



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

SAMARA LIMA BARBOSA

**Existe relação entre cultura e comprometimento
organizacional?**

Brasília – DF

2022

SAMARA LIMA BARBOSA

Existe relação entre cultura e comprometimento organizacional?

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dra, Natasha Fogaça

Brasília – DF

2022

SAMARA LIMA BARBOSA

Existe relação entre cultura e comprometimento organizacional?

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Samara Lima Barbosa

Dra. Natasha Fogaça
Professor-Orientador

Dra. Tatiane Paschoal
Professora-Examinadora

Dr. Francisco Antônio C. Júnior
Professor-Examinador

Brasília, 25 de Abril de 2022

Dedico esse trabalho à minha família e amigos, que me deram todo o suporte para que conseguisse essa grande conquista.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me abençoado com a oportunidade de estudar na UnB e por ter me dado forças em todos os momentos.

À minha família pelo suporte em toda essa trajetória.

À minha querida orientadora, Natasha Fogaça, por ter me dado suporte em todos os momentos que precisei e por me guiar nesse desafio.

Aos participantes da pesquisa pela generosidade em responder aos questionários.

“Os sonhos não determinam o lugar em que você vai estar, mas produzem a força necessária para tirá-lo do lugar em que está.”

Augusto Cury

RESUMO

Em um mercado tão competitivo quanto o atual, para alcançar resultados satisfatórios é fundamental que se tenha um time dedicado e com princípios alinhados, a fim de garantir vantagem competitiva perante os concorrentes. Assim, torna-se evidente a importância de uma compreensão mais aprofundada acerca da cultura e do comprometimento organizacional. Partindo desse princípio, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa que teve por objetivo identificar o modelo cultural e o tipo de comprometimento existentes nas organizações analisadas, com vistas a verificar se o modelo cultural afeta a natureza do comprometimento existente entre os indivíduos e as instituições. Para tanto, foram escolhidas duas organizações distintas, sendo uma delas uma empresa júnior da UnB e a outra, uma loja de autopeças localizada na cidade satélite de Sobradinho-DF. Assim, os questionários foram aplicados aos colaboradores dessas instituições, a fim de captar as percepções acerca do contexto dessas empresas. Vale ressaltar que foram utilizados instrumentos cientificamente validados, como o modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1993) e o modelo CVF, de Cameron e Quinn (2006). Os resultados da pesquisa identificaram uma relação positiva entre cultura e comprometimento organizacional, de forma que a cultura hierárquica explica 18,4% do comprometimento. A relevância deste estudo está ligada principalmente à contribuição para a literatura, haja vista que trata-se de um tema com um número reduzido de estudos. Além disso, para as empresas analisadas, tem-se o benefício de servir como insumo para a tomada de decisão e planejamento de estratégias relacionadas à gestão de pessoas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Comprometimento organizacional
Empresa júnior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagnosing and Changing Organizational Culture based on Competing Values Framework, Cameron e Quinn (2006, p.39)	20
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo dos conceitos de Schein (2009) e Freitas (2007)::.....	22
Tabela 2 – Classificação da Amostra:	40
Tabela 3 – Análise descritiva da dimensão cultural “clã”:	44
Tabela 4 – Análise descritiva da dimensão cultural adhocrática:	46
Tabela 5 – Análise descritiva da dimensão cultural mercado:	47
Tabela 6 – Análise descritiva da dimensão cultural hierárquica:	49
Tabela 7 – Análise estatística de comprometimento organizacional:	51
Tabela 8 – Correlação entre cultura organizacional e comprometimento:.....	54
Tabela 9 – Regressão linear dos efeitos da cultura organizacional sobre o comprometimento:	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BJ – Brasil Júnior

CVF – *Competing Values Framework*

EJ – Empresa Júnior

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema.....	14
1.3	Objetivo Geral.....	14
1.4	Objetivos Específicos	14
1.5	Justificativa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Cultura Organizacional.....	17
2.2	Comprometimento	28
2.3	Cultura e Comprometimento	35
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	37
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	37
3.2	Caracterização da organização, setor, indivíduos objeto do estudo.....	38
3.3	População e amostra ou Participantes da pesquisa.....	39
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	41
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	42
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	43
4.1	Análises Descritivas	44
4.2	Relação entre cultura e comprometimento organizacional.....	52
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	56
	REFERÊNCIAS.....	59
	APÊNDICES	69
	Apêndice A – Questionário Aplicado	69

