosto. (Entrevistado A - 7).  
O clima é muito, muito bom. Tudo o que falam da Empresa A é verdade. A gente é muito incentivado a entregar o melhor, a ser transparente e correto. Eles nos incentivam a todo o momento. Toda semana, se tem alguma prioridade que a gente precisa melhorar, existe a possibilidade de expor aquilo que a gente está pensando e colocar isso em prática. A organização é muito transparente com a gente. Então, a gente está por dentro de tudo o que está acontecendo, do que eles estão pensando, quais são os próximos passos e para onde a gente está olhando. Isso faz com que todo mundo ande sempre junto nesse caminho. (Entrevistada A - 8).

Existe um esforço do Departamento de Recursos Humanos em contatar pessoas que tenham valores parecidos com os que a empresa estimula.

Ainda estou aprendendo a fazer muita coisa. Mas eu gosto muito, eu sou apaixonada pela área (Entrevistada A - 1).

O ambiente é bem leve, bem tranquilo. [...] O ambiente em si da Empresa A, é um ambiente muito gostoso, muito agradável. A gente tem mais intimidade entre si. Estar todo dia no mesmo espaço físico com outras áreas da empresa, continua sendo muito alinhado com o DNA da empresa, com o DNA-Empresa A. (Entrevistada A - 3).

Eu acredito que todas as pessoas da equipe têm um *fit* cultural muito bom, tanto com a empresa quanto consigo mesmo. (Entrevistada A - 3).

Ressaltar um pouco sobre a preocupação que o RH tem em relação a contratar pessoas com um *fit* bem próximo à cultura empresa. (Entrevistado A - 5).

Se você já entrevistou alguém da Empresa A, acho que eles vão responder a mesma coisa que eu. (Entrevistado A - 6).

Eu acho que é o clima gerado pelos fundadores desde o começo, que eles levaram dessa forma a empresa e isso foi caminhando. Isso tem muito a ver com o processo seletivo, o perfil pessoas trabalham nas mesmas áreas é muito parecido, por mais que sejam diferentes, você vê que tem muita coisa que encaixa. Não só a parte de conhecimento, mas a atitude das pessoas é muito parecida. Eu acho que foi levado um jeitinho de ser desde o começo e foi levado para frente, e chegou ao que é hoje. Eu acho que isso vem de muito tempo. Não é uma coisa assim “vamos criar essa cultura e vai ser assim”. (Entrevistado A - 9).

As variáveis com maiores médias de acordo com as respostas dos questionários para a seção de Cultura Organizacional foram em: (1º) *Colaboração entre pessoas*, (2º) *Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos*, (3º) *Preocupação com o bem-estar*, (4º) *Inovação na Organização*, (5º) *Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade*, (6º) *Trabalho em equipe*, (7º) *Criatividade, curiosidade, mente aberta*, (8º) *Vida variada, aproveitar a vida, prazer*, (9º) *Autonomia no trabalho* e (10º) *Autonomia para tomada de decisões*.

Por fim, pode-se enquadrar a cultura da Empresa A como Colaborativa tendo em vista a alta cumplicidade entre os membros, baixa hierarquização dos cargos e preocupação com o bem-estar mútuo.

#### 4.2.3 Dados dos questionários sobre Competência dos Trabalhadores na Empresa A

No Quadro 16 é disponibilizado o *ranking* das variáveis de competências que os trabalhadores consideram essenciais para executarem seus trabalhos na Empresa A.

Quadro 16: *Ranking* geral das variáveis de Competências no Trabalho na Empresa A

<b>Ranking</b>	<b>Variáveis de Competências no Trabalho</b>	<b>Média</b>
<b>1º</b>	Saber agir	4,93
<b>2º</b>	Saber comunicar	4,93
<b>3º</b>	Saber trabalhar em equipe	4,86
<b>4º</b>	Saber aprender	4,79
<b>5º</b>	Saber comprometer-se	4,79
<b>6º</b>	Ter visão estratégica	4,69
<b>7º</b>	Saber mobilizar	4,66
<b>8º</b>	Assumir responsabilidades	4,55
<b>9º</b>	Ter autonomia	4,17

Fonte: Autora (2022).

Pedi-se que os respondentes do questionário elencassem quais eram as variáveis de competências que consideravam mais importantes em 1º, 2º e 3º lugar. A contagem das respostas é apresentada no Quadro 17.



Quadro 17: Variáveis de Competências no Trabalho por ordem de importância na Empresa A

1º		2º		3º	
Variáveis de competência	n	Variáveis de competência	n	Variáveis de competência	n
Saber trabalhar em equipe	7	Saber comunicar	7	Saber agir	7
Ter visão estratégica	4	Saber mobilizar	6	Ter visão estratégica	4
Saber agir	5	Saber aprender	4	Saber comunicar	4
Ter autonomia	3	Saber trabalhar em equipe	3	Saber trabalhar em equipe	3
Saber comunicar	3	Saber comprometer-se	3	Saber aprender	3
Saber comprometer-se	2	Saber agir	2	Assumir responsabilidades	2
Saber mobilizar	0	Ter visão estratégica	2		
Saber aprender	1	Ter autonomia	1		
Assumir responsabilidades	1				

Fonte: Autora (2022).

#### 4.2.4 Dados das entrevistas sobre Competência dos Trabalhadores na Empresa A

Nas entrevistas realizadas com os membros da Empresa A, foram encontradas diversas evidências referentes a Competências.

*Saber agir nas tarefas do trabalho* foi considerado a principal competência pelos entrevistados.

Saber interpretar dados, saber que aqueles dados são bons ou ruins e conseguir tirar conclusões em cima daquilo. [...] A gente trabalha com déficits, painéis, muitos números, é importante saber olhar de uma forma inteligente para aquilo, porque senão você fica maluco. (Entrevistada A - 2).

A visão analítica precisa estar muito presente. Tem que conseguir fazer as perguntas certas com base em dados para você conseguir chegar a alguma conclusão. (Entrevistada A - 2).

Priorizar ações. É disparada a mais importante. A cada conversa talvez gere uma ideia diferente, uma coisa para você fazer. Dai você precisa ponderar o que vai trazer mais resultado e o que é mais importante para aquele momento. Você não pode esperar alguém definir isso por você. Você sabe as suas obrigações. Você tem que ter pelo menos um senso crítico de falar que isso é mais importante do que aquilo e defender a sua ideia. De porque você acha isso. (Entrevistado A - 5).

Ser bem analítico. Ser ágil. Envolve certa empatia, porque a gente precisa ouvir o cliente. (Entrevistado A - 7).

Eu não sou especialista em nenhuma área, tudo o que eu estudei na vida é completamente diferente do que eu faço hoje, mas eu consigo me virar. Eu sei me virar. E se eu precisar eu sei para quem pedir apoio. Isso é o essencial. Na minha empresa se eu não souber algo eu sei para quem correr, para quem pedir ajuda. (Entrevistado A - 9).

*Saber se comunicar com a equipe de trabalho* foi considerada a segunda competência mais importante.

A gente precisa de pessoas com uma comunicação muito boa. Ela precisa se comunicar muito bem, verbalmente e de forma escrita. Ela tem que ter um senso crítico e investigativo. Ela tem que ter uma fala legal. E a gente tem pessoas muito qualificadas. Nosso time é muito qualificado. (Entrevistada A - 2).

Comunicação. Comunicação é essencial para fazer com que as coisas funcionem. (Entrevistada A - 3).

Tem a questão de comunicação, saber comunicar as coisas que não lhe agradam. Não só para venda, mas relação interpessoal. O ponto que a gente mais exercita é o de ser um bom ouvinte. Primeiro entender que a gente está lidando com uma pessoa e não com uma empresa. Tem que ter esse lado humano aguçado. (Entrevistado A - 4).

No meu trabalho específico, eu trabalho muito com comunicação. (Entrevistado A - 6).

Ao mesmo tempo temos que ser adaptáveis para absorver as informações e poder dar o direcionamento necessário. (Entrevistado A - 7).

Outra habilidade muito importante é a comunicação. (Entrevistada A - 8).

A parte de comunicação, relacionamento interpessoal é muito importante. Saber como lidar com cada tipo de cliente, ser mais formal ou informal. Saber como abordar cada tipo de pessoa de cada time. Saber dar um treinamento, conversar, entender, são muito importantes. Ao mesmo tempo eu tenho que ter um bom relacionamento com os outros times dentro da empresa. (Entrevistado A - 9).

Como a característica de colaboração entre as pessoas é estimulada, não é novidade que *Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares* é relevante.

São várias competências e habilidades. Isso é muito individual e muito respeitado. Por exemplo, vendas deveria ser um perfil de vendedor, que ele tem que ser comunicativo, extrovertido. Mas isso foge muito. Eu por exemplo, não conversava como a gente está conversando agora. Em hipótese alguma. Aqui não tem um perfil para executar as atividades que eu exerço. Porém, as competências que eu acho que a gente tem nesse segmento e que também deve ser treinado fora é estar aberto para receber todo o tipo de *feedback*. Então, a pessoa que tem essa habilidade de retorno de *feedback* quando ele é construtivo, é claro. (Entrevistado A - 4).

Dentro de habilidades e competências em uma organização, cada um vai ter as suas e tem algumas que são necessárias para carga cargo, para cada tarefa que você vai executar. O legal é a gente poder ter diferentes habilidades, mesmo em um mesmo time, para que elas possam se complementar. Tudo que a gente tem a gente usar para o benefício da organização e do time. (Entrevistada A - 8). Tendo uma demanda do cliente, eu tenho que saber puxar com marketing, engenharia, jurídico, financeiro. Tem que ter esses dois pontos, tem que saber representar bem o cliente dentro da empresa e a empresa para o cliente, mais ou menos isso. Tem que ter esse aspecto de saber se virar em várias situações. Saber traçar uma meta, saber qual o seu objetivo, você tem que saber trabalhar bem dados, mas também saber se organizar muito bem para atingir isso. São pelo menos os básicos. (Entrevistado A - 9).

Tem-se que os *feedbacks* são relacionados com *Saber aprender e promover aprendizagem dos outros*, uma vez que os membros se auxiliam na construção das competências.

Investigar, de procurar saber o que ele precisa, é um diferencial. (Entrevistada A - 1)  
 Acho que junto com a experiência, com o tempo. Tem isso das pessoas que estão do seu lado. Das pessoas que te ajudam nesse caminhar. (Entrevistada A - 1).  
 A questão do desenvolvimento de pessoas. O seu trabalho, com gestão, 70% tem que ser pessoas e 30% operação. Você tem que ter em mente que elas têm o trabalho delas e elas identificam um propósito no trabalho delas. (Entrevistada A - 2).  
 Proatividade. Vontade de fazer e aprender. (Entrevistada A - 3).  
 Além de se formar uma amizade muito próxima entre nós, acabou virando até uma rede de “meu ponto forte pode ser um treinamento para alguém e o ponto positivo da pessoa pode ser uma habilidade que eu tenho a desenvolver.” E a gente cria isso como uma rotina também de desenvolvimento. (Entrevistado A - 4).  
 A gente está sempre preocupado em fazer o outro aprender, a se desenvolver. Isto é tanto eu com os outros e os outros comigo. Então a gente nunca passou por uma situação que alguém ficou ofendido com outro, ou levar a mau o que o outro falou, ou que o outro quis se colocar em uma posição de superioridade. (Entrevistado A - 6).

Conforme as metas são estabelecidas, tem-se que é necessário *Saber comprometer-se com os objetivos organizacionais*.

Assumir responsabilidades do trabalho. Eu acho que precisa ser curioso, para poder descobrir outras coisas, pra poder evoluir. Porque é um trabalho que sempre precisa de mudança. Então se não ficar de olho nisso, ele não melhora. (Entrevistada A - 1).  
 É complexo fazer isso e é o que o nosso time faz. A gente consegue traduzir o que o cliente está trazendo para outro time desenvolver novas soluções. (Entrevistada A - 2).  
 As competências são super essenciais. Porque é através delas que a gente consegue estar alinhado com o time e com o que a gente está entregando para o cliente. A gente está sempre tentando buscar melhorar e como melhorar a experiência dos clientes. (Entrevistada A - 3).  
 Trabalho em equipe, pró-atividade, senso estratégico e conhecimento do produto. Os principais são esses. (Entrevistado A - 6).

Todos os entrevistados trouxeram suas experiências do passado para falar da aquisição de competências.

Eu acho que mais a vida prática. Eu tive treinamento, mas é tudo na base da prática e do exemplo. (Entrevistada A - 1).  
 Primeiro a gente passa por duas semanas de treinamento quando a gente é contratado. [...]. Tem um processo seletivo bem intenso. Depois do processo seletivo nós temos treinamento [...]. Quando a gente termina esse treinamento, temos a introdução de atendimento. A pessoa vai atender primeiro uma simulação, não é um cliente de verdade. Pessoas que estão a mais tempo na carreira vão simular que são

os novos clientes que estão chegando. Depois ele vai para uma fase de adequação no segmento e ele vai crescendo, até estar realmente capacitado para atender ao cliente. (Entrevistada A - 2).

Um pouco foi aprendendo na prática. Eu sempre fui uma pessoa muito proativa. Eu fui atrás de buscar aprender, conhecer e buscar o autoconhecimento. Eu acho que as coisas foram acontecendo e mudando. Tanto supervisão vai mudando, reunião de melhoramento de performance e afins, quanto conversando com colegas, trocar figurinhas. Às vezes até uma conversa de bar pode ajudar. (Entrevistada A - 3).

Eu não era comunicativo a ponto de me expressar exatamente tudo o que eu estou sentindo. Então foi uma construção, foi longa. Eu tinha minhas habilidades mais técnicas. Mas toda essa habilidade de competências veio de muito *feedback*. A gente tem um acompanhamento muito próximo, inicialmente. Depois ele tem um distanciamento natural. Mas o *feedback* não tem uma hora para acontecer. A gente faz isso o tempo todo. O *feedback* não é uma obrigação do gestor, mas é você buscar por ele, saber aplicar ele para sua equipe, seus pares de um modo geral. (Entrevistado A - 4).

Foi muito da vida. Em algum momento do passado eu cheguei ao ponto de estar com muitas atividades para serem entregues, de fato não dava conta de fazer tudo em outra empresa. Eu ficava muito tempo além do horário de trabalho para dar conta. E você vê que perdia muita qualidade de vida e não era o certo, sabe? Então vai muito de organizar isso, eu consigo fazer isso, isso é mais prioridade, então vou me comprometer a entregar até tal ponto. (Entrevistado A - 5).

Enquanto eu estive na Empresa eu desenvolvi muito essas habilidades que eu falei para você. Mas antes também eu participei da AIESEC. Eu fiquei lá por 2 anos, exerci cargo de liderança e foi um aprendizado muito na prática. Como a gente pensa em números, como a gente pensa em pessoas, como pensar de uma maneira mais estratégica dentro operacional, viver em um ambiente conjunto com várias pessoas que pensam de maneira diferente, várias pessoas que estão fazendo coisas diferentes. (Entrevistado A - 6).

Eu acho que vai um pouco da experiência de vida. Eu considero muito isso. Eu acho que a minha formação, isso me ajuda bastante. É uma coisa que você vai adquirindo conforme as suas experiências, não só na vida e, mas também no trabalho. Eu já trabalhei em vários locais. (Entrevistado A - 7).

Tanto vem da vida, quanto a gente desenvolve bastante aqui. (Entrevistada A - 8)

Estudo ajudou muito, mas o principal foi em grupos extra disciplinares da faculdade ou de outras coisas. Eu fiz parte de alguns grupos durante a graduação, que me ajudaram muito, principalmente nessa parte de conversar, saber tocar um projeto, saber ligar para uma pessoa e fazer uma negociação. Tudo isso eu fui aprendendo nesses grupos. Eu acho que aprendi mais nisso do que na própria faculdade em si. É um diferencial absurdo. (Entrevistado A - 9).

De acordo com os dados quantitativos do questionário, as variáveis de Competências do Trabalhador consideradas mais importantes para a execução das atividades da Empresa A são: (1º) *Saber agir nas tarefas de trabalho*, (2º) *Saber se comunicar com a equipe de trabalho*, (3º) *Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares*, (4º) *Saber aprender e promover aprendizagem dos outros*, e (5º) *Saber comprometer-se com os objetivos organizacionais*.

#### 4.2.5 Dados dos questionários sobre Satisfação no Trabalho na Empresa A

No Quadro 18 é disponibilizado o *ranking* das variáveis que os trabalhadores da Empresa A consideram mais trazerem satisfação no trabalho.

Quadro 18: *Ranking* geral das variáveis de Satisfação no Trabalho na Empresa A

<b>Ranking</b>	<b>Variáveis de Satisfação no Trabalho</b>	<b>Média</b>	<b>Ranking</b>	<b>Variáveis de Satisfação no Trabalho</b>	<b>Média</b>
1º	Envolver-se ao realizar o trabalho	4,86	13º	Clareza da tarefa a ser executada	4,52
2º	Feedback sobre o trabalho realizado	4,83	14º	Mercado de trabalho	4,48
3º	Relacionamentos entre Colegas de Trabalho	4,76	15º	Políticas da empresa	4,41
4º	Oportunidade de crescimento e promoção	4,72	16º	Capacidade técnica de supervisão	4,31
5º	Salário e benefícios financeiros	4,66	17º	Independência e autonomia	4,28
6º	Valores morais do trabalho	4,62	18º	Vida fora da empresa	4,21
7º	Relações com supervisão	4,62	19º	Status de trabalho	4,17
8º	Uso de habilidades	4,62	20º	Bem-estar da sociedade	4,14
9º	Saúde emocional no trabalho	4,52	21º	Carga de trabalho	4,10
10º	Gestão da organização do trabalho	4,52	22º	Saúde e segurança no trabalho	3,93
11º	Tarefa significativa	4,52	23º	Variedade de trabalho	3,79
12º	Conquista pessoal	4,52			

Fonte: Autora (2022).

Da mesma forma como se procedeu com as Competências, foi pedido que os respondentes do questionário elencassem quais eram as variáveis que consideravam mais importantes em 1º, 2º e 3º lugar dentre as variáveis apresentadas. A contagem das respostas é apresentada no Quadro 19.

Quadro 19: Variáveis de Satisfação no Trabalho por ordem de importância na Empresa A

1º		2º		3º	
Variáveis de satisfação	n	Variáveis de satisfação	n	Variáveis de satisfação	n
Feedback sobre o trabalho realizado	7	Oportunidade de crescimento e promoção	2	Saúde e segurança no trabalho	5
Políticas da empresa	5	Feedback sobre o trabalho realizado	4	Mercado de trabalho	3
Envolver-se ao realizar o trabalho	4	Saúde e segurança no trabalho	4	Oportunidade de crescimento e promoção	2
Conquista pessoal	2	Valores morais do trabalho	2	Relações com supervisão	2
Status de trabalho	1	Envolver-se ao realizar o trabalho	2	Status de trabalho	2
Oportunidade de crescimento e promoção	2	Relações com supervisão	2	Tarefa significativa	1
Bem-estar da sociedade	2	Bem-estar da sociedade	1	Variedade de trabalho	2
Saúde e segurança no trabalho	1	Políticas da empresa	1	Feedback sobre o trabalho realizado	1
		Status de trabalho	1	Gestão da organização do trabalho	1
		Vida fora da empresa	1	Valores morais do trabalho	1
		Capacidade técnica de supervisão	1	Conquista pessoal	1
		Variedade de trabalho	1	Vida fora da empresa	1
		Carga de trabalho	1	Relacionamentos entre Colegas de Trabalho	1
				Salário e benefícios financeiros	1
				Bem-estar da sociedade	1

Fonte: Autora (2022).

#### 4.2.6 Dados das entrevistas sobre Satisfação no Trabalho na Empresa A

Nas entrevistas realizadas com os membros da Empresa A, observou-se diversas variáveis de Satisfação no Trabalho.

A primeira delas é *Envolver-se ao realizar o trabalho*.

Um emprego que me permita não me sentir ociosa, eu tenho que ter coisas para fazer a todo tempo. Que a carga de stress não seja tão alta. Que eu tenha estabilidade. Um cenário de muita pressão, muito duro, eu não me daria tão bem. Eu preciso de um cenário que me dê segurança emocional. (Entrevistada A – 2).

A primeira foi quando eu apresentei um trabalho. Eu já fiz isso 3 vezes, mas a primeira vez, ela foi muito legal, porque eu estava na empresa há dois meses e era um negócio que eu queria muito fazer, que eu me interessava e me chamaram para fazer. Embora tenha sido desafiador, porque tem todo aquele negócio de falar para a

câmera, foi a primeira vez que eu falei para uma câmera na vida. Tinha 50 pessoas assistindo e isso foi uma coisa muito satisfatória. (Entrevistado A - 6).

O *Feedback sobre o trabalho* realizado foi relacionado com o retorno verbal sobre o reconhecimento do trabalho.

Eu lembro muito bem disso porque fez eu me sentir bem, que estava fazendo a coisa certa. E estava sendo reconhecido pelos outros. Sempre tem retorno, o retorno lá é muito bom. (Entrevistada A - 1).

Um ambiente em que eu seja ouvida. Saber que tem pessoas que estão me ouvindo que meu trabalho é importante. (Entrevistada A - 2).

Outra coisa que impacta é *feedbacks*. Eu preciso saber como o meu trabalho está sendo visto, tanto pelo meu time quanto pelo meu gerente que é minha liderança direta. *Feedbacks* constantes e com pontos de melhoria. Reconhecimento, isso é algo super importante. A gente precisa como ser humano no geral. Ele quer ser reconhecido quando faz um bom trabalho. (Entrevistada A - 2).