1 INTRODUÇÃO

A cultura e o comprometimento organizacional tratam-se de elementos de suma importância para as instituições, haja vista que são fatores essenciais para um funcionamento satisfatório, já que influenciam todos os processos existentes na instituição e o seu alcance de resultados. Nesse sentido, Howard Schultz (2019), afirmou em seu livro “Dedique-se de coração”: “A Starbucks não pode florescer e conquistar os corações dos clientes sem a devoção apaixonada de nossos funcionários. [...] A paixão e dedicação deles é nossa principal vantagem competitiva. Se perderem-nas, perderemos o jogo” (SCHULTZ, 2019, p. 141).

A cultura é um conceito multidisciplinar que possui estudos no campo das ciências sociais, filosofia e antropologia. O conceito sob a perspectiva antropológica, corrente de pensamento mais recorrente no que tange o assunto, é proveniente do pensamento de Clifford Geertz (1989), que a defende como um conceito semiótico. Para o autor, a cultura é inerente à existência humana, de modo que é um agrupamento de sentidos e significados, no qual através deles tem-se um sentido para as ações dos seres humanos (GEERTZ, 1989).

No que se refere a cultura sob o ponto de vista organizacional, o pioneiro neste campo foi Pettigrew (1979), que a entendia como um “sistema de significados pública e coletivamente aceitos” por um grupo específico, durante um período determinado (PETTIGREW, 1979, p. 574). O autor foi disruptivo ao relacionar um assunto presente na antropologia no meio empresarial. A partir de então, incontáveis estudos sobre o tema vêm sendo publicados.

Na contemporaneidade, a cultura organizacional possui grande relevância no âmbito corporativo, no sentido de que se apresenta como uma vantagem competitiva para as empresas. Isso ocorre devido a uma mudança

na mentalidade das pessoas em relação ao trabalho, haja vista que é comum a busca por realização profissional e o modo de trabalhar da empresa é um fator crucial para esse contentamento (PODCAST FOME DE CULTURA, 2021). Corroborando com isso, Smith (2003), afirma que os colaboradores possuem um maior interesse por organizações que têm afinidade com suas expectativas e valores, de modo que a cultura organizacional possui um papel mediador entre a satisfação dos indivíduos e o comprometimento no trabalho.

Devido a sua multidisciplinaridade, os estudos e conceitos relacionados à cultura não são unânimes, de modo que existem distintos entendimentos acerca do tema. Para Schein (2009), um dos principais autores sobre o tema, a cultura trata-se da aprendizagem compartilhada por um determinado grupo, cobrindo também, os elementos cognitivos, emocionais e comportamentais de todos os seus integrantes.

No que se refere ao comprometimento organizacional, de acordo com Mowday, Steers e Porter (1979), este trata-se de uma relação ativa entre a organização e o indivíduo. Os trabalhos sobre esse tema ganharam visibilidade a partir de 1979, ano em que Mowday, Steers e Porter publicaram um artigo. Desde então, houve uma evolução nos conceitos e na definição dos componentes do comprometimento organizacional, conforme dito por Meyer e Allen (1997).

Apesar de menos discutido do que a cultura organizacional, o comprometimento apresenta grande relevância para as organizações, principalmente em relação à sua performance. Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), os colaboradores com nível de comprometimento afetivo elevado possuem a tendência de apresentar um desempenho superior, de forma a reduzir as taxas de absenteísmo, rotatividade e intenção de desligamento. Alinhado à pesquisa de Siqueira e Gomide (2004), Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, (2014), afirmam que em empresas cujo nível de comprometimento dos colaboradores é menor, há uma maior possibilidade de que estes a deixem por uma outra organização que ofereça mais benefícios percebidos.

No que tange a relação entre cultura e comprometimento, Thi et al (2021) realizaram uma pesquisa em empresas de pequeno e médio porte, cujos resultados apontaram que a cultura organizacional impacta positivamente a satisfação dos colaboradores, o que afeta diretamente o nível de comprometimento organizacional.

Wiener e Vardi (1990) também apontam uma ligação entre cultura e comprometimento. Os autores possuem um alinhamento teórico com o conceito de cultura de Bastos (1993), o qual a define como um conjunto de princípios compartilhados entre um grupo que acabam por gerar pressões normativas sobre os integrantes. Vale destacar que o escritor ressalta que essas pressões estão relacionadas ao sistema de recompensa e por isso, influenciam o comportamento dos membros. Desse modo, para Wiener e Vardi (1990), a cultura organizacional contribui para a existência de colaboradores comprometidos, haja vista que exerce influência a longo prazo no comportamento destes e cria padrões que são aprendidos e compartilhados pelos membros.

Ademais, Silverthorne (2004) realizou um estudo no qual analisou o impacto da cultura organizacional e do ajuste pessoas-organização (P-O) na satisfação com o trabalho e no comprometimento dos colaboradores. A pesquisa foi realizada em Taiwan e os resultados indicam que nas instituições com cultura organizacional burocrática há um menor nível de satisfação no trabalho. Por outro lado, nas organizações que possuem cultura inovadora, o nível é mais alto. Corroborando com os estudos apresentados anteriormente, a pesquisa de Silverthorne (2004) indica que a cultura organizacional influencia o nível de satisfação e o comprometimento dos colaboradores com o trabalho. Isto posto, demonstra que há uma ligação entre cultura e comprometimento, que será explorado com maior profundidade no decorrer do trabalho.

1.1 Formulação do problema

Dado o exposto, é evidente que a cultura organizacional é um tema amplo e que está diretamente ligado a outros assuntos recorrentes no âmbito empresarial, como satisfação dos colaboradores, engajamento das equipes, inovação, entre outros. Bem como o comprometimento organizacional, que tem sido considerado um fator que contribui para o desempenho. Contudo, foram identificados poucos estudos relacionando cultura e comprometimento organizacional. Além disso, após a leitura do livro “Dedique-se de coração”, de Howard Schultz (2019), observou-se, a partir da perspectiva da empresa Starbucks, que as organizações sinalizam a existência de uma relação entre as duas variáveis mencionadas, por esta razão, somada às poucas evidências empíricas desta relação, este estudo parte da indagação a respeito da relação entre cultura e comprometimento organizacional.

Destarte, o presente trabalho procurará responder à seguinte pergunta: o modelo cultural das organizações influencia o comprometimento dos colaboradores?

1.2 Objetivo Geral

Identificar o modelo cultural e o tipo de comprometimento existentes nas organizações analisadas, a fim de verificar se o modelo cultural afeta a natureza do comprometimento existente entre os indivíduos e as instituições.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever, com base no modelo CVF (Competing Values Framework) de Cameron e Quinn (2011), os modelos culturais identificados nas organizações cujo questionário foi aplicado.
- Descrever, de acordo com a escala desenvolvida por Meyer, Allen e

Smith (1993), as perspectivas do comprometimento organizacional observadas nas empresas analisadas.

- Analisar a relação entre o modelo cultural das organizações e as perspectivas de comprometimento com base na percepção dos colaboradores.

1.4 Justificativa

Conforme exposto anteriormente, a cultura organizacional trata-se de um campo de estudo importante, dada a sua relevância para as organizações, inclusive, em relação à parte estratégica. Robbins (2012) a define como um conjunto de valores/princípios partilhados por integrantes de uma instituição, o que os torna diferentes das demais organizações. Schein (2009), segue uma linha de pensamento similar, no sentido de que para o autor, a cultura trata-se a aprendizagem reunida e compartilhada por um grupo específico, de modo que a vivência em comunidade é fundamental para a definição, manutenção e evolução desses princípios.