Reconhecimento. Sentimento de que você está fazendo algo relevante. E reconhecimento no sentido, nem de ser uma exposição direta de um supervisor, de “olha você é incrível”, “olha você fez isso muito bem”, mas de ter o reconhecimento dos nossos clientes. (Entrevistada A - 3).

Mas na parte de satisfação eu me pego com outra visão dos últimos anos para cá. Eu me sinto muito satisfeito quando meu trabalho é reconhecido, mas não necessariamente pela gestão ou por uma promoção. Muito legal quando você é reconhecido como uma referência para o próprio time. Você desempenhar um bom trabalho e ser reconhecido, pra mim é muito satisfatório. Eu vou trabalhar, sem pensar que eu estou trabalhando porque eu estou ajudando o colega, até fora do horário. Eu faço isso, porque eu me sinto satisfeito e realizado ao desempenhar esta função. (Entrevistado A - 4).

Muito das partes de acompanhamento de resultados era meio bagunçado. Tanto que eu perdia quase uma manhã por dia só tentando organizar a casa. Chegou um tempo que eu falei “não dá para continuar assim, eu vou procurar alguma coisa, pelo menos para facilitar a minha vida aqui dentro”. E eu comecei a automatizar algumas coisas por conta própria e um tempo depois eu fiquei sabendo que várias áreas estavam utilizando o que eu tinha feito. A princípio, era só para mim. Depois, várias áreas estavam usando. Inclusive o CEO da Empresa A. Ele falou que o que eu fazia era quase que o fundo de tela do PC dele. Então foi um reconhecimento bem bacana. (Entrevistado A - 5).

Primeira coisa é saber o que eu tenho que fazer no dia e fazer aquilo de uma maneira que os outros estão gostando do que eu faço. Acho que aí entra como eu enxergo o meu trabalho e como eu acho que os outros enxergam o meu trabalho. Então se eu acho que as duas coisas estão “ok”, a minha satisfação vai estar legal. (Entrevistado A - 6).

Isso pra mim é muito legal, isso me dá satisfação e a gente tem feito muito isso de propor melhorias. Me dá satisfação também quando vejo que o trabalho está sendo reconhecido, quando alguma coisa legal acontece e todo mundo consegue ver que ali teve um dedo de tal pessoa. Isso pra mim é muito legal. (Entrevistada A - 8).

Eu gosto de bons *feedbacks* quando eu faço as coisas bem, quando faço coisas diferentes. *Feedback* por ter tentado inovar ou por ter inovado e ter dado certo. Acho que é tudo isso. É ter um bom clima dentro do trabalho, mas também ter um balanço. (Entrevistado A - 9).

Os *Relacionamentos entre Colegas de Trabalho* foram citados pela maioria dos entrevistados. São os colegas de trabalho e as relações de amizade que tornam o ambiente tão agradável.

Acho que tem bastante coisa. Pra mim me traz bastante satisfação poder contribuir com outras áreas e com as pessoas do meu time (Entrevistada A - 3).

Estar sendo reconhecido como ponto de referência pelos próprios colegas. Isso tem sido muito importante para mim. Eu estou vendo o quanto é importante para mim e replicando para as pessoas. Isso está sendo mais legal e mais satisfatório, esse *feedback*. Pontos que aconteceram comigo dentro da empresa. Reconhecimento de áreas. (Entrevistado A - 4).

A segunda coisa é o relacionamento com meus colegas de time. (Entrevistado A - 6). Eu considero muito as relações interpessoais. Eu gosto bastante de ter colegas de trabalho com quem eu possa contar, conversar dentro ou fora do ambiente de trabalho. Eu gosto muito disso. Os locais que eu trabalhei que eu tive mais prazer de trabalhar tinham vários amigos envolvidos. (Entrevistado A - 7).

A minha relação tanto com os pares quanto com a liderança também é um diferencial. Tanto na parte profissional quanto pessoal. São pessoas que eu gosto muito. Mas também profissionais que eu adoro trabalhar junto. (Entrevistado A - 9).

Os funcionários almejam por *Oportunidade de crescimento e promoção*. Eles explicitaram que gostariam de galgar cargos dentro da empresa.

Plano de carreira. Um emprego que possibilita crescer rápido. Enxergar que eu possa evoluir dentro da empresa. Que seja nítido. Isso é muito importante, muito importante mesmo. (Entrevistada A - 1).

Tanto dessa parte de organização mesmo, de quando você entra. O ideal é saber mais ou menos onde você pode chegar. Ter um plano de carreira estabelecido. Saber quais serão seus próximos passos. Eu nem gosto muito da palavra “meritocracia”, mas eu acho que dentro do trabalho ela é muito bem aplicada. Então a pessoa ser reconhecida pelas atividades dela, pelo desempenho dela, esse tipo de reconhecimento vale. (Entrevistado A - 4).

Possibilidade de promoção. Crescer dentro da organização pra mim é bem importante. (Entrevistada A - 8).

*Salário e benefícios financeiros* são vistos como incontestável motivo pelo qual se trabalha. Somado a isso, é compreendido como uma forma de valorizar a pessoa pelo esforço e dedicação despendidos ao trabalho.

Obvio ter uma remuneração de acordo com o mercado, assim, precisa ter. (Entrevistada A - 3).

No campo de satisfação, a gente não consegue escapar que vive num mundo capitalista, do dinheiro, obvio. Por mais que a gente queira trabalhar com o que a gente gosta, a gente vai trabalhar para ser remunerado. (Entrevistado A - 4).



Os benefícios, dentro do esperado é a parte de alimentação. O que mais agrada as pessoas hoje em dia é o plano de saúde. A gente quer ter, mas não quer usar. Eu acho que esses benefícios devem existir. (Entrevistado A - 4).

Tem que ter o reconhecimento, principalmente, na questão salarial. Eu tenho que entender que comparado a outras pessoas dentro da empresa e no mercado, eu estou tendo uma valorização e é justo o que eu recebo pelo que eu entrego. (Entrevistado A - 5).

Pagamento que é proporcional ao que você entrega. Seguro saúde. (Entrevistado A - 6).

A gente não pode ignorar o fato e salários e benefícios. Eles devem ser justos. Isso é muito importante. (Entrevistado A - 7).

Ter remuneração adequada, onde a gente é valorizado por tudo que você estudou, que você está se propondo a fazer. (Entrevistada A - 8).

Nota-se que o estilo de trabalho das pessoas preza pela liberdade e autonomia. Ainda que sejam *Políticas da empresa*, isso é algo que os funcionários buscam. Há uma preferência em estar em um emprego com maior flexibilidade do que ganhar mais financeiramente e estar em um ambiente rígido, por exemplo.

O trabalho é árduo. Ter que ir até lá, de ficar lá o dia inteiro. A gente sabe que trabalho é cansativo, mas que o ambiente deixa tudo mais leve. Então mesmo o ambiente agora, home office, ele ainda é muito legal. Mais legal do que seria em outros lugares que já trabalhei, porque essa cultura é mantida. (Entrevistada A - 1).

O ambiente. Para mim, eu preciso de um ambiente em que eu possa ser eu mesmo. Se eu tiver em um ambiente que eu preciso ter muito filtro, que eu preciso me moldar muito, aí eu duro, mas eu não duro muito tempo. Eu não tenho vontade de ficar muito tempo. Porque é um ambiente que me faz querer estar lá. (Entrevistada A - 1).

Ter liberdade para mudar as coisas que já existem. Ter liberdade para explorar novas funções. (Entrevistada A - 3).

A parte da própria empresa, uma coisa que não acontece aqui na Empresa A é que você não é cobrado pelas entregas. Ninguém chega, pelo menos para mim, falando: “preciso do relatório para amanhã, cadê? Você não vai entregar?”. Essa pressão psicológica de ter que ter a entrega. (Entrevistado A - 5).

E parar. Eu posso parar o que eu estou fazendo e não preciso dar satisfação para ninguém. (Entrevistado A - 6).

Qualquer outra coisa que a empresa ofereça no sentido de te melhorar como pessoa e não só como empregadora ali. Eu falo essas coisas que são sensacionais, mas eu como estagiário ainda não posso aproveitar todas elas, mas se Deus quiser, um dia, se eu for efetivado, vou aproveitar todas elas. (Entrevistado A - 6).

Para mim o ambiente de trabalho ideal seria bem flexível, porque a nossa vida já é muito louca. Então se a gente trabalhar em um lugar que é extremamente rígido, extremamente fechado. Eu acho que a carga fica muito pesada pra gente conseguir desenvolver. Acho que o ambiente flexível, não só de horário, mas de rotina. (Entrevistada A - 8).

O primeiro é a gente ter autonomia no local de trabalho para poder pensar e repensar. Propor ideias, ter um ambiente que isso possa acontecer. Ter um ambiente que a gente possa tomar decisões. Claro que dentro dos níveis adequados, mas que a gente possa fazer esse processo. (Entrevistada A - 8).

Sobre a *Gestão da organização do trabalho*, tem-se que a boa convivência entre pessoas dos diferentes níveis hierárquicos, a leveza em poder realizar as tarefas dentro do período estipulado de trabalho sem a necessidade de horas extra, preocupação com a refeição dos trabalhadores e a liberdade para a realização das tarefas, tornam o ambiente de trabalho amistoso.

Tem muita coisa pra gente poder se sentir bem lá dentro. (Entrevistada A - 1).

Outro benefício é quanto a cultura da empresa mesmo. Existe a convivência de diferentes áreas, pessoas. Existir um convívio é muito saudável também para o desenvolvimento individual. Incentivo o desenvolvimento individual é o mais importante. (Entrevistado A - 4).

A terceira coisa, pode parecer sem significância, mas para mim é importante, que é a comida. Comida lá na Empresa A é um negócio que é uma coisa importante. Tem café, banana, tem tudo. É bom para ter satisfação. (Entrevistado A - 6).

A parte de reconhecimento é importante. Saber que a gente está numa empresa diferenciada. A Empresa A tem muito disso. Por exemplo, eu nunca me imaginei trabalhando em um ambiente daqueles, como uma Startup, muita gente jovem fazendo muita coisa legal. Estar em um lugar desses foi um divisor de águas na minha vida profissional. (Entrevistado A - 7).

Outra questão é ter um ambiente onde você possa falar e possa contribuir. Que realmente possa ter uma troca entre os colegas, entre a gestão e você seja alguém ali dentro. Para mim este é o emprego ideal. (Entrevistada A - 8).

Você vai trabalhar 8h por dia e pronto. É isso. Se precisar estender por causa de uma reunião, beleza. Mas assim, o próprio clima organizacional faz com que você trabalhe muito naqueles horários. Fora isso, você não vai querer se estender muito. Eu acho que isso ajuda muito. A saúde fica melhor, você consegue ter uma rotina, coisa que eu não tive. Você consegue se cuidar. Uma coisa que acontece muito é não ter preocupação fora do horário de trabalho. Então, acaba o horário de trabalho, por mais que às vezes tenha alguma coisa, eu sei que no dia seguinte, se eu não resolver, vai ter uma conversa com a liderança. Então não gera um estresse. Não gera um problema emocional. E isso para mim é fora de série. Eu poderia estar em uma empresa que me consumia, ganhando muito mais, mas isso pra mim é o maior diferencial. (Entrevistado A - 9).

A fala da Entrevistada A – 2 sobre *Tarefa significativa* é interessante. Apresenta a perspectiva dela sobre os outros membros de uma mesma faixa etária e a importância do significado do trabalho para esta geração.

A gente hoje está numa geração que se ela não identificar um propósito no que ela faz, ela não vai comprar essa ideia e não vai se motivar com o trabalho. É uma geração que não é só movida pelo dinheiro. É uma geração que é movida por sentido, por propósito, por se entender como parte daquilo e principalmente conciliar a vida pessoal com vida profissional. (Entrevistada A - 2).

Para mim seria muito mais a satisfação em estar desempenhando determinada função do que qualquer coisa relacionada com o financeiro. (Entrevistada A - 3).

Quando eu entreguei uma coisa muito específica da minha área gerou muita satisfação. A área ia mexer com uma ferramenta lá, e eu fui uma das pessoas que

encabeçou o projeto, fiz ele acontecer e ele aconteceu. Deu um bom resultado no final. Foi bem bacana. (Entrevistado A - 6).

Os *Valores morais do trabalho* também foram citados como importantes.

Primeiro me identificar com o propósito da empresa. Por exemplo, empresas de cigarros, agrotóxicos, são empresas que eu não trabalharia. Porque eu não me identifico com o propósito dela, com o impacto que ela tem na sociedade. Os valores da empresa impactam muito na minha satisfação no trabalho. (Entrevistada A - 2).

A questão da transparência. Tudo o que acontece lá, independente se é ruim ou bom, são muito transparentes sobre o que está acontecendo. Na minha percepção de estagiário, uma pessoa que teoricamente, vamos pegar uma dessas empresas tradicionais, que tem estagiário lá e que estagiário tem que fazer só o *operacionalzão* lá. Lá isso é muito diferente, eles valorizam muito as pessoas, tanto colocando tudo em prática do que eu falei em relação à cultura, quanto nessa questão de transparência também. Então tem demissão, eles falam “essa pessoa está sendo demitida porque...”, não entrando muito em detalhe, mas sem deixar chances de ter *fluxinhos*, porque essas coisas podem acabar com a cultura de uma empresa. Porque as pessoas saem falando. E eles são muito transparentes em relação aos números, ao que está acontecendo, quanto a empresa está ganhando. (Entrevistado A - 6).

Que seja um local de trabalho leve. Onde eu possa ser eu e fulano possa ser quem ele é. Onde essas diferenças se complementam além de serem respeitadas. Acho que basicamente é isso: leveza, autonomia, liberdade para agir e ser. (Entrevistada A - 8).

A *Vida fora da empresa*, com tempos bem estabelecidos entre o trabalho e a vida pessoal foram citados pelos entrevistados.

Acho que vai um pouco nessa linha de proporcionar qualidade de vida. Eu vou trabalhar 8h por dia e vou conseguir me desligar do trabalho no meu tempo livre. (Entrevistado A - 5).

Eu acho que é qualidade de vida, salário, reconhecimento. Dentro do que você entrega. Acho que o principal deles ainda é qualidade de vida. (Entrevistado A - 5).

Dias de folga. Em que a pessoa pode escolher, por exemplo, “amanhã não estou a fim de trabalhar”. É claro que é um benefício, que a gente não pode exagerar, mas quando a pessoa não está bem, ter um dia livre. Férias muito bem estabelecidas. (Entrevistado A - 6).

Eu gosto muito de ter a minha vida pessoal e poder balancear isso. Acho que a partir do momento que você fica desbalanceado, não dá. Eu acho que o emprego ideal é o aquele me que deixa ter uma vida além do trabalho. (Entrevistado A - 9).

Sobre a *Variedade de trabalho* e a *Carga de trabalho*, os entrevistados pontuaram que querem se sentir úteis e realizar tarefas desafiadoras, mas que não gerem excessiva carga de *stress*.

Mas para falar de um emprego ideal para mim, seria muito um ambiente que fosse descontraído, que eu tivesse desafios diariamente, que eu pudesse explorar coisas

novas. E não estar atrelado a uma serie de rotinas e coisas que precisam fazer e serem feitas apenas daquela maneira. (Entrevistada A - 3).

Uma carga de trabalho adequada, tanto para não me manter ansioso e também não me manter sobrecarregado. Esses dois sentidos, não só o de sobrecarga. (Entrevistado A - 7).

Hoje o que eu vejo como minha maior alegria e felicidade nesse trabalho é a carga. É uma carga que você trabalha bastante durante o dia, não tem como falar que não, mas isso me traz uma realização. Primeiro porque eu consigo traçar os pontos, eu vejo que eu cheguei naqueles pontos, eu atinjo os pontos, a gente consegue fazer isso. (Entrevistado A - 9).

As experiências passadas trazem elementos que contribuem com o modo como as pessoas enxergam a realidade do trabalho presente.

Eu não tenho muita experiência de vida. Eu trabalhei, já fiz estágio, já trabalhei em outra empresa. Mas é muito diferente do que eu já vi. Aqui é totalmente focado para você ter uma boa qualidade de vida para o seu trabalho ter uma boa qualidade também. (Entrevistada A - 1).

Eu trabalhei em outras empresas. Então aquela visão de você trabalhar num lugar que você sente prazer de trabalhar era muito distante da realidade. Trabalho para mim era uma questão de ganhar dinheiro e relações legais ficaram fora disso. (Entrevistado A - 4).

Por fim, as variáveis consideradas mais importantes pelos entrevistados da Empresa A para Satisfação no Trabalho são: (1º) *Envolver-se ao realizar o trabalho*, (2º) *Feedback sobre o trabalho realizado*, (3º) *Relacionamentos entre colegas de trabalho*, (4º) *Oportunidade de crescimento e promoção*, e (5º) *Salário e benefícios financeiros*.

### 4.3 Resultados da Empresa B

Para a Empresa B, obteve-se uma um grau de confiança de 90% com uma margem de erro de 12,69% para a amostra de 30 respondentes. A quantidade exata de trabalhadores não é divulgada pelo anonimato exigido pela Empresa B e concordado com a pesquisadora.

#### 4.3.1 Dados dos questionários sobre Cultura Organizacional na Empresa B

O *ranking* apresentado no Quadro 20 contém as variáveis de Cultura Organizacional por ordem das maiores médias obtidas com as respostas dos questionários aplicados aos trabalhadores da Empresa B.

Quadro 20: *Ranking* geral das variáveis de Cultura Organizacional na Empresa B

<i>Ranking</i>	Variáveis de Cultura Organizacional	Média	<i>Ranking</i>	Variáveis de Cultura Organizacional	Média
1º	Trabalho em equipe	4,67	15º	Respeito pelas tradições, ordem social, obediência	3,80
2º	Colaboração entre as pessoas	4,57	16º	Controle dos processos de trabalho	3,77
3º	Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos	4,57	17º	Proteção do meio ambiente, mundo de beleza	3,60
4º	Inovação na organização	4,53	18º	Foco nas relações interpessoais	3,47
5º	Criatividade, curiosidade, mente aberta	4,50	19º	Decisões de curto prazo	3,23
6º	Preocupação com o bem-estar	4,43	20º	Previsibilidade e coordenação dos trabalhos	3,07
7º	Autonomia no trabalho	4,33	21º	Competição entre os membros	2,77
8º	Autonomia para tomada de decisões	4,30	22º	Aversão a diferentes formas de pensar	2,47
9º	Decisões de longo prazo	4,27	23º	Decisões emocionais	2,40
10º	Vida variada, aproveitar a vida, prazer	4,20	24º	Relevar diferenças	2,23
11º	Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade	4,17	25º	Autoridade, influência, poder social, riqueza	2,13
12º	Alcançar as metas, independência, ambição	4,17	26º	Repreensão de erros	1,97
13º	Cumprimento de objetivos estabelecidos	4,10	27º	Foco em objetivos individuais	1,87
14º	Facilidade ao lidar com a incerteza	4,10			

Fonte: Autora (2022).

#### 4.3.2 Cultura na Empresa B

Nas entrevistas realizadas com os membros da Empresa B foram encontradas diversas evidências referentes à Cultura Organizacional.

Em relação ao *Trabalho em Equipe*, os trabalhadores citaram que são agrupados para a realização de tarefas. A *Colaboração entre as pessoas* também é frequente. Em geral, consideram que esta é uma melhor forma de trabalho.

Somos divididos em times, equipes. (Entrevistada B - 1).

Essa questão de time é fundamental. Achei bem interessante. Se eu tivesse uma empresa ou viesse há ter um dia, eu acho que deveria ser por aí para dar certo. (Entrevistado B - 3).

Tudo que eles fazem lá, fazem com parceria, não pode ser individual. Você pode ser o melhor funcionário, mas não pode ficar sozinho. (Entrevistada B - 4).

Tanto nos times quanto nas áreas, a gente tem um ambiente legal de trabalho, com bastante cooperação. (Entrevistada B - 1).

Quando eu apresento há alguma dificuldade no que eu apresentei, o time soma alguma coisa no aprendizado. (Entrevistado B - 3).

A equipe é muito unida. Muito. Muito. Muito. A equipe sendo unida, se conversando, conseguiu trocar a gestão. (Entrevistada B - 5).

Outra característica evidenciada é a *Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos*. Os cargos são bem definidos. Contudo, há um respeito pelos membros de outras hierarquias.

A gente não tem muitos níveis hierárquicos. (Entrevistada B - 1).

Com a chefia também temos abertura hoje. Tem aquela coisa, é chefe, mas a gente se dá bem. E é uma relação boa também hoje. É normal. Tem aquela coisa do cargo. De a pessoa ter que dar *feedback*, puxar a orelha quando precisa. Mas é uma relação legal também. Sempre que precisa a pessoa está aberta a ouvir também. (Entrevistada B - 2).

Eles não nos colocam como subalternos. (Entrevistada B - 4).

Toda a equipe é muito coesa. E mesmo quando temos alguma divergência com o sênior, com os sócios, a gente acaba se juntando, conseguindo sentar e conversar. Trabalho de formiguinha funciona ali. (Entrevistada B - 5).

É muito tranquilo. Eu particularmente, não vejo nenhum problema com as chefias, tenho muito contato com os gestores, com o pessoal que estão num nível acima. Mas também tenho contato com os outros. Eu não vejo muito essa diferença. Acho que todo mundo tem liberdade pra estar tendo esse contato com os outros. (Entrevistada B - 7).

Sobre a *Inovação na organização*, este foi o quarto item mais relevante da cultura de acordo com os questionários fechados respondidos. Somente um entrevistado falou desta

temática durante a entrevista. Isso pode ser devido ao fato de que está tão incutido dentro da organização, que os membros até mesmo consideram irrelevante falar sobre ele. Mas quando mencionado, como no caso da pergunta no questionário, eles reconhecem a prática. O mesmo ocorreu com *Criatividade, curiosidade e mente aberta*.