Destarte, torna-se evidente a relevância do estudo da cultura organizacional, haja vista que é um elemento que impacta todo o contexto das instituições, como os processos internos e externos, visto que são padrões compartilhados entre os integrantes. Assim, para a performance satisfatória de uma empresa é crucial um funcionamento adequado de todos os seus componentes. Alinhado a esse pensamento, Chang Junior e Albuquerque (2008) afirmam que o sucesso de uma empresa depende de uma vasta quantidade de fatores, tais como, estratégias adequadas de marketing, estruturação interna, gestão financeira, gestão de pessoas, entre outros. Os autores destacam a importância do comprometimento, devido a sua influência nos resultados das empresas.

No que se refere ao comprometimento organizacional, Muller et al (2005) defendem que o estímulo a este aspecto no contexto das empresas se apresenta como uma vantagem competitiva, visto que é um fator cujo controle

torna-se difícil. Nesse sentido, Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017), argumentam que o comprometimento contribui para os resultados das organizações, haja vista que contribui para eficiência e praticidade dos processos, o que gera uma melhoria no desempenho. Em relação à perspectiva dos colaboradores, em um ambiente cujo nível de comprometimento afetivo é alto, a tendência é que os funcionários apresentem um melhor desempenho, como taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de desligamento reduzidas (SIQUEIRA E GOMIDE JÚNIOR, 2004).

É válido destacar a relevância deste trabalho para as organizações analisadas, haja vista que os resultados da pesquisa poderão fornecer insumos para que estas instituições compreendam como se dá a relação entre o seu modelo cultural e o tipo de comprometimento existente em seus integrantes. A partir disso, será possível o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas e mudanças organizacionais alinhadas ao contexto da instituição, a fim de potencializar seus resultados. Ademais, tem-se também um impacto na esfera social, haja vista que o trabalho realizado pela empresa júnior (uma das empresas analisadas neste estudo) é voluntário e feito por estudantes da Universidade de Brasília, além de contribuir para a transformação de uma quantidade relevante de empresas públicas e privadas, que são atendidas pela EJ.

Com essa pesquisa pretende-se contribuir para a produção acadêmica brasileira no que se refere a um tema não tão explorado, que é a relação entre cultura e comprometimento. Desse modo, através de instrumentos validados cientificamente, ao final do trabalho será possível compreender se o modelo cultural afeta a natureza do vínculo existente entre os indivíduos e as instituições. A seguir, tem-se o referencial teórico utilizado para a elaboração do presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão evidenciados os referenciais acerca dos temas cultura organizacional e comprometimento. Vale ressaltar que os materiais lidos foram pesquisados, em sua maioria, na CAPES.

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional trata-se de um tema com distintas linhas de trabalho, que juntas constituem um consistente conjunto teórico sobre o assunto (FLEURY E SAMPAIO, 2002). Assim, trata-se de um tema que não possui um conceito universal, conforme exposto por Freitas (2007) e tais conceitos serão apresentados resumidamente neste referencial.

Schraeder et al. (2005) defendem que a cultura é um fenômeno essencial para a operação das organizações, apesar da quantidade extensa de definições e da dificuldade em conceituar o tema. Nesse sentido, Hatch (1997) afirma que embora não haja uma definição unânime para a cultura organizacional, é possível elencar pontos em comum entre os autores, como a necessidade de compartilhamento entre integrantes de um mesmo grupo de valores, normas, pressupostos, entre outros.

No que tange a definição desse conceito, Dutra, Fleury e Ruas (2012), entendem que a cultura organizacional está ligada aos valores e significados que têm influência sobre as práticas da organização. Nesse sentido, toda a instituição é influenciada pela cultura, visto que os comportamentos apresentados pelos integrantes devem estar alinhados aos princípios existentes. Corroborando com a ideia exposta anteriormente, Fleury (1989) defende que a cultura é constituída por um conjunto de pressupostos e valores básicos, que são representados por elementos simbólicos, com capacidade para construir a identidade da organização e atribuir significados.

Cerovic et al. (2011) apresentam uma visão mais abrangente da cultura, de modo que a compreende como sendo a somatória de expectativas, normas, valores e crenças comuns à maioria dos colaboradores de uma organização. Assim, é evidente que se grande parte dos funcionários discordarem dos valores, ocorre uma descaracterização da cultura da empresa.

Por outro lado, Schein (2009) defende que a cultura organizacional pode ser entendida como a aprendizagem reunida e compartilhada por um grupo específico, de forma que cobre também, os elementos cognitivos, emocionais e comportamentais de seus integrantes. Assim, a essência da cultura de um grupo está nas “suposições básicas compartilhadas e assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo” (Schein, 2009, pg. 21). Não obstante, é importante analisar a relevância da comunidade para a definição, manutenção e evolução desses valores, haja vista que a cultura é definida de acordo com a vivência entre os membros e através da formação de padrões de comportamento. Nesse aspecto, Schein (2009) segue a linha de pensamento de Cerovic et al. (2011), no sentido de que ambos os autores ressaltam a importância do compartilhamento e concordância dos membros em relação aos valores da organização, para que a cultura seja fortalecida e tenha continuidade.

Coelho Junior (2003) argumenta que a cultura organizacional é modificável, de modo que as mudanças podem ser desencadeadas por distintos agentes, tais como inovações tecnológicas, decisões governamentais, insatisfação dos funcionários, greves trabalhistas, etc. Nesse sentido, Deal e Kennedy (1982) defendem que a mudança organizacional ou cultural está diretamente ligada ao comportamento dos integrantes da organização. Bio (1987) complementa a linha de pensamento argumentando que a mudança organizacional é um “ato humano”, de modo que o aparecimento de distintas reações dos grupos e dos indivíduos são inerentes a este processo.

Hofstede (1997) apresenta uma visão mais holística da cultura, de

modo que a define como sendo a “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (HOFSTEDE, 1997, p.210). É possível relacionar esse conceito com os apresentados anteriormente, visto que se referem à necessidade do compartilhamento entre os membros para que seja viável a consolidação de uma cultura. No entanto, para o autor, a partilha de princípios não é o único fator a afetar essa definição, pois ele defende que a cultura nacional é um elemento essencial para explicar as distinções das atitudes e dos valores no que se refere ao trabalho.

No que tange a relação da influência da cultura nacional na esfera organizacional, Morgan (2002) afirma que a cultura de uma organização pode ser considerada como uma representação do ambiente que a constitui, de modo que os costumes e tradições regionais e nacionais acabam por influenciá-la. Assim, é possível inferir que as crenças, valores e padrões comuns a uma sociedade geram efeitos nas instituições. Corroborando com isso, Silveira e Garcia (2010) realizaram um estudo numa organização brasileira do ramo farmacêutico que havia sido adquirida por uma multinacional dinamarquesa, em um processo de fusão & aquisição. Os pesquisadores realizaram uma pesquisa qualitativa e quantitativa e utilizaram o modelo teórico de Hofstede, a fim de analisar os traços da cultura brasileira e escandinava nas dimensões da cultura da organização. Os resultados apontaram uma influência considerável da cultura brasileira no ambiente, mesmo com os processos de integração, socialização e normatização feitos pela empresa dinamarquesa, com base em seus princípios.

Ademais, alinhado aos pensamentos de Hofstede (1997), no Podcast Fome de Cultura (2021) foi explicado que a cultura organizacional sofre influência da nacional, de forma que para a instituição potencializar seus resultados é essencial trabalhar os fatores positivos da cultura nacional, a fim de que seja estabelecida uma força para a empresa. Compactuando com esta visão, para Bertero (1996) o processo de formação da cultura organizacional é influenciado por diversas variáveis, sendo este um processo de adaptação externa e integração interna. Por conta disso, as dimensões ambientais

acabam por impactar a cultura organizacional.

Freitas (2007), em seu livro *Cultura Organizacional e Crítica* também discorreu os elementos que constituem a cultura organizacional. A autora reforça que esses componentes acabam por passar uma mensagem do que é válido e importante para os integrantes da organização, ou seja, transmitem o que é essencial para a realização das atividades laborais.

No que tange à tentativa de mensuração da cultura organizacional, Cameron e Quinn (2011) defenderam a possibilidade da existência de quatro tipos de cultura, conforme a imagem abaixo. O Modelo de Valores Competitivos apresentado pelos autores tem como finalidade analisar a cultura organizacional com foco em seus valores compartilhados. Assim, o modelo busca proporcionar um melhor entendimento do equilíbrio entre os distintos valores.