Eles buscam muito essa questão alinhada com a missão da empresa de desenvolver produtos de qualidade e estar sempre inovando para ser referência no mercado. (Entrevistada B - 1).

Quanto à *Preocupação com o bem-estar*, percebe-se que pelo alto nível de amizade entre os membros, e pela disseminação da cultura neste aspecto, é uma prática rotineira.

Reconhecer algumas pessoas por algo que eles fazem além do obrigatório. O pessoal do administrativo e os que cuidam da limpeza são exemplos disso. Não só se preocupam pela empresa, mas se preocupam com o bem estar de todo mundo ali. Normalmente, elas são reconhecidas, tem presentinhos para elas. (Entrevistada B - 1).

Aquí o pessoal tem uma relação de amizade. Então, você se sente pertencente à empresa, ao ambiente. É tudo muito descontraído, é todo mundo em uma única sala. Então acaba se tornando bem tranquilo. O ambiente é bem legal. (Entrevistada B - 7).

Observa-se que ainda que haja um Controle dos processos de trabalho, este é trivial. *Autonomia no trabalho* e a *Autonomia para tomada de decisões* são mais intensas nos trabalhos diários das pessoas.

Eles dão essa liberdade para a gente criar a nossa própria rotina e nossos próprios processos. (Entrevistada B - 1).

A empresa como um todo preza por um ambiente que você dá responsabilidades para o colaborador. Para eles serem responsáveis pela carreira. A gente tem liberdade. Temos flexibilidade de horários, tudo questão de combinar com o time que você está trabalhando. (Entrevistada B - 1).

O líder passa as ordens e tarefas da semana. E vai gerenciando através da internet agora. Vai vendo se as pessoas estão conseguindo fazer ou não, se a tarefa está andando. (Entrevistado B - 3).

Esse auto avaliar é importante. É um conjunto, o dia a dia, os problemas que aconteceram para não acontecer de novo. A gente tem um trabalho no time de retrospectiva. De avaliar o que deu errado e o que deu certo. Então o que deu errado a gente tenta fazer de forma diferente. (Entrevistada B - 1).

Como esperado, por ter uma alta colaboração entre as pessoas, a *Competitividade entre os membros* é baixa. Inclusive, os trabalhadores se consideram amigos e se ajudam mutuamente nas tarefas e dificuldades. Há também a ajuda entre os departamentos a empresa.

No caso de discordar de alguma decisão, os trabalhadores se conversam para chegar a um consenso.

Com os colegas de trabalho a gente tem bastante liberdade, a gente é bem amigo. (Entrevistada B - 2).

Porque em algumas empresas as pessoas competem entre si [...] Porque apesar de você estar galgando cargos ali, posições, você também estaria pisando em algumas pessoas. O que vai contra meus ideais. E isso de poder crescer com a ajuda das outras pessoas aqui na Empresa B, é muito legal. (Entrevistado B - 3).

Eu acho que a atenção deste outro time é muito boa, porque eles não teriam nenhuma obrigação com isso. (Entrevistada B - 5).

Com os colegas e trabalho de forma geral é tranquilo. Tem um ou outro que a gente discorda em alguns pontos. Mas isso é sempre conversado. (Entrevistado B - 6).

Trabalho perfeito eu não acho que exista. Eu gosto muito do que eu faço, eu amo a Empresa B, mas eu acho que em todo lugar vai ter um pontinho que você vai achar que não está bom, que não está excelente. Mas se fosse para eu pensar em um lugar lindo, eu pensaria em tudo o que eu tenho. Eu não posso reclamar. (Entrevistada B - 7).

Sobre os *Objetivos a serem cumpridos*, verifica-se que, apesar da organização dar liberdade e autonomia para as pessoas, também delimita as metas e entregas. Uma forma de manter o controle sobre os resultados. Ainda assim, há metas que alguns membros consideram altas demais e outros consideram leves.

Apesar de termos um clima descontraído, nossas metas são muito puxadas. Essa pressão, tem prazos de entrega, pressão por qualidade. (Entrevistada B - 1).

Tem que estar lá junto, para acompanhar e direcionar eles para que o trabalho não saia totalmente diferente do que foi planejado lá na frente. Ou que eles não se batam muito com a atividade que foi pedida. O alinhamento é muito importante também. (Entrevistada B - 1).

O fato de não ser exigido produção. É a tranquilidade de fazer o meu trabalho sem precisar pensar que eu tenho uma meta muito alta pra cumprir. É bem tranquilo. É a tranquilidade de saber que eu não preciso atingir uma meta quase impossível. (Entrevistada B - 4).

Sobre a *Aversão a diferentes formas de pensar*, tem-se que a empresa recrimina o desrespeito aos outros membros.

Um ambiente que tivesse qualquer tipo de discriminação, eu não me sentiria bem. Isso para mim conta pessoalmente. (Entrevistada B - 1).

Por exemplo, racismo – é abolido, sabe? Acho que o pessoal vê muito essa questão de igualdade. A questão sexual, gênero, opção religiosa. Todo mundo ali também se preocupa muito com o outro. E eles (RH – seleção) já tentam identificar isso. (Entrevistada B - 1).



É bastante claro que há um foco grande nas *Relações interpessoais* e na *Preocupação com o bem-estar*.

São pessoas engajadas que costumam trabalhar em equipes. Ajudam os outros. As pessoas são bem legais de trabalhar. (Entrevistada B - 2).  
Entre os colegas de trabalho é todo mundo muito unido, amigos mesmo. (Entrevistada B - 5).

Observa-se uma mescla de *Decisões de curto e longo prazo*. Isso porque os problemas precisam ser resolvidos prontamente. Mas, a empresa visa a qualificação do funcionário mirando no futuro.

Olhar ali e querer passar o conhecimento e querer ver você crescer. E saber que isso vai contribuir com a empresa. (Entrevistado B - 3).  
Aconteceu algum problema, a gente vai precisar se virar e ligar uns para os outros. E aí de novo, a equipe é muito unida. Porque todo mundo costuma se ajudar. Entre as equipes também. Porque se deu um problema, “é pra agora”. (Entrevistada B - 5).

A *Repreensão de erros e Relevância de diferenças* foram citados sutilmente. Os membros da Empresa B indicavam que o ambiente era muito amistoso. Entretanto, alguns trechos mostram que também existem disputadas. No trecho do Entrevistado B – 6 é possível observar que existe um discurso da empresa para a valorização das pessoas. Contudo, conforme apontado pelo entrevistado, esta visão não é partilhada por todos os membros.

Mas tem algumas desavenças entre áreas. (Entrevistada B - 1).  
Uma coisa que incomoda um pouco, com todo mundo que eu converso é meio que geral. É que um dos valores da Empresa B é “pessoas”. Diz que a gente cuida das pessoas, valoriza. E apesar de que quem faz parte da Empresa B, dos funcionários todos, os colaboradores todos, de forma geral, contribuírem com um ambiente agradável, a gente não vê tanto isso da chefia. Quem está mais para cima, entente diferente o que é valorizar as pessoas do que quem está mais para baixo, enxerga. (Entrevistado B - 6).

As maiores médias obtidas por meio do questionário das variáveis de cultura foram: (1º) *Trabalho em equipe*, (2º) *Colaboração entre as pessoas*, (3º) *Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos*, (4º) *Inovação na organização*, (5º) *Criatividade, curiosidade, mente aberta*, (6º) *Preocupação com o bem-estar*, (7º) *Autonomia no trabalho*, (8º) *Autonomia para tomada de decisões*, (9º) *Decisões de longo prazo* e (10º) *Vida variada, aproveitar a vida, prazer*. Estas variáveis estão mais relacionadas à Cultura Dinâmica e Cultura Colaborativa.

De acordo com as teorias discutidas na seção de Cultura, pode-se enquadrar a Empresa B com uma cultura Dinâmica seguida da cultura Colaborativa.

#### 4.3.3 Dados dos questionários sobre Competências dos Trabalhadores na Empresa B

No Quadro 21 é disponibilizado o *ranking* das variáveis de competências que os trabalhadores consideram essenciais para executarem seus trabalhos na Empresa B.

Quadro 21: *Ranking* geral das variáveis de Competências no Trabalho na Empresa B

<b>Ranking</b>	<b>Variáveis de Competências no Trabalho</b>	<b>Média</b>
1º	Saber comunicar	4,90
2º	Saber trabalhar em equipe	4,87
3º	Saber agir	4,77
4º	Saber aprender	4,77
5º	Saber comprometer-se	4,77
6º	Ter visão estratégica	4,77
7º	Saber mobilizar	4,63
8º	Assumir responsabilidades	4,63
9º	Ter autonomia	4,37

Fonte: Autora (2022).

Pediu-se que os trabalhadores da Empresa B elencassem por ordem de importância as variáveis de competências apresentadas. A contagem das respostas é apresentada no Quadro 22.

Quadro 22: Variáveis de Competências no Trabalho por ordem de importância na Empresa B

<b>1º</b>		<b>2º</b>		<b>3º</b>	
<b>Variáveis de competência</b>	<b>n</b>	<b>Variáveis de competência</b>	<b>n</b>	<b>Variáveis de competência</b>	<b>n</b>
Saber comprometer-se	5	Saber comunicar	9	Saber trabalhar em equipe	5
Saber trabalhar em equipe	5	Saber trabalhar em equipe	6	Saber comunicar	4
Ter visão estratégica	4	Ter autonomia	3	Saber aprender	5
Saber mobilizar	4	Saber comprometer-se	3	Saber comprometer-se	4
Saber comunicar	4	Ter visão estratégica	3	Ter visão estratégica	3
Saber agir	3	Saber mobilizar	2	Ter autonomia	2
Saber aprender	2	Saber agir	1	Assumir responsabilidades	2
Assumir responsabilidades	1	Saber aprender	1	Saber agir	1
Ter autonomia	0	Assumir responsabilidades	1	Saber mobilizar	1

Fonte: Autora (2022).

#### 4.3.4 Competências na Empresa B

Durante as entrevistas, os trabalhadores da Empresa B foram questionados sobre quais seriam as competências que consideravam essenciais para executar o trabalho deles. Não foram identificadas novas competências, ou seja, o questionário fechado conseguiu contemplar todas as competências citadas pelos entrevistados.

A comunicação foi tomada como essencial dentro do trabalho na Empresa B. Esta competência é importante para passar informações para os pares, para os membros de outros níveis da hierarquia e para os clientes. Também foi relacionada com saber ensinar. Os trechos referentes à *Saber se comunicar com a equipe de trabalho* são apresentados na sequência.

Trabalhar a questão de passar as informações que são importantes para eles. Tudo o que acontece na empresa, a gente tem o conhecimento disso porque vem a informação de cima para a gente. Então, conseguir passar isso da forma ideal para eles. Porque às vezes, é uma notícia ruim eu preciso filtrar um pouco para passar de forma mais amena. (Entrevistada B - 1).

Comunicação. Saber se comunicar com o cliente. Saber dar contornos. (Entrevistada B - 2).

Todo mundo tem essa ideia de ajudar o próximo e focado no conhecimento. Você tem que gostar de ensinar e de passar o conhecimento. Isso é bem bacana. (Entrevistado B - 3).

A gente faz alguns treinamentos de comunicação, para aprender a se comunicar melhor. (Entrevistada B - 7).

*Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares* é estimulado pela gestão da Empresa B. Pelos trechos das entrevistas é possível observar que esta característica é relevante já na contratação de pessoas.

Então por trazer pessoas alinhadas com esse perfil, o ambiente acaba sendo bom para trabalhar. As pessoas sempre se ajudam. (Entrevistada B - 1).

Essa coletividade também é muito importante ter isso no ambiente que trabalhamos. Por que tem muita gente que tem muito conhecimento e outros poucos e isso é repassado de uma forma boa. E faz com que seja efetivo. Por exemplo, eu que estou começando consigo resolver problemas que sozinho eu não resolveria. (Entrevistado B - 3).

Sobre *Saber agir nas tarefas do trabalho*, tem-se que esta competência é considerada importante pelos trabalhadores. Citou-se o raciocínio lógico, rapidez na resolução de tarefas, conhecimento do que se está fazendo.

Destas, as que eu acho que são muito importantes são: orientação por resultados, cumprir prazos com qualidade. Daí focado no meu cargo: liderança, ser referência para o time, conseguir direcionar eles, conseguir ser um exemplo e uma inspiração para eles atingirem os resultados. (Entrevistada B - 1).

Ser rápido, dinâmico. Ser mil e uma utilidades. (Entrevistada B - 2).

Ter um raciocínio lógico é bem importante. (Entrevistado B - 3).

Além disso, a gestão de tempo, porque as coisas são sempre urgentes. Clientes precisando de coisas urgentes (Entrevistado B - 3).

Conhecimento do que está fazendo. (Entrevistada B - 4).

Eu acho que é o nível de atenção que você dedica a cada processo. Você precisa ser quase paranoico, muito minucioso em tudo. Porque qualquer coisinha tem um impacto muito grande depois lá na frente. Então eu acho que é a atenção que você dedica a cada processo e a habilidade de resolver problema rápido. (Entrevistada B - 5).

Isso de ser chamado para quando alguma errada acontece e as pessoas confiam em você. (Entrevistada B - 5).

Tem que ter raciocínio rápido. Tem que saber lidar com as situações que são um pouco imprevisíveis. Com clientes que de repente ficam meio bravos. Como a gente está falando de dinheiro, né. (Entrevistado B - 6).

A respeito de *Saber aprender e promover aprendizagem dos outros*, verifica-se que é uma competência bastante disseminada entre os membros.

Essas competências tiveram muito a ver com a Empresa B. Eles disponibilizam cursos. Esses cursos ajudam a gente, junto com o dia a dia, com a prática, a ir pegando algumas coisas assim e se auto avaliar. [...] Eu acho que os cursos ajudam a gente a parar no tempo para se reavaliar. Perceber o que deu errado para poder fazer diferente. (Entrevistada B - 1).

A gente é treinado para dar cursos para as pessoas que estão entrando. Eles valorizam muito e incentivam isso na gente. (Entrevistada B - 2).

Sempre estar buscando novos conhecimentos. [...] Eles querem que a gente se desenvolva também e isso casou muito com quem eu sou. De querer estar evoluindo, eu gosto muito de aprender. (Entrevistado B - 3).

A pessoa fica um mês e meio só fazendo treinamento específico para a estrutura da empresa. Depois, no outro um mês e meio, ela se dedica a fazer pequenos estágios nas áreas e projetos da empresa para conhecer tudo. O treinamento costuma ser muito efetivo. As pessoas costumam gostar porque dá uma visão macro do que está acontecendo. (Entrevistada B - 5).

A Empresa B oferece cursos logo que a gente entra tem um treinamento. Mas é bem específico para lidar com a ferramenta. Então o treinamento inicial da Empresa B não fornece as ferramentas que a gente precisa para o dia a dia. (Entrevistado B - 6).

É um pouquinho do *feedback*, é um pouquinho desse treinamento. Então tudo isso aí ajuda a construir estas habilidades. (Entrevistada B - 7).

Os trechos relacionados com *Ter autonomia* coletados nas entrevistas são apresentados na sequência.

Nós somos orientados para resultados. A gente não precisa bater ponto. A gente precisa conseguir trabalhar em grupo e conseguir atingir um resultado, mas isso independente do caminho que a gente corre para chegar lá. (Entrevistada B - 1).

Sobre *Saber comprometer-se com os objetivos organizacionais* e *Ter visão estratégica*, tem-se que é necessário que os trabalhos executados estejam alinhados com as metas da empresa. Caso contrário, as competências não serão utilizadas em favor de um melhor desempenho da organização.

Você não está fazendo esta tarefa por fazer. Conseguir mostrar o impacto disto no atingimento disso na missão da empresa. Fazer com que eles se sintam motivados com o que eles estão fazendo. (Entrevistada B - 1).

Acho que vai muito pelas competências que somos avaliados. (Entrevistada B - 1).

As pessoas estão alinhadas com essa questão de, dessa cultura da empresa, de ir atrás, de buscar conhecimento, questão de crescer na carreira, inovar. [...] Mas a empresa está trabalhando para ter isso como uma visão da empresa como um todo. (Entrevistada B - 1).

De acordo com os dados quantitativos do questionário, as variáveis de Competências do Trabalhador consideradas mais importantes para a execução das atividades da Empresa B são: (1º) *Saber se comunicar com a equipe de trabalho*, (2º) *Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares*, (3º) *Saber agir nas tarefas de trabalho*, (4º) *Saber aprender e promover a aprendizagem dos outros*, e (5º) *Saber comprometer-se com os objetivos organizacionais*.

Ressalta-se que diversos trechos trazem um misto de competências, por exemplo, *Saber agir* e *Saber trabalhar em equipe*, ou *Comprometer-se com os objetivos organizacionais* e *Ter visão estratégica*. Portanto, as competências são integradas para uma melhor execução das atividades do trabalho.

#### 4.3.5 Dados dos questionários sobre Satisfação no Trabalho na Empresa B

Disponibilizou-se no Quadro 23 o *ranking* das variáveis que os trabalhadores da Empresa B consideram mais trazem satisfação no trabalho.

Quadro 23: *Ranking* geral das variáveis de Satisfação no Trabalho na Empresa B

<i>Ranking</i>	Variáveis de Satisfação no Trabalho	Média	<i>Ranking</i>	Variáveis de Satisfação no Trabalho	Média
1º	Envolver-se ao realizar o trabalho	4,80	13º	Independência e autonomia	4,40
2º	Relacionamentos entre colegas de trabalho	4,77	14º	Uso de habilidades	4,30
3º	Valores morais do trabalho	4,67	15º	Saúde e segurança no trabalho	4,20
4º	Gestão da organização do trabalho	4,63	16º	Mercado de trabalho	4,20
5º	Feedback sobre o trabalho realizado	4,60	17º	Políticas da empresa	4,17
6º	Tarefa significativa	4,60	18º	Carga de trabalho	4,17
7º	Clareza da tarefa a ser executada	4,60	19º	Bem-estar da sociedade	4,13
8º	Relações com supervisão	4,57	20º	Capacidade técnica de supervisão	4,10
9º	Oportunidade de crescimento e promoção	4,53	21º	Status de trabalho	4,07
10º	Salário e benefícios financeiros	4,50	22º	Vida fora da empresa	4,03
11º	Saúde emocional no trabalho	4,47	23º	Variedade de trabalho	4,03
12º	Conquista pessoal	4,47			

Fonte: Autora (2022).

Da mesma forma como se procedeu com as Competências, foi pedido que os respondentes do questionário elencassem quais eram as variáveis que consideravam mais importantes em 1º, 2º e 3º lugar dentre as variáveis de Satisfação apresentadas. As respostas são apresentadas no Quadro 24.

Quadro 24: Variáveis de Satisfação no Trabalho por ordem de importância na Empresa B

1º		2º		3º	
Variáveis de satisfação	n	Variáveis de satisfação	n	Variáveis de satisfação	n
Feedback sobre o trabalho realizado	5	Saúde e segurança no trabalho	6	Mercado de trabalho	4
Oportunidade de crescimento e promoção	5	Feedback sobre o trabalho realizado	4	Conquista pessoal	3
Políticas da empresa	3	Salário e benefícios financeiros	4	Salário e benefícios financeiros	3
Envolver-se ao realizar o trabalho	3	Políticas da empresa	3	Feedback sobre o trabalho realizado	2
Saúde e segurança no trabalho	3	Saúde emocional no trabalho	2	Tarefa significativa	2
Valores morais do trabalho	2	Tarefa significativa	2	Valores morais do trabalho	2
Relações com supervisão	2	Valores morais do trabalho	2	Oportunidade de crescimento e promoção	2
Carga de trabalho	2	Status de trabalho	1	Relacionamentos entre Colegas de Trabalho	2
Independência e autonomia	1	Conquista pessoal	1	Bem-estar da sociedade	2
Mercado de trabalho	1	Relações com supervisão	1	Políticas da empresa	1
Gestão da organização do trabalho	1	Relacionamentos entre Colegas de Trabalho	1	Saúde e segurança no trabalho	1
Tarefa significativa	1	Bem-estar da sociedade	1	Independência e autonomia	1
Vida fora da empresa	1	Variedade de trabalho	1	Status de trabalho	1
		Carga de trabalho	1	Relações com supervisão	1
				Variedade de trabalho	1
				Carga de trabalho	1
				Clareza da tarefa a ser executada	1

Fonte: Autora (2022).

#### 4.3.6 Satisfação na Empresa B

Destaca-se a seção de Satisfação no Trabalho do questionário conseguiu contemplar todas as variáveis citadas pelos entrevistados. Os trechos e as variáveis são descritos na sequência.

Sobre *Envolver-se ao realizar o trabalho*, tem-se que os trabalhadores encontram diferentes atividades que se relacionam com o trabalho e com os desejos pessoais, como a aprendizagem ou o reconhecimento de outras pessoas. Assim, se envolvem de maneira positiva com o trabalho.

Você ser referência e ser um motivo para as pessoas não desanimarem é importante. (Entrevistada B - 1).

Conhecimento. Eu gosto muito de aprender coisas novas. E foi o que me empolgou. (Entrevistado B - 3).

O *Relacionamento entre Colegas de Trabalho* é um fator relevante para a satisfação. A fala da Entrevistada B – 7 sugere que deva existir uma parceria entre as pessoas, de forma que caminhem juntos para um mesmo foco.

O ambiente de trabalho e as pessoas são algo que contam muito. Se sentir confortável no ambiente que você trabalha. [...] Um ambiente legal, que você tenha uma boa troca com as pessoas. (Entrevistada B - 2).

Outra coisa que eu acho também é o ambiente. As pessoas que você tem com você. (Entrevistada B - 7).

Sobre os *Valores morais do trabalho*, notou-se que a empresa se preocupa em contratar funcionários que tenham os mesmos valores dela. Esta questão é difundida entre os membros, que preferem pessoas que pensam de forma parecida com eles. Estar em um ambiente em que os membros se compreendem e se identificam foi considerado um fator de satisfação.

Na contratação eles já têm a preocupação de contratar pessoas que se enquadram com o estilo da empresa. [...] Tem que estar alinhada com a cultura da empresa. Digo, valores. (Entrevistada B - 1).

É bem bacana. Basicamente as pessoas tem um pensamento bem igual. [...] Se você conversar com outra pessoa da Empresa B, eles vão ter a mesma ideia de coletivismo e conhecimento e eu acho isso fundamental. Porque em algumas empresas as pessoas competem entre si. [...] Desde a parte do treinamento. Você entra com outras pessoas, por que elas vão estar na mesma situação que você. Então você já cria uma empatia entre as pessoas ali. Você cria um primeiro grupo coletivo. (Entrevistado B - 3).

É estar atenta para sentir o que está acontecendo. Estar atenta aos valores da empresa, para saber quem a gente vai trazer para dentro. Porque hoje na Empresa B os nossos valores são assim o nosso norte. A gente tem que estar muito atento a isso, durante as entrevistas, durante os processos seletivos. Porque se a gente não ficar atenta, vamos colocar alguém que não se adequa à gente, e vai dar completamente errado. Tem que se sentir pertencente também. Eu tenho que achar que esses valores fazem sentido para mim. Eu estou lá porque realmente isto está na minha cultura também. (Entrevistada B - 7).

A maioria dos membros da Empresa B relacionou o reconhecimento com o *Feedback sobre o trabalho realizado*. Este item é extremamente valorizado. Esta estima pode vir dos pares, chefia e de clientes. Incentivada pela empresa, esta prática de *Feedback* é sistematizada em tarefas e eventos.

Tem muitas ações na empresa que eu acho que são gratificantes. Eles têm uma campanha de reconhecimento de valores. A gente é avaliada, por exemplo: “uma



pessoa que seja referência em “pessoas”. Essas recompensas que acabam surgindo eu acho legal. É uma oportunidade para você ver como está o ambiente ao seu redor. (Entrevistada B - 1).

Reconhecimento, seja financeiro, seja por palavra mesmo. E fazer o que eu gosto, acho que conta muito fazer o que você gosta. Trabalhar só por necessidade eu acho muito ruim. [...] Principalmente ser reconhecida. Seja por cliente, por alguma resolução muito legal. Ou internamente por um chefe ou um par. Por ter ajudado de alguma forma, ou ser reconhecida por um trabalho que fiz corretamente. (Entrevistada B - 2).

O reconhecimento de cliente. Quando tem um problema e eles têm o telefone de toda a equipe e eles escolhem ligar para você. É uma relação de confiança muito boa. Eu acho o principal. (Entrevistada B - 5).

Eu acho o reconhecimento. Quando a gente faz alguma coisa bem feita é legal ser elogiado. (Entrevistado B - 6).

Recompensa. Não no sentido de presente, nada disso. Mas você fazer alguma coisa e receber um “nossa que legal, isso ficou muito bom”. Isso são coisas que me deixam satisfeita. Por que eu vejo que por onde eu estou caminhando está sendo um caminho legal e é onde eu quero seguir. (Entrevistada B - 7).

Os *feedbacks* são coisas que me trazem satisfação. Eu acho legal. (Entrevistada B - 7).

Sobre a *Saúde emocional no trabalho*, o Entrevistado B – 3 sugere que a empresa disponibilize algum profissional que possa auxiliar os trabalhadores a lidarem com as questões emocionais. Pois, a vida impacta no trabalho. De modo semelhante, o trabalho impacta a vida pessoal do trabalhador.

Uma conversa com uma profissional psicóloga, por exemplo. Até mesmo para orientar essa tanto a questão profissional e quanto emocional. Porque eu acho que afeta muito. Eu tenho um bom emocional, mas eu tenho alguns colegas que com certeza ficam abalados com algumas situações da vida e isso acaba impactando. Eu acho ideal se tivesse um psicólogo para ajuda. (Entrevistado B - 3).

Inteligência emocional, porque isso envolve tudo. Ter pouco tempo para resolver com competências as coisas. Estar bem para fazer isso. Então tem que ter um psicológico bom. (Entrevistado B - 3).

*Independência e autonomia* foram relacionadas com ter horário livre de trabalho. Este é um anseio dos trabalhadores. Poder decidir sobre os próprios horários para realizar o que lhes é proposto.

Eu gosto de trabalhar mais livre. Ter um horário muito regrado para entregar as coisas, eu estou tentando me encaixar nisso. Por exemplo, agora à noite eu iria conseguir render muito mais. Só que é uma coisa meio utópica. [...] Mas essa questão de estar mais flexível eu acho interessante. Seria essa questão de flexibilidade de tempo. (Entrevistado B - 3).

Em relação à *Tarefa significativa* e *Conquista pessoal*, observa-se que os trabalhadores querem compreender na totalidade em que estão atuando. Não, simplesmente, executar tarefas.

Deixar os colaboradores saberem o motivo de estarem fazendo o que eles estão fazendo. (Entrevistada B - 1).

Apesar de toda pressão por resultados, perceber melhorias no time, faz com que eu não desista. (Entrevistada B - 1).

O emprego ideal é fazer algo que eu goste. (Entrevistada B - 2).

Saber que a gente não é só uma engrenagem, mas está ali para pensar também, para somar. (Entrevistado B - 3).

Eles têm uma preocupação com que todos os funcionários fiquem satisfeitos com o que fazem. Tanto na parte do coleguismo quanto na parte do próprio trabalho, naquilo que está desenvolvendo. (Entrevistada B - 4).

Primeiro é fazer alguma coisa que você gosta. (Entrevistada B - 7).

Dentre os mais importantes fatores, têm-se os *Salário e benefícios financeiros*. Concordando com a literatura, é um fator que, quando definido inadequadamente, causa insatisfação.

Aumento de salário. [...] Eu ganhava mais no último emprego que eu tinha, mas não tinha os benefícios que eu tenho neste. E mesmo assim, quando eu vi o dinheiro vivo na minha mão, eu fiquei um pouco chateada. (Entrevistada B - 4).

A questão da remuneração eu discordo um pouco de como acontece na empresa hoje. [...] A remuneração mensal é menor do que a da média no setor. (Entrevistada B - 5).

Eu não tenho vontade de sair de lá para nenhum outro lugar. Mesmo que me oferecessem um salário muito melhor. Eu gosto muito de trabalhar na Empresa B, pelas pessoas. Mais do que pelo emprego. Mais do que pelo operacional diário, eu gosto muito do ambiente. Eu diria que a Empresa B se aproxima bastante do que eu considero ideal. (Entrevistado B - 6).

É lógico, remuneração também importa. Porque todo mundo tem que comer, beber, sair, comprar coisas. Então isso precisa. Então claro que importa. Mas eu acho que acima da remuneração, você estar em um lugar que você goste e se sinta bem, é primordial. (Entrevistada B - 7).

De remuneração acho que um salário legal, participação nos lucros, benefícios, saúde, essas coisas. (Entrevistada B - 7).

A respeito de *Oportunidade de crescimento e promoção*, tem-se que este é um fator que os trabalhadores buscam. A ascensão de carreira é vinculada à valorização do trabalho da pessoa.

Um emprego que eu tenha oportunidade de fazer uma carreira profissional. (Entrevistada B - 2).

Saber que é valorizado na sua profissão ali dentro. Sempre dar oportunidade para subir. (Entrevistada B - 4).

Essa relação com todos na empresa, independente de cargo e de status. E que também a gente tenha os nossos reconhecimentos. Que seja uma empresa que veja nosso valor e que deem oportunidade de crescimento no sentido de “olha, tá aqui, agora é sua chance de pegar e fazer o que você quiser com isso”. (Entrevistada B - 7).

O *Uso de habilidades* causa satisfação por permitir que os trabalhadores coloquem seus conhecimentos e esforços em favor de um resultado.

Para mim, satisfação, é ter resultado. (Entrevistada B - 1).

Quando a gente conseguiu obter um resultado que eles nem esperavam, que foi bem interessante. Isso me causou bastante satisfação. Porque foi fruto ali do trabalho árduo. (Entrevistado B - 3).

Um tema que submergiu das entrevistas foi referente a experiências passadas. Verifica-se que os trabalhadores comparam a sua situação atual com o que já vivenciaram para determinar o quanto estão satisfeitos com a empresa em que trabalham. Além disso, eles relataram que estas experiências os ajudaram a construir seus repertórios de competências.

Vim de uma carreira acadêmica. [...] Acredito que seja uma grande experiência [...] isso de você ter que ir buscar o conhecimento muitas vezes para discutir [...] você tem que correr atrás. Tentar outras alternativas. Isso foi me moldando também. Acho que foi fundamental ter essa experiência acadêmica. Me casou muito com a questão de cultura da Empresa B. (Entrevistado B - 3).

Por tudo o que eu já passei, este, por mais singelo que seja, me dá prazer. Porque eu vejo resultado do que eu fiz (Entrevistada B - 4).

O curso ajudou um pouco, porque a gente faz infinitos trabalhos. A graduação ajuda. Então a gente acaba acostumando a expor as nossas ideias. No geral, apenas aprendi, aconteceu. (Entrevistado B - 6).

Eu venho de uma empresa que eu falo que todo mundo deveria passar por lá. Porque assim, depois que você passa por lá, todo lugar é maravilhoso. (Entrevistada B - 7).

Eu venho um pouquinho com essa base da faculdade. Mas eu acho que o dia a dia é muito diferente. A gente vai aprendendo muita coisa ali em contato com todo mundo. Porque querendo ou não, cada lugar é de um jeito, cada pessoa é de um jeito, então você só vai conquistando realmente e aprendendo estas habilidades no dia a dia ali. (Entrevistada B - 7).

Pelos dados quantitativos do questionário, as variáveis de Satisfação do Trabalho consideradas mais importantes para os trabalhadores da Empresa B são: (1º) *Envolver-se ao realizar o trabalho*, (2º) *Relacionamentos entre colegas de trabalho*, (3º) *Valores morais do trabalho*, (4º) *Gestão da organização do trabalho*, e (5º) *Feedback sobre o trabalho realizado*.

#### 4.4 Resultados dos questionários em Geral

##### 4.4.1 Resultados da Análise Fatorial de Cultura Organizacional dos questionários em Geral

Para os dados dos 305 questionários, procedeu-se com a Análise Fatorial sobre Cultura Organizacional. O valor do teste de esfericidade Bartlett obtido foi 0,00 e do teste KMO foi de 0,88. De forma que estão adequados para a análise fatorial. Os valores da Comunalidade são apresentados na Tabela 27.

Tabela 27: Comunalidades das variáveis de Cultura Organizacional dos questionários em Geral

<b>Questão</b>	<b>Extração</b>	<b>Questão</b>	<b>Extração</b>
QA1	0,581	QA15	0,565
QA2	0,545	QA16	0,596
QA3	0,600	QA17	0,486
QA4	0,565	QA18	0,359
QA5	0,616	QA19	0,429
QA6	0,552	QA20	0,253
QA7	0,463	QA21	0,689
QA8	0,416	QA22	0,655
QA9	0,436	QA23	0,342
QA10	0,562	QA24	0,697
QA11	0,394	QA25	0,568
QA12	0,522	QA26	0,416
QA13	0,541	QA27	0,380
QA14	0,414		

Fonte: Autora (2022).

Seguiu-se para a Análise Fatorial com o método de extração de Análise de Componente Principal e com Rotação Varimax, com 4 fatores. O resultado é apresentado na Tabela 28, juntamente com as variáveis que cada questão mede.

Tabela 28: Fatores para Cultura Organizacional dos questionários em Geral

Questão	Fatores – Cultura Organizacional				Variável
	1	2	3	4	
	Dinâmico	Padronização	Colaborativo	Competitivo	
QA2	0,63				Colaboração entre as pessoas
QA3	0,71				Inovação na organização
QA4	0,75				Autonomia no trabalho
QA11	0,49				Facilidade ao lidar com a incerteza
QA23	0,53				Proteção do meio ambiente, mundo de beleza
QA9	0,58				Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos
QA16	0,68				Preocupação com o bem-estar
QA10	0,74				Autonomia para tomada de decisões
QA22	0,78				Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade
QA21	0,79				Vida variada, aproveitar a vida, prazer
QA24	0,83				Criatividade, curiosidade, mente aberta
QA5		0,73			Controle dos processos de trabalho
QA6		0,73			Previsibilidade e coordenação dos trabalhos
QA27		0,50			Respeito pelas tradições, ordem social, obediência
QA8		0,55			Cumprimento de objetivos estabelecidos
QA17		0,45			Decisões de longo prazo
QA1			0,45		Trabalho em equipe
QA18			0,58		Decisões de curto prazo
QA14			0,59		Foco nas relações interpessoais
QA15			0,56		Decisões emocionais
QA7				0,56	Competição entre os membros
QA20				0,42	Relevar diferenças
QA26				0,61	Autoridade, influência, poder social, riqueza
QA25				0,32	Alcançar as metas, independência, ambição
QA12				0,43	Aversão a diferentes formas de pensar
QA19				0,50	Repreensão de erros
QA13				0,61	Foco em objetivos individuais

Fonte: Autora (2022).

Foram mantidas as denominações dos fatores de Cultura Organizacional conforme os resultados da Pós-graduação: (1) Dinâmico, (2) Padronização, (3) Colaborativo e (4) Competitivo.

#### 4.4.2 Resultados da Análise Fatorial de Satisfação no Trabalho dos questionários em Geral

Realizou-se a Análise Fatorial das variáveis de Satisfação no trabalho com os dados de todos os 305 questionários respondidos. O valor do teste de esfericidade Bartlett obtido foi 0,00 e do teste KMO foi de 0,87. De forma que estão adequados para a análise fatorial. Posteriormente, executou-se a análise da Comunalidade, conforme apresentado no Quadro 25.

Quadro 25: Comunalidades das variáveis de Satisfação no Trabalho dos questionários em Geral

<b>Questão</b>	<b>Extração</b>	<b>Questão</b>	<b>Extração</b>
QS1	0,55	QS13	0,64
QS2	0,61	QS14	0,69
QS3	0,69	QS15	0,62
QS4	0,60	QS16	0,60
QS5	0,54	QS17	0,68
QS6	0,64	QS18	0,51
QS7	0,48	QS19	0,54
QS8	0,51	QS20	0,51
QS9	0,54	QS21	0,53
QS10	0,68	QS22	0,65
QS11	0,58	QS23	0,70
QS12	0,68		

Fonte: Autora (2022).

Não foi excluída nenhuma das variáveis, pois todas estão acima do mínimo de 0,5 (HAIR *et al.*, 2009). Na sequência, procedeu-se a Análise Fatorial com o método de extração de Análise de Componente Principal e com Rotação Varimax para 7 fatores. O resultado é apresentado no Quadro 26.

Quadro 26: Fatores para Satisfação no Trabalho dos questionários em Geral

Questão	Fatores – Satisfação no Trabalho							Variável
	1	2	3	4	5	6	7	
QS20	0,64							Uso de habilidades
QS8	0,61							Status de trabalho
QS6	0,58							Independência e autonomia
QS13	0,49							Conquista pessoal
QS2		0,70						Saúde emocional no trabalho
QS10		0,53						Tarefa significativa
QS16		0,50						Relacionamentos entre Colegas de Trabalho
QS3		0,68						Envolver-se ao realizar o trabalho
QS11			0,65					Valores morais do trabalho
QS19			0,55					Capacidade técnica de supervisão
QS21			0,53					Variedade de trabalho
QS14			0,42					Relações com supervisão
QS23				0,74				Clareza da tarefa a ser executada
QS9				0,28				Gestão da organização do trabalho
QS1					0,64			Políticas da empresa
QS4					0,58			Feedback sobre o trabalho realizado
QS5					0,61			Saúde e segurança no trabalho
QS17						0,53		Salário e benefícios financeiros
QS7						0,35		Mercado de trabalho
QS12						0,56		Oportunidade de crescimento e promoção
QS15							0,73	Vida fora da empresa
QS22							0,21	Carga de trabalho
QS18							0,21	Bem-estar da sociedade

Fonte: Autora (2022).

Portanto, foi possível agrupar as variáveis em 7 fatores que têm sentido teórico na temática de Satisfação no Trabalho.

Os fatores foram denominados: (1) Motivação pessoal, (2) Relações no trabalho, (3) Habilidade da liderança, (4) Trabalho, (5) Políticas organizacionais, (6) Remuneração e (7) Influência do trabalho na vida pessoal.

## 5. DISCUSSÕES DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Cada hipótese de pesquisa é discutida na sequência com seus respectivos resultados.

### **H<sub>1</sub>: Os Tipos Culturais, as Dimensões e os Valores do Trabalho apresentam relações entre si.**

Esta hipótese foi aceita. De acordo com os resultados obtidos por meio de artigos científicos, foram encontradas relações entre os Tipos Culturais (CAMERON; QUINN, 2006), Dimensões Culturais (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010) e Valores Organizacionais (SCHWARTZ, 1999). Uma síntese dos resultados é apresentada no Quadro 27.

Quadro 27: Síntese dos resultados de relações entre variáveis de Cultura Organizacional

<b>Tipos Culturais (CAMERON; QUINN, 2006)</b>	<b>Dimensões Culturais (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010)</b>	<b>Valores organizacionais (SCHWARTZ, 1999)</b>
Adhocracia	Baixa Distância do Poder Baixa Aversão à Incerteza Orientação de longo prazo Coletivismo	Autonomia Afetiva Autonomia Intelectual Domínio
Hierárquica	Alta Distância do Poder Alta Aversão à Incerteza Masculinidade Restrição Individualismo	Conservadorismo Domínio Hierarquia
Mercado	Baixa Aversão à Incerteza Alta Distância do Poder Individualismo Orientação de curto	Autonomia Intelectual Domínio
Clã	Baixa Distância do Poder Coletivismo Feminilidade Indulgência Orientação de longo prazo	Autonomia Afetiva Igualitarismo Harmonia

Fonte: Autora (2022).

Portanto, existem relações entre estas três teorias e elas podem ser utilizadas em conjunto para a compreensão da Cultura Organizacional.



## H2: As variáveis de Tipos Culturais podem ser explicadas pelas variáveis de Dimensões Culturais e Valores do Trabalho.

Foram encontradas relações entre as variáveis de Cultura Organizacional de acordo com as análises realizadas com a utilização da Correlação Canônica. Os valores apresentados no Quadro 28 mostram os pesos das correlações entre os covariantes e as variáveis canônicas. Quanto maior o valor, maior o peso, consequentemente, maior a influência da variável.

Quadro 28: Variáveis independentes com maior peso na formação de variáveis dependentes

		QA1 + QA2	QA3 + QA4	QA5 + QA6	QA7 + QA8
		Trabalho em equipe/ Colaboração entre as pessoas	Inovação na organização/ Autonomia no trabalho	Controle dos processos de trabalho / Previsibilidade e coordenação dos trabalhos	Competição entre os membros / Cumprimento de objetivos estabelecidos
QA9	Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos	0,3981	0,4763	0,3025	0,2165
QA10	Autonomia para tomada de decisões	0,3411	0,5894	-0,0185	0,1077
QA11	Facilidade ao lidar com a incerteza	0,4034	0,3328	0,0963	0,1622
QA12	Aversão a diferentes formas de pensar	-0,1516	-0,3752	0,1412	0,4076
QA13	Foco em objetivos individuais	-0,3139	-0,2794	-0,0225	0,2972
QA14	Foco nas relações interpessoais	0,2290	0,0845	0,2262	-0,0007
QA15	Decisões emocionais	-0,0176	-0,2486	-0,1840	-0,1305
QA16	Preocupação com o bem-estar	0,7345	0,5731	0,1321	-0,0752
QA17	Decisões de longo prazo	0,4398	0,3977	0,6146	0,5014
QA18	Decisões de curto prazo	-0,0016	-0,1459	0,1922	0,0804
QA19	Repreensão de erros	-0,0908	-0,2296	0,4344	0,5842
QA20	Relevar diferenças	-0,0268	-0,1962	0,4182	0,4288
QA21	Vida variada, aproveitar a vida, prazer	0,6970	0,6413	0,2533	-0,1503
QA22	Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade	0,7074	0,7683	0,3192	0,0816
QA23	Proteção do meio ambiente, mundo de beleza	0,3595	0,3035	0,2617	0,1230
QA24	Criatividade, curiosidade, mente aberta	0,7555	0,8725	0,0387	0,3347
QA25	Alcançar as metas, independência, ambição	0,6454	0,5491	0,1956	0,4215
QA26	Autoridade, influência, poder social, riqueza	-0,1117	-0,1935	-0,2318	0,2040
QA27	Respeito pelas tradições, ordem social, obediência	0,4948	0,1892	0,6088	0,4908

Fonte: Autora (2022).

As características da cultura Clã de Trabalho em Equipe e *Colaboração entre as pessoas* estão relacionados positivamente com *Comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, Hierarquia nas decisões, Preocupação com o bem-estar, Decisões de longo prazo, Vida variada, aproveitar a vida, prazer, Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade, Proteção do meio ambiente, mundo de beleza, Criatividade, curiosidade, mente aberta, Alcançar as metas, independência, ambição, e Respeito pelas tradições, ordem social, obediência*, e estão relacionados negativamente com *Objetivos com foco individual*.

As características da cultura Adhocrática de *Inovação na organização e Autonomia no trabalho* estão relacionados positivamente com *Comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, Hierarquia nas decisões, Facilidade ao lidar com a incerteza, Preocupação com o bem-estar, Decisões de longo prazo, Vida variada, aproveitar a vida, prazer, Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade, Proteção do meio ambiente, mundo de beleza, Criatividade, curiosidade, mente aberta, Alcançar as metas, independência, ambição*, e estão relacionados negativamente com *Aversão a diferentes formas de pensar*.

As características da cultura Hierárquica de *Controle dos processos de trabalho e Previsibilidade e coordenação dos trabalhos* estão relacionadas positivamente com *Comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, Decisões de longo prazo, Repreensão de erros, Relevar as diferenças, Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade, Respeito pelas tradições ordem social, obediência*.

As características da cultura de Mercado de *Competição entre os membros e Cumprimento de objetivos estabelecidos* estão relacionadas positivamente com *Aversão a diferentes formas de pensar, Decisões de longo prazo, Repreensão de erros, Relevar as diferenças, Criatividade, curiosidade, mente aberta, Alcançar metas, independência, ambição, Respeito pelas tradições ordem social, obediência*.

### H3: As variáveis de Cultura Organizacional podem ser agrupadas em fatores.

Esta hipótese foi aceita. Tanto os dados da Pós-graduação quanto todos os dados em conjunto formaram fatores que possuem sentido teórico. Contudo, o conjunto dos 305 dados trouxe uma resposta mais completa.

Na Figura 14 são apresentados os fatores de Cultura Organizacional elaborados, juntamente com as variáveis que foram agrupadas dentro destes fatores.

Figura 14: Fatores de Cultura Organizacional e suas variáveis para os dados em geral

Geral	
Dinâmico	Colaborativo
Autonomia no trabalho Vida variada, aproveitar a vida, prazer Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade Criatividade, curiosidade, mente aberta Facilidade ao lidar com a incerteza Proteção do meio ambiente, mundo de beleza Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos Preocupação com o bem-estar Autonomia para tomada de decisões Inovação na organização Colaboração entre as pessoas	Trabalho em equipe Decisões de curto prazo Foco nas relações interpessoais Decisões emocionais
Competitivo	Padronização
Competição entre os membros Autoridade, influência, poder social, riqueza Alcançar as metas, independência, ambição Aversão a diferentes formas de pensar Repreensão de erros Foco em objetivos individuais Relevar diferenças	Previsibilidade e coordenação dos trabalhos Decisões de longo prazo Respeito pelas tradições, ordem social, obediência Cumprimento de objetivos estabelecidos Controle dos processos de trabalho

Fonte: Autora (2022).

Portanto, foram denominados 4 Fatores Culturais. Os fatores e suas respectivas variáveis são:

(1) Dinâmico: *Autonomia no trabalho, Vida variada, aproveitar a vida, prazer, Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade, Criatividade, curiosidade, mente aberta, Facilidade ao lidar com a incerteza, Proteção do meio ambiente, mundo de beleza,*

*Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, Preocupação com o bem-estar, Autonomia para tomada de decisões, Inovação na organização, Colaboração entre as pessoas;*

(2) *Colaborativo: Trabalho em equipe, Decisões de curto prazo, Foco nas relações interpessoais, Decisões emocionais;*

(3) *Competitivo: Competição entre os membros, Autoridade, influência, poder social, riqueza, Alcançar as metas, independência, ambição, Aversão a diferentes formas de pensar, Repreensão de erros, Foco em objetivos individuais, Relevar diferenças;*

(4) *Padronização: Previsibilidade e coordenação dos trabalhos, Decisões de longo prazo, Respeito pelas tradições, ordem social, obediência, Cumprimento de objetivos estabelecidos, Controle dos processos de trabalho.*

#### H4: Os resultados obtidos para Cultura são convergentes entre si.

Com os resultados da Análise Fatorial, Correlação Canônica, Análise teórica e Entrevistas sobre Cultura, seguiu-se para a análise da convergência dos resultados obtidos.

Primeiramente, analisando o Fator Dinâmico, tem-se que a maioria das relações encontradas na teoria foi confirmada na Análise Fatorial ou na Correlação Canônica (Quadro 29). Pode-se dizer que o Fator Dinâmico é semelhante à Cultura Adhocrática de Cameron e Quinn (2006).

Quadro 29: Variáveis resultantes da Análise Fatorial, Análise Teórica e Correlação Canônica para o Fator Dinâmico

<b>Resultados Análise Fatorial</b>	<b>Resultados Análise Teórica</b>	<b>Resultados Correlação Canônica</b>
<b>Dinâmico</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Inovação na organização/ Autonomia no trabalho</b>
Inovação na organização		
Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos	Baixa Distância do Poder	Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos
Autonomia no trabalho		
Facilidade ao lidar com a incerteza	Baixa Aversão à Incerteza	Facilidade ao lidar com a incerteza
		Baixa aversão a diferentes formas de pensar
Colaboração entre as pessoas	Coletivismo	
	Orientação de longo prazo	Decisões de longo prazo
Preocupação com o bem-estar		Preocupação com o bem-estar
Autonomia para tomada de decisões		Autonomia para tomada de decisões
Vida variada, aproveitar a vida, prazer	Autonomia Afetiva	Vida variada, aproveitar a vida, prazer
Criatividade, curiosidade, mente aberta	Autonomia Intelectual	Criatividade, curiosidade, mente aberta
Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade		Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade
Proteção do meio ambiente, mundo de beleza		Proteção do meio ambiente, mundo de beleza
	Domínio	Alcançar as metas, independência, ambição

Fonte: Autora (2022).

O Fator Dinâmico tem como principais características a Inovação na organização, Colaboração entre as pessoas e Autonomia para tomada de decisões. Estes atributos tornam a empresa eficiente pela conquista de novas formas de atingir objetivos por meio do trabalho criativo. Os membros desse tipo de organização se sentem desafiados a cumprir o que for

estabelecido e reinventam maneiras de tornar o ambiente agradável, sem descuidar das metas estabelecidas.

De modo semelhante, foram comparadas as variáveis para o Fator Padronização, o qual é análogo à Cultura Hierárquica de Cameron e Quinn (2006). Os resultados são apresentados no Quadro 30.

Quadro 30: Variáveis resultantes da Análise Fatorial, Análise Teórica e Correlação Canônica para o Fator Padronização

<b>Resultados Análise Fatorial</b>	<b>Resultados Análise Teórica</b>	<b>Resultados Correlação Canônica</b>
<b>Padronização</b>	<b>Hierárquica</b>	<b>Controle dos processos de trabalho / Previsibilidade e coordenação dos trabalhos</b>
Previsibilidade e coordenação dos trabalhos		
Decisões de longo prazo	Alta Aversão à Incerteza	Decisões de longo prazo
Cumprimento de objetivos estabelecidos	Masculinidade	Relevar diferenças
Controle dos processos de trabalho	Alta Distância do Poder	Repreensão de erros
	Restrição	
	Individualismo	
Respeito pelas tradições, ordem social, obediência	Hierarquia	Respeito pelas tradições, ordem social, obediência
	Conservadorismo	Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade
	Domínio	

Fonte: Autora (2022).

O Fator Padronização tem a Previsibilidade coordenação dos trabalhos e o Controle dos processos de trabalho como principais características. Neste tipo de organização, as decisões são verticais, ou seja, os trabalhadores simplesmente executam as tarefas que lhes forem solicitadas, sem liberdade para criar. Contudo, tem-se uma alta confiabilidade nos processos, uma vez que os procedimentos são descritos e acompanhados.

As variáveis para o Fator Competitivo foram comparadas. Este fator é semelhante à Cultura de Mercado de Cameron e Quinn (2006). No Quadro 31, tem-se os resultados.

Quadro 31: Variáveis resultantes da Análise Fatorial, Análise Teórica e Correlação Canônica para o Fator Competitivo

<b>Resultados Análise Fatorial</b>	<b>Resultados Análise Teórica</b>	<b>Resultados Correlação Canônica</b>
<b>Competitivo</b>	<b>Mercado</b>	<b>Competição entre os membros / Cumprimento de objetivos estabelecidos</b>
Aversão a diferentes formas de pensar	Baixa Aversão à Incerteza	Aversão a diferentes formas de pensar
Relevar diferenças	Alta Distância do Poder	Relevar diferenças
Repreensão de erros		
Competição entre os membros	Individualismo	Repreensão de erros
Foco em objetivos individuais	Orientação de curto	Decisões de longo prazo
Autoridade, influência, poder social, riqueza	Domínio	Alcançar as metas, independência, ambição
	Autonomia Intelectual	Criatividade, curiosidade, mente aberta

Fonte: Autora (2022).

O Fator Competitivo tem como principal peculiaridade a disputa e o foco individual. Neste tipo de organização os trabalhadores focam suas energias para alcançar as metas estabelecidas somente para eles próprios. Existe uma concorrência entre os membros. Cada um se esforça para ser o melhor de suas áreas, de forma independente. Espera-se que organização enquadrada no Fator Competitivo alcance o sucesso e seja líder de mercado. Contudo, as relações entre os colegas de trabalho podem ser conturbadas e com uma baixa saúde emocional dos trabalhadores.

Seguiu-se para a comparação das variáveis para o Fator Colaborativo, o qual é semelhante à Cultura Clã de Cameron e Quinn (2006). No Quadro 32, tem-se os resultados.

Quadro 32: Variáveis resultantes da Análise Fatorial, Análise Teórica e Correlação Canônica para o Fator Colaborativo

Resultados Análise Fatorial	Resultados Análise Teórica	Resultados Correlação Canônica
<b>Colaborativo</b>	<b>Clã</b>	<b>Trabalho em equipe/ Colaboração entre as pessoas</b>
Trabalho em equipe	Baixa Distância do Poder	Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos
Decisões de curto prazo	Coletivismo	Objetivos com foco coletivo
Foco nas relações interpessoais	Feminilidade	Preocupação com o bem-estar
Decisões emocionais	Indulgência	Autonomia para tomada de decisões
	Orientação de longo prazo	Decisões de longo prazo
		Facilidade ao lidar com a incerteza
	Autonomia Afetiva	Vida variada, aproveitar a vida, prazer
	Igualitarismo	Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade
		Criatividade, curiosidade, mente aberta
		Alcançar as metas, independência, ambição
		Respeito pelas tradições, ordem social, obediência

Fonte: Autora (2022).

O Fator Colaborativo tem como principais características o Trabalho em equipe e o Foco nas relações interpessoais. Tem-se que neste tipo de organização, as pessoas e o bem-estar delas devem ser alcançados. Outro ponto importante é a colaboração entre os membros, de forma que a equipe busca se ajudar para alcançar resultados.

Algumas constatações dentro da temática de Cultura Organizacional que abrangem as duas empresas e foram encontradas nas entrevistas são discutidas na sequência.

O *Trabalho em equipe* e a *Colaboração entre as pessoas* são relacionadas com camaradagem e amizade. Há um alto nível de intimidade entre eles. Por consequência, causa um efeito de baixa competição entre os membros. Esta coesão é facilitada pelo enquadramento na cultura, uma vez que os valores são compartilhados. Ou seja, as pessoas têm valores e compreendem o mundo de forma parecida.

Portanto, quanto maior o *Trabalho em equipe*, *Colaboração entre as pessoas*, *Autonomia para tomada de decisões* e *Preocupação com o bem-estar*, menor será a *Distância do poder*.

Há poucas regras fixas e detalhamento nas tarefas diárias dos trabalhos nas duas empresas. Contudo, controlam-se as metas e objetivos finais. Portanto, quanto menor a



*Previsibilidade e coordenação dos trabalhos*, maior será o acompanhamento do *Cumprimento dos objetivos estabelecidos*.

É necessário o incentivo a diferentes formas de pensar para estimular a criatividade. Assim, a empresa precisa saber relevar as diferenças e diminuir as distâncias entre os cargos estratégicos e operacionais, para construir soluções em conjunto. Portanto, quanto mais alta a *Indulgência*, menor a *Aversão a diferentes formas de pensar* e maior a *Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos*.

Um ponto relevante das entrevistas foram os trechos relacionados com o “Enquadramento cultural”. Observou-se que os trabalhadores tinham plena consciência de que foram escolhidos para trabalhar na empresa por apresentarem pensamentos e valores parecidos com os definidos pelos seus contratantes. Ressalta-se que os trabalhadores apreciam esta seleção, tendo em vista que os seus colegas de trabalho tem um modo semelhante de pensar e agir no dia a dia. Este ponto concorda com Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), os quais afirmam que os indivíduos são responsáveis pela manutenção dos valores da cultura. Concorda também com Edward e Cable (2009) sobre os valores que os indivíduos consideram normativamente desejáveis, com Alvesson (2002) sobre o compartilhamento de crenças pelos membros, e, com Tamayo e Gondim (1996) sobre os valores orientarem a forma de pensar, agir e sentir dos membros.

Apesar de não ter sido possível analisar os subgrupos dentro das empresas, por meio das entrevistas foi possível verificar que os trabalhadores observavam que eles pensavam diferente da diretoria. Portanto, evidenciou-se a diferença de subgrupos conforme citado por Schein (1996).

**H<sub>5</sub>: O Questionário Cultura Organizacional, Competências do Trabalhador e Satisfação no Trabalho (QCOCTST) é válido.**

Esta hipótese foi aceita. A apresentação da validação do questionário está na seção de métodos. O Alfa de Cronbach obtido para os 305 questionários foi 0,865. Para os questionários aplicados somente na Pós-graduação atingiu-se 0,809. Para os questionários aplicados na Empresa A, alcançou-se 0,872 e para a Empresa B obteve-se 0,875. Assim, todos os valores do Alfa de Cronbach estão acima de 0,7 e são considerados satisfatórios, ou seja, garantem consistência interna do questionário (HAIR *et al.*, 2013).

**H<sub>6</sub>: As variáveis de Satisfação no Trabalho podem ser agrupadas em fatores.**

Esta hipótese foi aceita. De acordo com as análises realizadas com os dados dos questionários foi possível encontrar fatores que agrupam as variáveis de Satisfação no Trabalho. A análise foi feita com dois grupos – os dados em geral e os dados da Pós-graduação, para investigar se haveria mudanças no enquadramento das variáveis em cada fator.

Constatou-se que algumas variáveis que eram congruentes com outros fatores, alteraram de lugar. Contudo, a nomenclatura dos fatores não precisou ser alterada.

Os fatores de *Remuneração* e *Políticas Organizacionais* não sofreram grandes alterações. O fator de *Habilidades da Liderança e Relações com o Trabalho* mudaram algumas variáveis. Já os fatores *Motivação pessoal, Trabalho e Influência do trabalho na vida pessoal*, sofreram grandes variações.

Conclui-se que a análise de um grupo específico pode agrupar variáveis de acordo com as especificidades do trabalho executado por este conjunto de pessoas. Por exemplo, para as análises no grupo da Pós-graduação, as variáveis: *Clareza na tarefa a ser executada* e *Mercado de trabalho* não foram significantes. Já para os dados em geral, estas variáveis são significantes para compor os fatores em que se inserem.

Por ter uma maior variedade de respondentes e por ter resultado em variáveis que explicam melhor os fatores, conclui-se que o resultado da Análise Fatorial dos dados em Geral trazem melhores respostas para a compreensão da Satisfação no Trabalho.

Com o resultado da Análise Fatorial para os dados no Geral, elaborou-se a Figura 15.

Figura 15: Fatores de Satisfação no Trabalho e suas variáveis para os dados no Geral



Fonte: Autora (2022).

Portanto, os fatores que explicam a Satisfação no Trabalho, com suas variáveis são:

- (1) Políticas Organizacionais: *Saúde e segurança no trabalho, Políticas da empresa, Feedback sobre o trabalho realizado;*
- (2) Habilidades da Liderança: *Capacidade técnica de supervisão, Variedade do trabalho, Valores morais do trabalho, Relações com supervisão;*
- (3) Motivação Pessoal: *Conquista pessoal, Uso de habilidades, Status de trabalho, Independência e autonomia;*
- (4) Remuneração: *Oportunidade de crescimento e promoção, Salário e benefícios financeiros, Mercado de trabalho;*
- (5) Relações no Trabalho: *Relacionamentos entre Colegas de Trabalho, Envolver-se ao realizar o trabalho, Saúde emocional no trabalho, Tarefa significativa;*

(6) Trabalho: *Clareza da tarefa a ser executada, Gestão da organização do trabalho,*  
e;

(7) Influência do Trabalho na Vida Pessoal: *Vida fora da empresa, Carga de trabalho,*  
*Bem-estar da sociedade.*

### **H7: Existem relações entre os temas de Cultura Organizacional e Competências do Trabalhador.**

Utilizando-se das maiores médias obtidas das variáveis de Competências do Trabalhador com os dados da Empresa A, Empresa B e Pós-graduação, têm-se os resultados apresentados no Quadro 33.

Quadro 33: Comparação entre as principais variáveis de Competências no Trabalho para os Pós-graduandos e trabalhadores das Empresas A e B

<b>Competências</b>		
<b>Cultura Competitiva (Pós-graduação)</b>	<b>Cultura Colaborativa (Empresa A)</b>	<b>Cultura Dinâmica (Empresa B)</b>
Saber agir nas tarefas do trabalho	Saber agir nas tarefas do trabalho	Saber se comunicar com a equipe de trabalho
Saber se comunicar com a equipe de trabalho	Saber se comunicar com a equipe de trabalho	Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares
Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares	Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares	Saber agir nas tarefas do trabalho
Saber aprender e promover aprendizagem dos outros	Saber aprender e promover aprendizagem dos outros	Saber aprender e promover aprendizagem dos outros
Assumir responsabilidades do trabalho	Saber comprometer-se com os objetivos organizacionais	Saber comprometer-se com os objetivos organizacionais

Fonte: Autora (2022).

Nota-se que existe uma concordância entre as variáveis eleitas como principais nas três organizações. *Saber agir nas tarefas do trabalho*, *Saber se comunicar com a equipe de trabalho*, *Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares* e *Saber aprender e promover a aprendizagem dos outros*, foram assinalados nos questionários pelos respondentes das três organizações e tiveram as maiores médias.

A busca por melhor desempenho da geração *Baby Boomer* (HITKA, 2018), foi observada nas falas dos entrevistados das duas empresas. Eles afirmaram que trabalhar estava atrelado a conquistar novas habilidades para eles próprios. Inclusive, isto lhes causava satisfação. Portanto, organizações que estimulam a aquisição e o aperfeiçoamento das habilidades, podem promover satisfação ao mesmo tempo em que adquirem mão de obra especializada.

Dentro desta linha de pensamento, *Saber aprender e promover a aprendizagem dos outros* faz sentido, uma vez que esta busca atrelada ao próprio aprendizado e à colaboração de pessoas. Esta é uma prática promovida pelas duas empresas e os trabalhadores se identificam e atuam nesse sentido. Consideram que estão aprendendo ao ensinar outras pessoas e se

sentem valorizados por isso. Esta constatação concorda com Zarifian (2001), Dutra (2004) e Requena (2003), os quais destacam que os trabalhadores precisam participar efetivamente, oferecendo todas as suas capacidades no trabalho para a construção de soluções em equipe.

A importância de *Saber agir nas tarefas do trabalho* é devido à autonomia dada aos trabalhadores. Apesar de existirem regras e procedimentos, os membros são estimulados a inovar nas duas empresas. Alguns entrevistados destacaram que algumas competências contemplam diversas habilidades que poderiam se encaixar com outras competências, conforme já havia sido pontuado por Le Boterf (2003). Dentro deste contexto, Ter autonomia foi pontuada pelos entrevistados como essencial para desenvolvimento de habilidades, concordando com Zarifian (2001) e também como promotora de Satisfação, conforme trazido por Visvanathan, Muthuveloo e Ping (2018). Pois, somente com independência nas tarefas de trabalho, os indivíduos tem a possibilidade de assumir responsabilidades e tomar atitudes criativas.

Destaca-se que os *feedbacks* são compreendidos como uma forma de estimular o aprendizado e também de promover a satisfação por meio da valorização das pessoas. Este papel é executado mais fortemente pela liderança. Conforme Meng e Berger (2019), a comunicação influencia o engajamento e confiança dos trabalhadores. Portanto, a forma com que o líder gerencia tem influencia na satisfação (ARIYAWAN; RIVAI, 2018) e no engajamento (AMOR; VÁZQUES, FAÍÑA, 2020). É interessante notar que alguns membros são motivados a ser exemplo, ou um referencial, para os outros membros. Fazem o seu trabalho da melhor forma possível para poderem ser imitados pelos outros trabalhadores.

Sobre a aquisição de competências por experiências do passado foram citadas durante as entrevistas: experiências passadas, treinamentos, práticas do dia a dia, observação do exemplo de outras pessoas, iniciativa própria pela busca de conhecimento e *feedback*.

Durante a coleta de dados do bloco de entrevistas de Satisfação no Trabalho, os entrevistados mudavam a feição ao serem questionados sobre esta temática. Refletiam e falavam da importância deste assunto ser levado em consideração pela gestão. Alguns entrevistados relataram que este tipo de pergunta mostra que “alguém se interessa pelo trabalho deles”.

Os membros da Empresa B conseguiram enxergar pontos positivos e negativos no trabalho. De forma que não estão tão absorvidos à estrutura da empresa. Conseguem pontuar o que poderia melhorar e atender às expectativas deles. Também valorizaram o trabalho que

têm, já que comparado a outros lugares que passaram, a Empresa B proporciona uma maior qualidade de vida pelo ambiente leve.

De forma distinta, os membros da Empresa A não elencaram nenhum ponto negativo. Eram muito cautelosos ao tratar de algum ponto que pudesse, de alguma forma, passar a impressão de que o ambiente de trabalho poderia ser ruim. Quando tratavam de pontos que os incomodava, justificavam que isto faz parte de qualquer tipo de trabalho. Esta prática concorda com Allen e Meyer (1990), os quais pontuam que trabalhadores comprometidos, ajudam a melhorar a imagem da organização.

As variáveis de Satisfação no Trabalho, obtidas pelas maiores médias, com os dados da Empresa A, Empresa B e Pós-graduação, são apresentadas no Quadro 34.

Quadro 34: Comparação entre as principais variáveis de Satisfação no Trabalho para os pós-graduandos e trabalhadores das Empresas A e B

<b>Satisfação</b>		
<b>Cultura Competitiva (Pós-graduação)</b>	<b>Cultura Colaborativa (Empresa A)</b>	<b>Cultura Dinâmica (Empresa B)</b>
<i>Feedback</i> sobre o trabalho realizado	Envolver-se ao realizar o trabalho	Envolver-se ao realizar o trabalho
Políticas da empresa	<i>Feedback</i> sobre o trabalho realizado	Relacionamentos entre colegas de trabalho
Valores morais do trabalho	Relacionamentos entre Colegas de Trabalho	Valores morais do trabalho
Relações com supervisão	Oportunidade de crescimento e promoção	Gestão da organização do trabalho
Envolver-se ao realizar o trabalho	Salário e benefícios financeiros	<i>Feedback</i> sobre o trabalho realizado

Fonte: Autora (2022).

Assim como observado nas Competências dos Trabalhadores, algumas variáveis de Satisfação no Trabalho se repetem independentemente da cultura, são elas: *Feedback sobre o trabalho realizado*, *Valores morais do trabalho*, *Envolver-se ao realizar o trabalho* e *Relacionamentos entre colegas de trabalho*.

O *feedback* foi citado como uma das principais fontes de satisfação durante as entrevistas. Os trabalhadores querem ter o seu esforço reconhecido (DEJOURS, 2012). A valorização dos pares foi apontada por Maslow (1943), Mendes, Vieira e Morrone (2009) e Dejourns (2012). Os trabalhadores enxergam a empresa como um local familiar e seus líderes como mentores nas Empresas A e B. Assim, a busca constante por melhorar as habilidades e adequá-las à empresa é algo rotineiro e que os faz se sentir bem.



Em trabalhos com mais autonomia, as empresas se beneficiam da criatividade do funcionário, que não está preso a regras. Contudo, o trabalho é vinculado aos resultados esperados. Nas duas empresas notou-se a existência de reuniões que garantem que os trabalhadores se mantenham nos caminhos traçados pela alta direção e não percam energia em outras atividades. Portanto, a meta pode ser compreendida como uma forma de controle sobre o trabalho do indivíduo.

Constatou-se um alto envolvimento emocional dos trabalhadores tanto com a Empresa A quanto com a Empresa B. Conforme trazido por Bello (2017), esta relação influencia na intenção deles permanecerem na organização. Além disso, por se identificarem com a empresa, se sentem mais satisfeitos (LEPOLD *et al.*, 2018). Tem-se que os valores dos indivíduos são concordantes com os das empresas. Os trabalhadores gostam dos valores disseminados e consideram que estes estão de acordo com o que eles acreditam ser melhor para eles. Os trabalhadores disseram perceber que as Empresas os apoiavam, assim, se engajam mais, concordando com as constatações de Saks (2006) e Edwards e Cable (2009).

Robbins (2009) e Toro (1992) afirmaram que a produtividade traz satisfação. Os trabalhadores confirmaram que se sentiam satisfeitos quando realizavam atividades diferentes das usuais, ou mesmo, as próprias atividades de uma maneira considerada adequada e eram reconhecidos por isso. Assim, como observado na teoria, o uso das habilidades pode melhorar as percepções do indivíduo acerca do próprio trabalho (ZARIFIAN, 2001; SZALMA, 2014; DEJOURS, 2012; BRITO, 2017; DERBIS; JASIŃSKI; 2018).

Conforme o trabalho que executam, os trabalhadores acreditam na importância do que fazem para atingir os objetivos estratégicos da empresa em que atuam. Estes resultados concordam com Mendes, Vieira e Morrone (2009), sobre sentir prazer ao se identificar com as atividades do trabalho. Portanto, contribuem com um melhor desempenho da organização e também conseguem se sentir satisfeitos realizando atividades que possuem propósito.

Estas constatações concordam com Walton (1973) sobre como a autonomia impacta na forma como os indivíduos se sentem no trabalho. Outro ponto promotor de satisfação é a inserção de criatividade no trabalho prescrito (DEJOURS, 2012). Os trabalhadores ressaltaram que gostam de trabalhar de forma livre, tendo o objetivo fixado, mas com eles criando as soluções.

O trabalho em equipe, com suas relações cooperativas, implica em maior satisfação no trabalho, conforme apontado por Requena (2003). Diener e Seligman (2004) já haviam notado que trabalhadores mais felizes ajudam mais os colegas de trabalho. Estes dois pontos foram

observados nesta pesquisa. Inclusive, os entrevistados se tornavam amigos dos colegas de trabalho.

Os entrevistados afirmaram gostar muito das empresas em que trabalham, mas o valor do salário ainda é um fator relevante. Alguns trabalhadores ressaltavam que este é a fonte de sobrevivência. Também afirmaram que preferiam estar na empresa com ambiente agradável do que nas empresas com metas muito estreitas, ainda que ganhassem menos. Estas falas estão de acordo com as evidências encontradas na literatura.

Hinrichs (1968) assumiu que a remuneração era a variável que se sobrepunha sobre todas as outras. Contudo, tem-se que os trabalhadores atualmente consideram outros elementos, além do salário, para analisar se continuam ou não em uma empresa. A perspectiva de crescimento (WALTON, 1973), desenvolvimento e uso de habilidades (ZARIFIAN, 2001) e equilibrar a vida pessoal com o trabalho (KIM; PARK, 2018), também foram constatados como elementos que os trabalhadores buscam e considera tão importantes quanto o salário.

## 6. CONCLUSÕES

Os objetivos específicos relacionados com o Aprofundamento teórico foram todos atendidos. Encontrou-se relações entre os Tipos Culturais de Cameron e Quinn (2006), as Dimensões Culturais de Hofstede (1980; 2001) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e os Valores do Trabalho de Schwartz (1992; 1999; 2006; 2012) e elas foram discutidas teoricamente e relacionadas quantitativamente por meio dos dados dos questionários.

As Principais variáveis de Cultura Organizacional, Satisfação no trabalho e Competências dos Trabalhadores se tornaram as questões do questionário elaborado como instrumento de pesquisa para esta tese. Este questionário foi validado e pode ser utilizado para a compreensão de qualquer organização.

Considera-se que o Questionário QCOCTST pode fazer emergir emoções relativas ao trabalho sobre questões que os entrevistados talvez nunca tivessem se questionado antes. Portanto, é necessário que os pesquisadores levem este fator em consideração, uma vez que o trabalho pode ser um âmbito sensível da vida do indivíduo.

Para relacionar os constructos de Cultura Organizacional foram utilizadas três técnicas metodológicas: Revisão Sistemática da Literatura, Correlação Canônica e Análise Fatorial. Observou-se que os resultados foram semelhantes.

Foram determinados os fatores da Satisfação no Trabalho para pós-graduação e os fatores de Cultura Organizacional para pós-graduação. Estes fatores foram confrontados com os fatores da Satisfação no Trabalho com os dados em geral e com os fatores de Cultura Organizacional para os dados em geral. Observou-se que diversas variáveis mudam seu posicionamento dentro do fator, mas é possível manter a mesma nomenclatura para os fatores obtidos.

As entrevistas semiestruturadas possibilitaram a triangulação dos dados. Considera-se que os dados das entrevistas enriqueceram a pesquisa, ao trazer interpolações entre as variáveis nas falas dos trabalhadores. Além disso, muitos exemplos de aplicação apareceram nos trechos transcritos, detalhando a observação das variáveis analisadas.

Verificou-se que os trabalhadores das três organizações estudadas consideravam como principais Competências para o trabalho: *Saber agir nas tarefas do trabalho*, *Saber se comunicar com a equipe de trabalho*, *Saber trabalhar em equipe*, *com conhecimentos complementares* e *Saber aprender e promover a aprendizagem dos outros*. De forma semelhante, verificou-se que os trabalhadores das três organizações estudadas consideravam

como principais elementos para Satisfação no Trabalho: *Feedback sobre o trabalho realizado*, *Valores morais do trabalho*, *Envolver-se ao realizar o trabalho* e *Relacionamentos entre colegas de trabalho*. Considera-se que esta concordância pode ser devido à idade dos respondentes ou pelo tipo de discursos que a Cultura Organizacional dissemina entre seus trabalhadores.

Como principais constatações a respeito dos três temas principais desta tese, têm-se algumas interpolações que foram notadas:

- *Saber trabalhar em equipe* é uma Competência que é promovida mais fortemente pela Cultura Organizacional *Colaborativa* e tem a capacidade de trazer Satisfação no Trabalho pelo agrupamento de pessoas que se auxiliam mutuamente.
- Uma Cultura Organizacional que promove o *Feedback sobre o trabalho realizado*, consegue atender esta necessidade de Satisfação no Trabalho e exige a Competência de *Saber comunicar*.
- A Competência de *Ter autonomia* costuma ser incentivada em Culturas Organizacionais *Colaborativas* de *Dinâmicas* e tem potencial de propiciar Satisfação no Trabalho.

Por fim, espera-se que estes resultados contribuam para a melhora da gestão das organizações e proporcione um ambiente repleto de Satisfação no Trabalho.

## **7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO DE AGENDA DE PESQUISA**

Como principal limitação, aponta-se impossibilidade de visitar as empresas fisicamente pelo motivo da pandemia. Nesse aspecto, a pesquisadora entende que a visitas a empresas poderiam trazer uma compreensão acerca da cultura organizacional por uma visão de alguém que não fosse trabalhador dela.

Outra limitação é a impossibilidade de generalização dos dados, uma vez que os resultados podem variar muito em função de região geográfica, atividade e setor econômico, tipo de empresa, nível de educação, instrução e qualificação de trabalhadores.

Como agenda de pesquisa, propõe-se:

- Aplicação do questionário para outros grupos de trabalhadores, com o intuito de validar esse questionário em outras áreas;
- Comparação dos dados de outras empresas com os dados das empresas aqui estudadas;
- Realização da Análise Fatorial com outros grupos, para verificar as singularidades das variáveis dentro dos fatores;
- Coletar novos dados para comparar as variáveis obtidas de Satisfação no Trabalho desta pesquisa para verificar se houve mudanças com o contexto da pandemia.

## REFERÊNCIAS

- AFFES, W.; AFFES, H. Business Model and Firm Performance in Tunisian Firms: a Mediated Moderation Analysis. **Journal of the Knowledge Economy**, v. October, p. 1-18, 2021.
- ALAS, R.; UBIUS, U.; GAAL, M. A. Predicting innovation climate using the competing values model. **Procedia**, v. 62, n. 1, p. 540-544, 2012.
- ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medida. **Ciênc. Saúde Coletiva**, v.16, n. 7, p. 3062-3068, 2011.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage Publications, 2002.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. Psychologically healthy workplace awards. Disponível em: < <https://www.apaexcellence.org/awards/>>. Acesso em: 12 de Julho de 2019.
- AMOR, A. M.; VÁZQUEZ, J. P. A.; FAÍÑA, J. A. Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. **European Management Journal**, v. 38, p. 169-178, 2020.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16ª edição. São Paulo: Editora Cortez, 2015.
- ARAÚJO, A. S. **Da solidariedade internacional à institucionalização da parceria: a experiência do Comitê Mundial de Trabalhadores da Volkswagen AG e Daimler AG**. Tese (Tese em Filosofia e Ciências Humanas) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, p. 509, 2019.

ARAYESH, M.B.; GOLMOHAMMADI, E.; NEKOOEEZADEH, M.; MANSOURI, A. The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. **International Journal of Organizational Leadership**, v.6, n.1, p. 261-275, 2017.

ARENDT, H. **A condição humana**. 10ª ed. The University of Chicago Press, 2007.

ARIYAWAN, Y. W.; RIVAI, A. Influence of leadership style and organizational culture on organizational performance through job satisfaction in PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. **The International Journal of Engineering and Science (IJES)**, v. 17, n. 10, p. 21-37, 2018.

ARMSTRONG, M. **Strategies for human resource management: a total business approach**. London, Kogan Page: 1992.

AZEEM, M.; AHMED, M.; HAIDER, S.; SAJJAD, M. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology in Society**, v. 66, p. 1-10, 2021.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BELIAS, D.; KOSTELIOS, A. Organizational culture and job satisfaction: a review. **International Review of Management and Marketing**, v.4, n. 2, p.132-149, 2014.

BELIAS, D.; KOSTELIOS, A.; VAIRAKTARAKIS, G.; SDROLIAS, L. Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. **Procedia – Social and Behavioral Science**, v. 175, p.314-323, 2015.

BELLO, J. S. A. **Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com variáveis demográficas e atitudinais**. Tese (Tese em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – UFSC. Florianópolis, p. 202. 2017.

BERGERON, N.; SCHNEIDER, B. H. Explaining cross-national differences in peer-directed aggression: a quantitative synthesis. **Aggressive Behavior**, v. 31, n. 1, p. 116-137, 2005.

BHARDWAJ, A.; PUNIA, B. K. Managerial competencies and their influence on managerial performance : a literature review. **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, v. 2, n. 5, p. 70-84, 2013.

BIASOLI ALVES, Z. M. M.; DIAS DA SILVA, M. H. G. F. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Pandéia**, v. 2, n. fev/jul, 1992.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. Em: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOYCE, A. S., NIEMINEN, L. R. G., GILLESPIE, M. A., RIAN, A. M., DENISON, D, R. Which comes first, organizacional culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. 3, p. 339-359, 2015.

BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 35, n. 5, p. 307-311, 1951.

BRITO, F. S. **Avaliação da congruência pessoa-ambiente e suas relações com Satisfação no Trabalho e preferência por estilos de liderança**. Tese (Tese em Psicologia) – UFBA. Salvador, p. 130. 2017.

BROWN, A.; CHARLWOOD, A.; SPENCER, D. A. Not all that is might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality. **Work, employment and society**, v. 26, n. 6, p. 1007-1018, 2012.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CALLEFI, J. S.; CRUBELLATE, J. M. O sistema Toyota de produção e o institucionalismo comunicativo. **Journal of Management & Technology**, v. 20, n. 1, 2020.

CALLEFI, J. S.; TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo**, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021



CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CANDIA, M. T., PÉREZ-FRANCO, J. M., GONZÁLEZ, D. G. Manual del método del cuestionario SUSESO/ISTAS 21: versiones completas y breves. Unidad de medicina del trabajo de la intendencia de seguridad y salud en el trabajo, 2016.

CARMELI, A.; TISHLER, A. The relative importance of the top management team's managerial skills. **International Journal of Manpower**, v. 27, n. 1, p. 9-36, 2006.

CELLUCCI, A. J.; DE VRIES, D. L. **Measuring Managerial Satisfaction: A manual for the MJSQ**, Technical Report II (Center for Creative Leadership), 1978.

ČERNE, M.; JAKLIČ, M.; ŠKERLAVAJ, M. Decoupling management and technological innovations: resolving the individualism-collectivism controversy. **Journal of International Management**, v. 19, n. 1, p. 103-117, 2013.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas do tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. edição especial, p. 161-174, 2013.

DANESHMANDNIA, A. The influence of organizational culture on information governance effectiveness. **Records Management Journal**, v. 29, n.1/2, p. 18-41, 2019.

DASHTIPOUR, P.; VIDAILLET, B. Work as affective experience; the contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work'. **Organization**, v. 24, n. 1, p. 18-35, 2017.

DE MAURO, A.; GRECO, M.; GRIMALDI, M.; RITALA, P. Human resources for big data professions: a systematic classification of job roles and required skill sets. **Information Processing and Management**, v. 54, p. 807-817, 2018.

DEIST, F. D. L.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Revista Psicologia em Estudo-UEM**, v.17, n.3. Traduzido por Gustavo A. Ramos Mello Neto. 2012.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicologia do trabalho. 6ª edição. São Paulo: Cortez, 2015.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C.. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo-SP: Editora Atlas SA, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DERBIS, R; JASIŃSKI, A. Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement. **Cogent Psychology**, v.5, p.1-16, 2018.

DIENER, E.; SELIGMAN, M. E. P. Beyond money toward an economy of well-being. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 5, n. 1, p. 1-31, 2004.

DOSTIYAROVA, A. Student's perception of organizational culture at Kimep University based on OCAI instrument. **Bulletin of Nacional Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan**, v. 3, n. 361, p. 89-94, 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Gente, 2004.

ECVT – Encuesta de calidad de vida en el trabajo. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Subdirección General de Estadística. Madrid. España, 2010.

EDWARDS, J. R.; CABLE, D. M. The value of value congruence. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 3, p. 654-677, 2009.

EISENSTAT, R. A. What corporate human resources brings to the picnic: four models for functional management. **Organizational Dynamics**, v.25, n.2, p.7-22, 1996.

ENGSTRÖM, M.; LJUNGGREN, B.; LINDQVIST, R.; CARLSSON, M. Staff satisfaction with work, perceived quality of care and stress in elderly care: psychometric assessments and associations. **Journal of Nursing Management**, v. 14, n. 1, p. 318–328, 2006.

- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**, 1ª ed, 2017.
- FELIPE, C.M.; ROLDÁN, J.L; LEAL-RODRÍGUEZ, A.L. Impact of organizational culture values on organizational agility. **Sustainability**, v.9, n.2354, p. 1-23, 2017.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Medellín, São Paulo: Atlas, 2000.
- FONTANA, A.; FREY, J. H. The interview: from neutral stance to political involvement. In N. K. DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. (Org.). **The sage handbook of qualitative research** (pp. 695-727). London, England: Sage, 2005.
- FORD, H. **Minha vida e minha obra**. São Paulo: Graphico Editora Monteiro Lobato, 1925.
- FORTUNE. 100 Best Companies to Work For. Disponível em: <<http://fortune.com/best-companies/>>. Acesso em: 12 de Julho de 2019.
- GALBRAITH, J. R. Strategy and organization planning. **Human Resource Management**, v. 22, n. 1/2, p. 63-77, 1983.
- GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 1ª edição. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- GAYGISIZ, E. Economic and cultural correlates of subjective well-being in countries using data from the organization for economic co-operation and development (OECD). **Psychological Reports**, v. 106, n. 3, p. 949-963, 2010.
- GIMENEZ-ESPIN, J.A.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MARTÍNEZ-COSTA, M. Organizational culture for total quality management. **Total Quality Management**, p.1-15, 2012.
- GODOI, Christiane Kleinübing, MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing, BANDEIRADE-MELLO, Rodrigo, SILVA, Anielson Barbosa (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONZÁLEZ, R. B.; HIDALGO, G. S.; SALAZAR, J. G.; PRECIADO, M. S. Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo “CVT-GOHISALO. **Ciência & Trabajo**, v. 12, n. 36, p. 332-340, 2010.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, p. 375-387, 1996

GRANT, A. M.; CHRISTIANSON, M. K.; PRICE, R. H. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. **Academy of Management Perspectives**, v. August, p.51-63, 2007.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com/>>. Acesso em: 12 de Julho de 2019.

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFFF, P. M. G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Emancipação**, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2011.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HAIR Jr., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2009.

HAIR, Jr. J. F.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Essentials of marketing research**. 3rd ed. New York, McGraw-Hill, 2013.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, May-June, p. 63-76, 1989.

HATTA, I. H.; RACHBINI, W.; RISKARINI, D.; MANDAGIE, Y. R. O. The analysis, transformational leadership style, work ethic, work satisfaction and good governance. **Jurnal Manajemen**, v. 22, n. 3, p. 395-408, 2018.

HINRICHS, J. R. A replicated study of job satisfaction dimensions. **Personel Psychology**, v.21, n.1, p. 479-503, 1968.

HITKA, M.; LORINCOVÁ, S.; BARTÁKOVÁ, G.P.; LEZBETINOVÁ, L.; STARCHON, P.; LI, C.; ZABOROVA, E.; MARKOVA, T.; SCHMIDTOVÁ, J.; MURA, L. Strategic tool of human resource management for operation of SMEs in wood-processing industry. **BioResources.com**, v.13, n. 2, p. 2759-2774, 2018.

HOFSTEDE, G. Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, p. 42-63, 1980.

HOFSTEDE, G. Identifying organizational subcultures: an empirical approach. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 1, p. 1-12, 1998.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Culture and organizations**: software of the mind. 3 ed. McGrawHill, 2010.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo de caso com o coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua. 2021.

IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.

JARUPATHIRUN, S.; GENNARO, M. D. Factor of work satisfaction and their influence on employee turnover in Bangkok, Thailand. **International Journal of Technology**, v. 7, p. 1460-1468, 2018.

KALALI, N. S. A fuzzy inference system for supporting the retentions strategies of human capital. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 344-353, 2015.

KIM, E. J.; PARK, S. Top management support for talent and culture on career changer's organizational commitment and job satisfaction. **Journal of Career Development**, p.1-15, 2018.

KUCHARSKA, W.; WILDOWICZ-GIEGIEL, A.; BEDFORD, D. A. D. The Mediation Function of Job Satisfaction's between Organizational Culture Dimensions and Knowledge Sharing, in: BOLISANI E.; Di MARIA, E.; SCARSO, E. (eds). Proceedings of the 19th European Conference of Knowledge Management, v. 1, p. 430-438, 2018.

LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. Self-regulation through goal setting. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, p. 212-247, 1991.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEPOLD, A.; TANZER, N.; BREGENZER, A.; JIMÉNEZ, P. The efficient measurement of job satisfaction: facet-items versus facet scales. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v.15, p. 1-19, 2018.

LIKERT, R. A technique of the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, 1932.

LIMA, C. F. de. **Comprometimento organizacional: correlatos valorativos e organizacionais**. Tese (Tese em Psicologia Social) – UFPB. João Pessoa, p. 151. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIU, T.; ZENG, X.; CHEN, M.; LAN, T. The harder you work, the higher your satisfaction with life? The influence of police work engagement on life satisfaction: a moderated mediation model. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1-11, 2019.

LORINCOVÁ, S.; SCHMIDTOVÁ, J.; BALÁZOVÁ, Z. Perception of the corporate culture by managers and blue collar workers in Slovak wood-processing businesses. **Acta Facultatis Xylogologiae Zvolen**, v.58, n.2, p. 149-163, 2016.

MANTECH. **Work Values Questionnaire**. Auckland, New Zealand: Author, 1983.

MALEKI, A.; JONG, M. A proposal for clustering the dimensions of national culture. **Cross-Cultural Research**, v. 48, n. 2, p. 107-143, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 2. n. 1, p. 99-113, 1981.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. Disponível em: <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>. 1943. Acesso em: 28 ago. 2018.

MCCANN, S. J. H. U. S. state resident big five personality and work satisfaction: the importance of neuroticism. **Cross-Cultural Research**, v. 52, n. 2, p. 155-191, 2018.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. La medida de satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de satisfacción S20/23. **Psicologemas**, v. 5, p. 59-74, 1989a.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. (1989b). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 4, n. 11, p. 179-187, 1989b.

MELIÁ, J.L.; PRADILLA, J.F.; MARTÍ, N.; SANCERNI, M.D.; OLIVER, A.; TOMÁS J.M. Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. **Revista de Psicología Universitas Tarraconensis**, v. 12, n. 1/2, p. 25-39, 1990.

MENDES, A. M. B.; VIEIRA, A. P.; MORRONE, C. F. Prazer, sofrimento e saúde mental no trabalho de teleatendimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 8, n. 2, p. 151-158, 2009.

MENG, J.; BERGER, B. K. The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: testing the joint mediating effects of engagement and trust. **Public Relations Review**, v.26, p.64-75, 2019.

MENSAH, A. O. Does culture play a role at work? Examining the relationships among sociocultural values, job satisfaction, and social support as a mediator. **SAGE Open**, p.1-10, 2019.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; JACKSON, T. A.; MCINNIS, K. J.; MALTIN, E. R.; SHEPPARD, L. Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: a meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 1, p. 225-245, 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2015.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.; THE PRISMA GROUP. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **Plos Medcine**, v. 6, n. 7, p. 1-6, 2009.

MOOIJ, M. Comparing dimensions of national culture for secondary analysis of consumer behavior data of different countries. **International Marketing Review**, v. 34, n. 3, p. 444-456, 2017.

MOOI, E.; SARSTEDT, M.; MOOI-RECI, I. **Market research: the process, data and methods using Stata**. Singapore: Springer, 2018.

MORENO, A.E.; TERRAZAS, C.P.J.; GAGGIOTTI, H. Cultura organizacional e inteligencia copetitiva en una institución de educación superior del norte de México. **Revista de Ciencias Sociales y Humanidades**, v. 27, n.53, p. 34-60, 2018.

NASE, I.; ARKESTEIJN, M. Corporate real estate strategies and organizational culture. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 20, n. 3, p. 154-176, 2018.

OLIVEIRA, E. de J. **Felicidade no trabalho: uma análise a partir das dimensões do bem-estar**. Tese (Tese em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, p. 218. 2018.

OMAR, A.; SALESSI, S.; URTEAGA, F. Impact of management practices on job satisfaction. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 5, p. 92–115, 2017.

ONYEMAH, V.; ROUZIÈS, D.; IACOBUCCI, D. Impact of religiosity and culture on salesperson job satisfaction and performance. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 18, n. 2, p. 191-219, 2018.

PAAIS; M.; PATTIRUHU, J. R. Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 577-588, 2020.



PANCASILA, I.; HARYONO, S.; SULISTYO, B. A. Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: evidence from Indonesia. **Journal of Asian Finance**, v. 7, n. 6, p. 387-397, 2020.

PASQUALI, Luiz. Testes referentes a construto: Teoria e modelo de construção. In: Luiz Pasquali (Org.). **Instrumentação Psicológica: Fundamentos e Prática**. 1. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010, p. 166-198.

PEJTERSEN, J. H.; KRISTENSEN, T. S.; BORG, V.; BJORNER, J. B. The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. **Scandinavian Journal of Public Health**, v. 38, n. 3, p. 8-24, 2010.

PILCH, I.; TURSKA, E. Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. **J Bus Ethics**, v.128, p. 83-93, 2015.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RAMÍREZ, M. P.; ZURITA, Z. R. Variables organizacionales y psicosociales asociadas al síndrome de burnout em trabajadores del ámbito educacional. **Polis**, v. 9, n.1, p. 515-534, 2010.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Designing and conducting survey research**: a comprehensive guide. 4th ed. San Francisco, John Wiley & Sons, 2014.

REQUENA, F. Social capital, satisfaction and quality of life in the workplace. **Social Indicators Research**, v.6, p. 331-360, 2003.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior** (5th ed.). New Delhi: Prentice-Hall, 1991.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational behavior**. 15th. Pearson, 2013.

ROSSO, L. U. **O impacto das novas tecnologias sobre as competências profissionais da geração baby boomer**. Tese (Tese em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, p. 118. 2015.

- ROZIKA, W.; DHARMA, S.; SITORUS, T. Servant leadership, personnel's job satisfaction: the role of organizational culture and human resources practices. **Academic Journal of Economic Studies**, v. 4, n. 2, p. 120-137, 2018.
- SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.
- SAMPAIO, J. R. A "dinâmica de grupos" de Bion e as organizações de trabalho. **Psicologia USP**, v. 13, n. 13, p. 277-291, 2002.
- SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, F. C. A. Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 5, p. 610-628, 2000.
- SHARMA, S. **Applied multivariate techniques**. New York: Wiley, 1996.
- SCHEIN, E. **La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica**. Barcelona, España: Plaza & Janes, 1988.
- SCHEIN, E. H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v.41, p. 229-240, 1996.
- SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management. **Academy of Management Executive**, v.1, n.3, p.207-219, 1987.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.
- SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H. (Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications [Basic human values: Theory, measurement, and applications]. **Revue Française de Sociologie**, v. 47, p. 249-288, 2006.

SCHWARTZ, S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2012.

SIKORA, D. M.; THOMPSON, K. W.; RUSSELL, Z. A.; FERRIS, G. Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 3, n. 1, p. 23-42, 2016.

SILVA, M. **Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional**. Tesis (Doctorado en psicología) – Facultad de psicología, Universidad de Barcelona, Barcelona, España, p. 205, 2006.

SILVA, T. T. R. da. **Absenteísmo de trabalhadores de manufatura associado à qualidade e vida e Satisfação no Trabalho**. Tese (Tese em Enfermagem) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, p. 170. 2014.

SINVAL, J. F. P. **Occupational health: instruments and models**. Tese (Tese em Psicologia) – Universidade de São Paulo em cotutela com Universidade do Porto. Ribeirão Preto, p. 252. 2018.

SIQUEIRA, M. M. M (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SMITH, P. C.; KENDALL, L. M., HULIN, C. L. **The measurement of satisfaction in work and retirement**. Rand McNally, 1969.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F.; SCHWARTZ, S. H. Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: a 47-nation study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 33, n. 1, p. 188-208, 2011.

SOUZA, L. K. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019.

STEENKAMP, J. B. E. M. The role of national culture in international marketing research. **International Marketing Review**, v. 18, n. 1, p. 30-44, 2001.

SUGITA, M.; TAKAHASHI, T. Influence of corporate culture on environmental management performance: an empirical study of Japanese firms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, p. 182-192, 2015.

SZALMA, J. L. On the application of motivation theory to human factors/ergonomics: motivational design principles for human-technology interaction. **Human Factors**, v. 56, n. 8, p. 1453-1471, 2014.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com Satisfação no Trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v.33, n.3, p. 56-63, 1998.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. D. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.31, n.2, p. 62-72, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n.2, p. 289-315, 2000.

TARAS, V.; KIRKMAN, B. L.; STEEL, P. Examining the impact of culture's consequences: a three decade, multi-level, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 3, p. 405-439, 2010.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TAYLOR, J. C.; BOWERS, D. G. **Survey of organizations**: A machine-scored standardized questionnaire instrument. Oxford, England: U. Michigan, 1972.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2002.

TORO, F. **Desempeño y productividad**: contribuciones de la psicología ocupacional. Medellín, CINCEL, 1992.

TOVEY, L. Competency assessment: a strategic approach – part II. **Executive Development**, v. 7, n. 1, p. 16-19, 1994.

ÜBIUS, Ü.; ALAS, R. Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. **Enginnering Economics**, v. 61, n. 1, p. 90-99, 2009.

UHLÍŘ, L.; ŘEHOŘ, P. Job satisfaction and intention to leave according to the size of the organization. **Hradec Economic Days**, 2021.

VLAICU, F.L.; NEAGOE, A.; TIRU, L.; OTOVESCU, A. The organizational culture of a major social work institution in Romania: a sociological analysis. **Sustainability**, v. 11, p. 1-18, 2019.

VISVANATHAN, P.; MUTHUVELOO, R.; PING, T. A. The impact of leadership styles and organizational culture on job satisfaction of employees in Malaysian manufacturing industry. **Global Business and Management Research**, v. 10, n. 1, p. 247-265, 2018.

VITELL, S. J.; DAVIS, D. L. The relationship between ethics and job satisfaction: an empirical investigation. **Journal of Business Ethics**, v. 9, n. 1, p. 489-494, 1990.

VOSVIEWER. Programa de análise bibliométrica. Disponível em: <<https://www.vosviewer.com/>>. Acesso em: 24 de março de 2020.

WALTON, R. E.. Quality of work life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WANOUS, J. P.; REICHERS, A. E.; HUDY, M. J. Overall job satisfaction: how good are single-item measures? **Journal of Applied Psychology**, v.82, n.2, p.247–252, 1997.

WARR, P.; COOK, J.; WALL, T. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. **Journal of Occupational Psychology**, v. 52, n. 2, p. 129-148, 1979.

WEISS, H. M.; CROPANZANO, R. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. **Research in Organizational Behavior**, v.18, n.1, p. 1-74, 1996.

WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W.; LOFQUIST, L. H. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation:

XXII). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project, 1967.

WIEWIORA, A.; TRIGUNARSYAH, B.; MURPHY, G.; COFFEY, V. Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. **International Journal of Project Management**, v. 31, p. 1163-1174, 2013.

WOOD, V. R.; CHONKO, L. B.; HUNT, S. D. Social responsibility and personal success: are they incompatible? **Journal of Business Research**, v. 14, n. 1, p. 193-212, 1986.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - Carta de autorização do Comitê de Ética para coleta de dados em Empresas.

### CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),

Prezado Comitê de Ética em Pesquisa da UFSCar, na função de representante legal da (NOME DA EMPRESA), informo que o projeto de pesquisa intitulado Relações entre satisfação no trabalho e competências dos trabalhadores em diferentes culturas organizacionais apresentado pelo (a) pesquisador (a), Jéssica Syrio Calfei e que tem como objetivo principal compreender como a Satisfação no Trabalho e as Competências dos Trabalhadores se relacionam em diferentes Culturas Organizacionais, foi analisado e autorizada sua realização apenas após a apresentação do parecer favorável emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar. Solicito a apresentação do Parecer de Aprovação do CEP-UFSCar antes de iniciar a coleta de dados nesta Instituição.

**“Declaro conhecer a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.**

Data: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

—  
(Nome completo, legível e carimbo institucional do representante legal)

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para aplicação de Questionário.

ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS (EESC) - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Pesquisador responsável: Jéssica Syrio Callefi

Endereço: Av. Guaiapó, 3411, cidade: Maringá, estado: Paraná

Fone: ( 44 ) 998225008 E-mail: jessica.callefi@gmail.com

Orientador da pesquisa: Fernando César Almada Santos

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa Relações entre satisfação no trabalho e competências dos trabalhadores em diferentes culturas organizacionais, que tem como objetivo entender como a satisfação e as competências dos trabalhadores se relacionam em diferentes tipos de cultura organizacional.

Para participar deste estudo o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Quando finalizada a pesquisa, os resultados estarão à sua disposição e lhe serão encaminhados.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e privacidade, as gravações de voz ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr. (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Para este estudo adotaremos o procedimento de questionário fechado. Como riscos, aponta-se que, durante o preenchimento do questionário os respondentes estarão sujeitos a se cansarem, se sentirem expostos e se emocionarem. Caso isso ocorra, o preenchimento será pausado imediatamente e a pesquisadora dará o suporte necessário para os respondentes.

O (A) Sr. (a) será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar, retirando seu consentimento ou interrompendo sua participação a qualquer momento. A sua recusa em participar não acarretará qualquer penalidade.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC/USP) e a outra será fornecida a (o) Sr. (a). O (a) participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSCAR na Rua: Washington Luiz KM 235; CEP 13.565-905, São Carlos – SP; telefone (16) 3351-9685; e-mail: [cephumanos@ufscar.br](mailto:cephumanos@ufscar.br). O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Eu, \_\_\_\_\_, residente na cidade de São Carlos/SP, podendo ser contatado (a) pelo número telefônico ( ) \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos do estudo **Relações entre satisfação no trabalho e competências dos trabalhadores em diferentes culturas organizacionais**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as informações obtidas



relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação de minha identidade. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar desse estudo e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

São Carlos/SP, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para realização das Entrevistas Semiestruturadas.

ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS (EESC) - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Pesquisador responsável: Jéssica Syrio Callefi

Endereço: Av. Guaiapó, 3411, cidade: Maringá, estado: Paraná

Fone: ( 44 ) 998225008 E-mail: jessica.callefi@gmail.com

Orientador da pesquisa: Fernando César Almada Santos

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa Relações entre satisfação no trabalho e competências dos trabalhadores em diferentes culturas organizacionais, que tem como objetivo entender como a satisfação e as competências dos trabalhadores se relacionam em diferentes tipos de cultura organizacional.

Para participar deste estudo o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Quando finalizada a pesquisa, os resultados estarão à sua disposição e lhe serão encaminhados.

A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e privacidade, as gravações de voz ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr. (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Para este estudo adotaremos o procedimento de entrevista semiestruturada. Como riscos, aponta-se que, durante a entrevista os respondentes estarão sujeitos a se cansarem, se sentirem expostos e se emocionarem. Caso isso ocorra, a entrevista será pausada imediatamente e a pesquisadora dará o suporte necessário para os respondentes.

O (A) Sr. (a) será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar, retirando seu consentimento ou interrompendo sua participação a qualquer momento. A sua recusa em participar não acarretará qualquer penalidade.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC/USP) e a outra será fornecida a (o) Sr. (a). O (a) participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSCAR na Rua: Washington Luiz KM 235; CEP 13.565-905, São Carlos – SP; telefone (16) 3351-9685; e-mail: [cephumanos@ufscar.br](mailto:cephumanos@ufscar.br). O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Eu, \_\_\_\_\_, residente na cidade de São Carlos/SP, podendo ser contatado (a) pelo número telefônico ( ) \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos do estudo **Relações entre satisfação no trabalho e competências dos trabalhadores em diferentes culturas organizacionais**, de maneira clara

e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação de minha identidade. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar desse estudo e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

São Carlos/SP, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

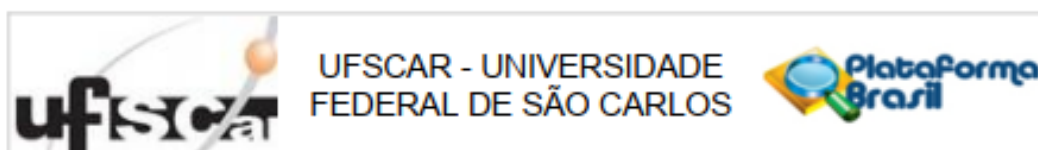
---

Assinatura do participante

---

Assinatura do pesquisador

## APÊNDICE D – Parecer Consubstanciado do CEP.



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPETÊNCIAS DOS TRABALHADORES EM DIFERENTES CULTURAS ORGANIZACIONAIS

**Pesquisador:** Jessica Syrio Callefi

**Área Temática:**

**Versão:** 0

**CAAE:** 28074319.4.0000.5504

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE DE SAO PAULO

**Patrocinador Principal:** FUND COORD DE APERFEICOAMENTO DE PESSOAL DE NIVEL SUP

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 4.120.545

**Apresentação do Projeto:**

O projeto está bem organizado. Apresenta contextualização teórica bem articulada do objeto de pesquisa, delinea os objetivos, expõe a metodologia de maneira clara, prevê um cronograma racional para a execução das etapas, assim como indica a bibliografia empregada. Segue abaixo o resumo do projeto: "Esse estudo tem por objetivo responder: como a satisfação e as competências dos trabalhadores se relacionam em diferentes tipos de cultura organizacional? Para isso, elaborou-se um questionário a partir de teorias consolidadas na área de Cultura Organizacional (CAMERON; QUINN, 2006; HOFSTEDE, 1980; 2001; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; SCHWARTZ, 1992; 1999; 2006; 2012), o qual compõe a primeira parte do questionário, com 17 questões. A segunda parte do questionário com 9 questões contempla construtos advindos dos autores Zarifian (2001), Santos (1990), Fleury e Fleury (2000) e Le Boterf (2003). A terceira e última parte do questionário contém variáveis obtidas através de uma RBS que analisou os principais questionários de satisfação no trabalho utilizados em artigos científicos, contendo 22 questões. Propõe-se a aplicação deste questionário em quatro empresas da cidade de São Carlos - SP para sessenta funcionários de cada empresa, abrangendo uma amostra representativa de trabalhadores de cada cargo ou função. Além disso, entrevistas semiestruturadas serão coletadas para a realização da triangulação dos dados".

**Endereço:** WASHINGTON LUIZ KM 235

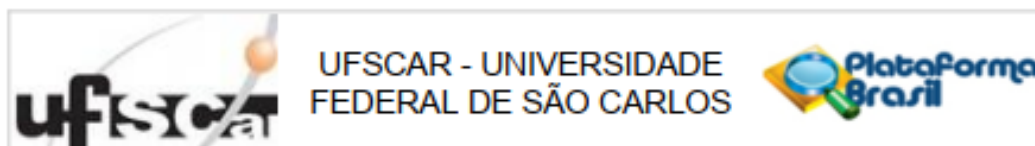
**Bairro:** JARDIM GUANABARA

**CEP:** 13.565-905

**UF:** SP **Município:** SAO CARLOS

**Telefone:** (16)3351-9685

**E-mail:** cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 4.120.545

#### **Objetivo da Pesquisa:**

O objetivo primário está bem delimitado, e os objetivos secundários são abrangentes. Abaixo encontram-se os objetivos arrolados no projeto:

"Objetivo Primário: O objetivo primário desta pesquisa é definir quais fatores de satisfação no trabalho melhor se relacionam com os tipos de cultura organizacional.

Objetivo Secundário: Uma contribuição almejada para esta pesquisa é sobre a lacuna teórica existente entre as influências da Cultura Organizacional sobre a Satisfação no Trabalho. Verifica-se que cada organização tem a sua cultura e, portanto, a maneira de gerenciar o conhecimento dentro dela varia, bem como a maneira de satisfazer seu quadro de funcionários. O entendimento acerca dos indivíduos e suas ações dentro das organizações podem trazer contribuições valiosas para o entendimento e desenvolvimento da própria organização e de como manter recursos humanos que sejam estratégicos para a empresa. No que tange à prática, o entendimento acerca da retenção competências e perpetuação do conhecimento dentro da organização, assim como a satisfação no trabalho, podem trazer contribuições relativas às novas decisões estratégicas em busca de uma maior competitividade no mercado no cenário nacional e internacional para micro e pequenas empresas".

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Segundo o projeto, os seguintes riscos foram descritos: cansaço, exposição e se emocionar. O benefício da pesquisa é o de promover, ao participante, reflexão crítica de sua vida em relação ao trabalho.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa visa preencher lacuna na literatura - a saber, a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho -, indicando assim relevância acadêmica. Ademais, os resultados têm potencial de contribuir com o aumento de eficiência dos processos de recursos humanos em empresas. Por fim, a metodologia é rigorosa e envolve tanto o paradigma quantitativo quanto o qualitativo.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O termo de consentimento livre e esclarecido está de acordo com as normas vigentes que regem a ética em pesquisa no País. A pesquisadora apresentou a carta de autorização das instituições para que possa remeter as entrevistas aos participantes em formato online.

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235  
 Bairro: JARDIM GUANABARA CEP: 13.565-905  
 UF: SP Município: SAO CARLOS  
 Telefone: (16)3351-9685 E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 4.120.545

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Considerando o exposto no presente parecer, entendo que o projeto está integralmente em conformidade às exigências dos dispositivos normativos que regem a ética em pesquisa com seres humanos e, por isso, recomendo sua aprovação.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_1479431.pdf	24/08/2020 09:51:22		Aceito
Outros	Cartadeautorizacao[REDACTED].pdf	24/08/2020 09:51:04	Jessica Syrio Callefi	Aceito
Outros	Cartadeautorizacao[REDACTED].pdf	03/08/2020 19:27:18	Jessica Syrio Callefi	Aceito
Outros	CartadeautorizacaoEEESC.pdf	03/08/2020 19:28:47	Jessica Syrio Callefi	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEparaquestionariofechadov3.pdf	03/02/2020 09:41:54	Jessica Syrio Callefi	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEparaentrevistasemiestruturadav3.pdf	03/02/2020 09:41:44	Jessica Syrio Callefi	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetodetalhadoTeseJessicaCallefi.docx	05/12/2019 13:54:10	Jessica Syrio Callefi	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostoassinada.pdf	05/12/2019 11:07:01	Jessica Syrio Callefi	Aceito
Outros	Entrevistasemiestruturada.pdf	26/11/2019 13:25:13	Jessica Syrio Callefi	Aceito
Outros	Questionariotese.pdf	26/11/2019 13:24:20	Jessica Syrio Callefi	Aceito

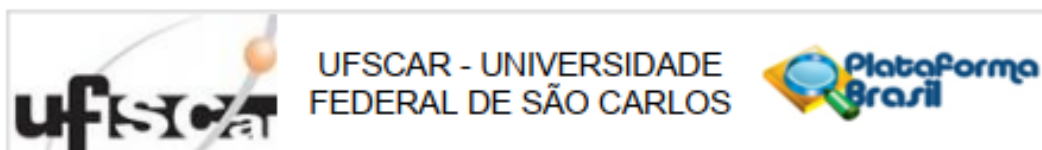
**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235  
 Bairro: JARDIM GUANABARA CEP: 13.565-905  
 UF: SP Município: SÃO CARLOS  
 Telefone: (16)3351-9685 E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 4.120.545

SAO CARLOS, 29 de Junho de 2020

---

Assinado por:  
ADRIANA SANCHES GARCIA DE ARAUJO  
(Coordenador(a))

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235  
Bairro: JARDIM GUANABARA CEP: 13.565-905  
UF: SP Município: SAO CARLOS  
Telefone: (16)3351-9685 E-mail: cephumanos@ufscar.br

APÊNDICE E - Endereço eletrônico do Questionário Online.

<https://forms.gle/KE3BP83Pg14Xp7kk8>



## APÊNDICE F - Questionário Impresso aplicado presencialmente.

QUESTIONÁRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIA DOS TRABALHADORES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO (QCOCTST)						
Autoria: Jéssica Syrio Callefi Contato: jessica.callefi@gmail.com						
	Sobre seu <b>ambiente de trabalho</b> , marque um (x) nos quadros que melhor representem sua opinião:	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	É comum formar equipes para executar os trabalhos diários.					
2	As pessoas interagem entre si e se ajudam durante os trabalhos diários.					
3	A inovação é estimulada.					
4	As pessoas têm liberdade para criar e para executar suas ideias.					
5	Os trabalhos são diariamente controlados e inspecionados por supervisores.					
6	A maioria das tarefas do dia a dia tem um alto nível de padronização.					
7	Os trabalhadores competem para serem os melhores em sua área.					
8	Metas de desempenho são determinadas para cada trabalhador.					
9	Os trabalhadores têm fácil acesso aos supervisores.					
10	Os supervisores permitem que os trabalhadores tomem decisões sobre seus trabalhos.					
11	Os trabalhadores são acostumados a lidar com um cenário de mudanças externas.					
12	A divergência de opiniões entre os membros causa desconforto.					
13	Os objetivos individuais são mais importantes que os objetivos do grupo.					
14	Executar tarefas em que me relaciono com os colegas é mais importante que realizar tarefas individualmente.					
15	As decisões são tomadas mais de forma intuitiva do que objetiva.					
16	As pessoas se preocupam com o bem-estar umas das outras.					
17	Os trabalhadores persistem nos objetivos definidos a longo prazo, atuando para transformar as metas elaboradas em realidade.					
18	Os projetos têm curta duração, focando obter resultados imediatos.					
19	Erros são repreendidos fortemente.					

20	Existe liberdade para comportamentos discordantes dos valores do ambiente de trabalho.					
21	Tem-se prazer em viver a vida no ambiente de trabalho.					
22	Igualdade, justiça e liberdade são valores comuns no trabalho.					
23	Cuidar da natureza e do meio ambiente é comum nas tarefas diárias.					
24	Criatividade, curiosidade e novas formas de pensar são valorizadas no trabalho.					
25	Alcançar as metas pessoais e ter sucesso individual é valorizado no ambiente de trabalho.					
26	Ter influência, autoridade e poder aquisitivo são valorizados no ambiente de trabalho.					
27	Respeitar as tradições, ter autodisciplina e obediência são valorizados no ambiente de trabalho.					

Marque um (x) nos quadros que melhor representem sua opinião sobre o que é preciso para <u>um profissional gerar melhores resultados no tipo de trabalho que você executa diariamente.</u>		Não gera resultado					Gera muito resultado
		1	2	3	4	5	
1	Ter autonomia para tomar decisões individualmente.						
2	Trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares.						
3	Saber executar e entender o funcionamento dos processos relacionados às tarefas do trabalho.						
4	Saber gerenciar pessoas, materiais, informações e recursos financeiros.						
5	Saber me comunicar com as pessoas que trabalham junto comigo.						
6	Promover a aprendizagem dos outros e me manter atualizado.						
7	Engajamento e comprometimento com os objetivos organizacionais.						
8	Ser responsável e assumir os riscos e consequências das ações que são tomadas por mim.						
9	Conhecer a estratégia da organização e identificar oportunidades de crescimento.						
Entre as competências apresentadas acima, marque as três que você considera mais relevantes por ordem de importância:		1° (     )    2° (     )    3° (     )					

	Marque um (x) nos quadros que melhor representem sua opinião sobre <u>o quanto cada fator interfere na satisfação no trabalho para você</u> . Responda pensando em <u>trabalho de maneira geral</u> , não na sua situação atual.	Não interfere na satisfação					Interfere muito na satisfação
			1	2	3	4	
1	A forma como são aplicadas as políticas e regras da organização.						
2	Impacto do trabalho no meu estado emocional.						
3	Sentir-me motivado e envolvido com meu trabalho.						
4	Receber feedback sobre o trabalho que faço.						
5	A segurança física do ambiente de trabalho.						
6	Ter independência e autonomia para realizar meu trabalho.						
7	Ter estabilidade no emprego.						
8	Ter meu trabalho reconhecido e valorizado pela sociedade.						
9	Como os gerentes coordenam os trabalhos de seus subordinados.						
10	As tarefas que faço terem significado e sentido para mim.						
11	A organização prezar pelos mesmos valores morais que eu.						
12	Receber promoções e crescer dentro da organização.						
13	Meu trabalho fazer parte das minhas conquistas pessoais.						
14	Ter um bom relacionamento com os supervisores.						
15	Interferência do trabalho na minha vida pessoal.						
16	Ter um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.						
17	Salário e benefícios financeiros adequados.						
18	Contribuir para uma sociedade melhor a partir do meu trabalho.						
19	A capacidade técnica dos supervisores sobre meu trabalho.						
20	Minhas habilidades serem importantes para a realização do trabalho.						
21	Ter um trabalho variado e que não me deixe entediado(a).						
22	A carga de trabalho que sou responsável por cumprir.						
23	Ter clareza sobre as tarefas que tenho que executar.						

Entre os fatores de satisfação apresentados acima, marque os cinco que você considera mais relevantes por ordem de importância:	1º(     ) 2º(     ) 3º(     ) 4º(     ) 5º(     )
---	---

## APÊNDICE G - Códigos Da Correlação Canônica realizados no IBM SPSS (2013)

```
MANOVA QA1 QA2 with QA9 QA10 QA11 QA12 QA13 QA14 QA15 QA16 QA17 QA18 QA19 QA20
/print=error (SSCP COV COR) signif
(hypoth eigen dimenr)
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)
/residuals=casewise plot
/design.
```

```
MANOVA QA3 QA4 with QA9 QA10 QA11 QA12 QA13 QA14 QA15 QA16 QA17 QA18 QA19 QA20
/print=error (SSCP COV COR) signif
(hypoth eigen dimenr)
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)
/residuals=casewise plot
/design.
```

```
MANOVA QA5 QA6 with QA9 QA10 QA11 QA12 QA13 QA14 QA15 QA16 QA17 QA18 QA19 QA20
/print=error (SSCP COV COR) signif
(hypoth eigen dimenr)
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)
/residuals=casewise plot
/design.
```

```
MANOVA QA7 QA8 with QA9 QA10 QA11 QA12 QA13 QA14 QA15 QA16 QA17 QA18 QA19 QA20
/print=error (SSCP COV COR) signif
(hypoth eigen dimenr)
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)
/residuals=casewise plot
/design.
```

```
MANOVA QA1 QA2 with QA21 QA22 QA23 QA24 QA25 QA26 QA27
/print=error (SSCP COV COR) signif
(hypoth eigen dimenr)
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)
/residuals=casewise plot
/design.
```

```
MANOVA QA3 QA4 with QA21 QA22 QA23 QA24 QA25 QA26 QA27
/print=error (SSCP COV COR) signif
(hypoth eigen dimenr)
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)
/residuals=casewise plot
/design.
```

```
MANOVA QA5 QA6 with QA21 QA22 QA23 QA24 QA25 QA26 QA27
/print=error (SSCP COV COR) signif
(hypoth eigen dimenr)
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)
/residuals=casewise plot
/design.
```

```
MANOVA QA7 QA8 with QA21 QA22 QA23 QA24 QA25 QA26 QA27
/print=error (SSCP COV COR) signif
(hypoth eigen dimenr)
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)
```

```
/residuals=casewise plot  
/design.
```

```
MANOVA QA1 QA2 with QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9  
/print=error (SSCP COV COR) signif  
(hypoth eigen dimenr)  
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
/residuals=casewise plot  
/design.
```

```
MANOVA QA3 QA4 with QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9  
/print=error (SSCP COV COR) signif  
(hypoth eigen dimenr)  
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
/residuals=casewise plot  
/design.
```

```
MANOVA QA5 QA6 with QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9  
/print=error (SSCP COV COR) signif  
(hypoth eigen dimenr)  
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
/residuals=casewise plot  
/design.
```

```
MANOVA QA7 QA8 with QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9  
/print=error (SSCP COV COR) signif  
(hypoth eigen dimenr)  
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
/residuals=casewise plot  
/design.
```

```
MANOVA QA4 QA10 QA21 QA22 QA24 QA25 with QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9  
/print=error (SSCP COV COR) signif  
(hypoth eigen dimenr)  
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
/residuals=casewise plot  
/design.
```

```
MANOVA QA6 QA17 QA20 QA27 with QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9  
/print=error (SSCP COV COR) signif  
(hypoth eigen dimenr)  
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
/residuals=casewise plot  
/design.
```

```
MANOVA QA1 QA11 QA13 QA23 with QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9  
/print=error (SSCP COV COR) signif  
(hypoth eigen dimenr)  
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
/residuals=casewise plot  
/design.
```

```
MANOVA QA7 QA16 QA26 with QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9  
/print=error (SSCP COV COR) signif  
(hypoth eigen dimenr)  
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
/residuals=casewise plot
```

/design.

MANOVA QA1 QA2 with QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15  
 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23/print=error (SSCP COV COR) signif  
 (hypoht eigen dimenr)  
 /discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
 /residuals=casewise plot  
 /design.

MANOVA QA3 QA4 with QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15  
 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23  
 /print=error (SSCP COV COR) signif  
 (hypoht eigen dimenr)  
 /discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
 /residuals=casewise plot  
 /design.

MANOVA QA5 QA6 with QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15  
 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23  
 /print=error (SSCP COV COR) signif  
 (hypoht eigen dimenr)  
 /discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
 /residuals=casewise plot  
 /design.

MANOVA QA7 QA8 with QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14 QS15  
 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23  
 /print=error (SSCP COV COR) signif  
 (hypoht eigen dimenr)  
 /discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
 /residuals=casewise plot  
 /design.

MANOVA QA4 QA10 QA21 QA22 QA24 QA25 QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11  
 QS12 QS13 QS14 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23  
 /print=error (SSCP COV COR) signif  
 (hypoht eigen dimenr)  
 /discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
 /residuals=casewise plot  
 /design.

MANOVA QA6 QA17 QA20 QA27 with QC1 QC2 QC3 QC4 QC5 QC6 QC7 QC8 QC9  
 /print=error (SSCP COV COR) signif  
 (hypoht eigen dimenr)  
 /discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
 /residuals=casewise plot  
 /design.

MANOVA QA1 QA11 QA13 QA23 with QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13  
 QS14 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23  
 /print=error (SSCP COV COR) signif  
 (hypoht eigen dimenr)  
 /discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
 /residuals=casewise plot  
 /design.

MANOVA QA7 QA16 QA26 with QS1 QS2 QS3 QS4 QS5 QS6 QS7 QS8 QS9 QS10 QS11 QS12 QS13 QS14  
 QS15 QS16 QS17 QS18 QS19 QS20 QS21 QS22 QS23/print=error (SSCP COV COR) signif

```
(hypoth eigen dimenr)  
/discrim=raw stan estim cor alpha(1.0)  
/residuals=casewise plot  
/design.
```

## APÊNDICE H - Dados quantitativos coletados por Questionário fechado.

Tabela 29: Cultura para mestrandos

Curso	Mestrado				Total
	Dinâmico	Colaborativo	Padronização	Competitivo	
Ciências da Engenharia Ambiental (EESC)	3	0	0	1	4
Ciências e Engenharia de Materiais (EESC)	2	1	2	1	6
Engenharia Civil (Estruturas) (EESC)	5	0	0	0	5
Engenharia de Produção (EESC)	8	0	3	2	13
Engenharia de Transportes (EESC)	3	0	1	1	5
Engenharia Elétrica (EESC)	7	1	0	0	8
Engenharia Hidráulica e Saneamento (EESC)	1	0	4	1	6
Engenharia Mecânica (EESC)	5	0	1	1	7
Geotecnia (EESC)	3	0	1	0	4
Contábeis (FEA)	4	0	1	0	5
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>63</b>

Fonte: Autora (2022).

Tabela 30: Cultura para doutorandos

Curso	Doutorado				Total
	Dinâmico	Colaborativo	Padronização	Competitivo	
Ciências da Engenharia Ambiental (EESC)	4	1	1	0	6
Ciências e Engenharia de Materiais (EESC)	2	0	0	1	3
Engenharia Civil (Estruturas) (EESC)	3	0	1	1	5
Engenharia de Produção (EESC)	7	1	2	3	13
Engenharia de Transportes (EESC)	2	0	1	0	3
Engenharia Elétrica (EESC)	6	2	2	0	10
Engenharia Hidráulica e Saneamento (EESC)	5	2	3	1	11
Engenharia Mecânica (EESC)	4	0	0	2	6
Geotecnia (EESC)	1	0	0	0	1
Contábeis (FEA)	2	0	0	2	4
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>62</b>

Fonte: Autora (2022).



Tabela 31: Cultura para pós-graduandas do sexo feminino

Feminino					
Curso	Dinâmico	Colaborativo	Padronização	Competitivo	Total
Ciências da Engenharia Ambiental (EESC)	4	1	1	0	6
Ciências e Engenharia de Materiais (EESC)	0	1	0	1	2
Engenharia Civil (Estruturas) (EESC)	3	0	0	1	4
Engenharia de Produção (EESC)	10	1	3	4	18
Engenharia de Transportes (EESC)	2	0	1	1	4
Engenharia Elétrica (EESC)	1	1	0	0	2
Engenharia Hidráulica e Saneamento (EESC)	2	1	3	1	7
Engenharia Mecânica (EESC)	0	0	0	0	0
Geotecnia (EESC)	0	0	0	0	0
Contábeis (FEA)	2	0	1	0	3
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>46</b>

Fonte: Autora (2022).

Tabela 32: Cultura para pós-graduandos do sexo masculino

Masculino					
Curso	Dinâmico	Colaborativo	Padronização	Competitivo	Total
Ciências da Engenharia Ambiental (EESC)	3	0	0	1	4
Ciências e Engenharia de Materiais (EESC)	4	0	2	1	7
Engenharia Civil (Estruturas) (EESC)	5	0	1	0	6
Engenharia de Produção (EESC)	5	0	2	1	8
Engenharia de Transportes (EESC)	3	0	1	0	4
Engenharia Elétrica (EESC)	12	2	2	0	16
Engenharia Hidráulica e Saneamento (EESC)	4	1	4	1	10
Engenharia Mecânica (EESC)	9	0	1	3	13
Geotecnia (EESC)	4	0	1	0	5
Contábeis (FEA)	4	0	0	2	6
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>79</b>

Fonte: Autora (2022).

Tabela 33: Competências para mestrandos

Mestrado										
Curso/Competência	Ter auto- nomia	Saber trabalhar em equipe	Saber agir	Saber mobilizar	Saber comuni- -car	Saber aprender	Saber comprometer- se	Assumir responsabili- dades	Ter visão estratégica	Total
Ciências da Engenharia Ambiental (EESC)	1	1	1	0	0	0	0	1	0	4
Ciências e Engenharia de Materiais (EESC)	1	2	0	1	0	1	1	0	0	6
Engenharia Civil (Estruturas) (EESC)	0	1	2	1	0	0	0	1	0	5
Engenharia de Produção (EESC)	0	2	5	2	1	1	0	1	1	13
Engenharia de Transportes (EESC)	0	2	1	0	0	0	1	0	1	5
Engenharia Elétrica (EESC)	2	4	1	0	0	0	0	0	1	8
Engenharia Hidráulica e Saneamento (EESC)	0	1	1	1	1	1	1	1	0	7
Engenharia Mecânica (EESC)	1	1	1	1	1	0	2	0	0	7
Geotecnia (EESC)	0	0	2	0	1	0	1	0	0	4
Contábeis (FEA)	2	0	2	0	1	0	0	0	0	5
Total	7	14	16	6	5	3	6	4	3	64

Fonte: Autora (2022).

Tabela 34: Competências para doutorandos

Doutorando										
Curso/Competência	Ter auto- nomia	Saber trabalhar em equipe	Saber agir	Saber mobilizar	Saber comuni- -car	Saber aprender	Saber comprometer- se	Assumir responsabili- dades	Ter visão estratégica	Total
Ciências da Engenharia Ambiental (EESC)	0	2	2	0	0	0	2	0	0	6
Ciências e Engenharia de Materiais (EESC)	0	2	1	0	0	0	0	0	0	3
Engenharia Civil (Estruturas) (EESC)	0	2	1	1	1	0	0	0	0	5
Engenharia de Produção (EESC)	2	5	2	1	0	0	1	2	0	13
Engenharia de Transportes (EESC)	0	1	2	0	0	0	0	0	0	3
Engenharia Elétrica (EESC)	2	2	4	0	0	0	0	2	0	10
Engenharia Hidráulica e Saneamento (EESC)	0	3	3	3	1	0	0	0	0	10
Engenharia Mecânica (EESC)	1	2	3	0	0	0	0	0	0	6
Geotecnia (EESC)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Contábeis (FEA)	1	0	0	0	2	0	0	0	1	4
Total	6	20	18	5	4	0	3	4	1	61

Fonte: Autora (2022).

Tabela 35: Competências para pós-graduandos do sexo feminino

Mestrado										
Curso/Competência	Ter auto- nomia	Saber trabalhar em equipe	Saber agir	Saber mobilizar	Saber comuni- -car	Saber aprender	Saber comprometer- se	Assumir responsabili- dades	Ter visão estratégica	Total
Ciências da Engenharia Ambiental (EESC)	0	2	2	0	0	0	2	0	0	6
Ciências e Engenharia de Materiais (EESC)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Engenharia Civil (Estruturas) (EESC)	0	3	1	0	0	0	0	0	0	4
Engenharia de Produção (EESC)	2	6	3	2	1	1	1	2	0	18
Engenharia de Transportes (EESC)	0	2	2	0	0	0	0	0	0	4
Engenharia Elétrica (EESC)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Engenharia Hidráulica e Saneamento (EESC)	0	1	2	1	1	0	1	1	0	7
Engenharia Mecânica (EESC)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geotecnia (EESC)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contábeis (FEA)	1	0	1	0	1	0	0	0	0	3
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>46</b>

Fonte: Autora (2022).

Tabela 36: Competências para pós-graduandos do sexo masculino

Mestrado										
Curso/Competência	Ter auto- nomia	Saber trabalhar em equipe	Saber agir	Saber mobilizar	Saber comuni- -car	Saber aprender	Saber comprometer- se	Assumir responsabili- dades	Ter visão estratégica	Total
Ciências da Engenharia Ambiental (EESC)	1	1	1	0	0	0	0	1	0	4
Ciências e Engenharia de Materiais (EESC)	0	3	1	1	0	1	1	0	0	7
Engenharia Civil (Estruturas) (EESC)	0	0	2	2	1	0	0	1	0	6
Engenharia de Produção (EESC)	0	1	4	1	0	0	0	1	1	8
Engenharia de Transportes (EESC)	0	1	1	0	0	0	1	0	1	4
Engenharia Elétrica (EESC)	3	5	5	0	0	0	0	2	1	16
Engenharia Hidráulica e Saneamento (EESC)	0	3	2	3	1	1	0	0	0	10
Engenharia Mecânica (EESC)	2	3	4	1	1	0	2	0	0	13
Geotecnia (EESC)	0	1	2	0	1	0	1	0	0	5
Contábeis (FEA)	2	0	1	0	2	0	0	0	1	6
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>79</b>

Fonte: Autora (2022).

**Universidade de São Paulo**  
**Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**  
**Av. Trabalhador são-carlense, 400 CEP 13566-590**  
**São Carlos - SP**