Figura 1: *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on Competing Values Framework*, Cameron e Quinn (2006, p.39)

A cultura de clã é caracterizada pelo vínculo afetivo, pelo compartilhamento de experiências entre seus integrantes, pelo foco interno e atenção aos benefícios a longo prazo. Por outro lado, a cultura inovativa (adhocrática) é voltada para a busca de novos desafios, de modo que possui um foco externo e seus membros tendem a assumir riscos. Além disso, o ambiente laboral é dinâmico e empreendedor (CAMERON E QUINN, 2011).

Em relação à cultura de mercado, esta tem como principal objetivo a produtividade e alcance das metas, de forma que seus líderes são competitivos e incentivam os colaboradores a se comportarem de tal forma. A cultura hierárquica é marcada pelas normas e políticas formais, já que estas são os norteadores para que os colaboradores realizem seu trabalho. O ambiente é caracterizado pela organização estruturada, previsibilidade e eficiência (CAMERON E QUINN, 2011).

É válido destacar que um aspecto diretamente relacionado à cultura organizacional é a liderança, no sentido de que, segundo Schein (2009), os criadores de uma instituição acabam por definir a cultura desta. Por outro lado, uma cultura consolidada acaba por definir os critérios para definição dos líderes, de modo que estabelece quais serão os sucessores da empresa (SCHEIN, 2009). Assim como Schein (2009), Demuner (2003) defende que a figura do líder é fundamental na construção da cultura da empresa. O autor afirma que os criadores de uma empresa têm forte influência para o estabelecimento dos valores e crenças, haja vista que são os responsáveis por ensinar aos primeiros colaboradores os métodos da organização. Assim, criam costumes e tradições que se tornam enraizadas.

Devido à sua extensão, a cultura organizacional pode ser analisada por meio de diferentes níveis e elementos. Os principais autores dessa corrente de pensamento são Schein (2009) e Freitas (2007), abaixo tem-se um quadro comparativo com as ideias defendidas por cada escritor.

Tabela 1: Comparativo dos conceitos de Schein (2009) e Freitas (2007):

Níveis da cultura	
Schein (2009)	Artefatos
	Crenças e valores
	Suposições básicas
Freitas (2007)	Valores
	Crenças e pressupostos
	Ritos, rituais e cerimônias
	Sagas e heróis
	Estórias

Para Schein (2009), os níveis são os artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas, cujas descrições encontram-se abaixo:

- **Artefatos:** O primeiro nível é constituído por todos os elementos visíveis do grupo, tais como tecnologias e produtos, as características do ambiente físico e estilo de vestuário (SCHEIN, 2009). É através dos artefatos que é possível diferenciar facilmente uma organização das demais, visto que cada qual possui características distintas.
- **Crenças e Valores:** O segundo nível refere-se aos elementos norteadores para os comportamentos apresentados pelos membros da organização (SCHEIN, 2009). Esses são aspectos cruciais para o funcionamento da organização, no sentido de que todas as decisões e práticas realizadas na instituição devem seguir os princípios.
- **Suposições básicas:** O terceiro nível consiste nas crenças implícitas, assumidas como verdadeiras pelos membros da organização e que os

orientam sobre como se comportar, perceber e refletir diante das situações (SCHEIN, 2009).

Como apontado no quadro, os elementos que compõem a cultura organizacional para Freitas (2007) são:

- Valores: são aspectos cruciais para o sucesso da organização e devem ser o elemento instrutor dos comportamentos a serem apresentados pelos colaboradores no âmbito da empresa. Freitas (2007), destaca ainda, que os líderes têm uma importante atuação na modelagem, encarnação e realce dos valores previamente definidos. Sendo assim, torna-se evidente o alinhamento com as ideias propostas por Schein (2009), que afirma que os líderes são essenciais para a definição da cultura de uma instituição.
- Crenças e Pressupostos: são os elementos considerados como verdade no âmbito da organização, de modo que não são contestados pelos integrantes (FREITAS, 2007). Por se tratar de aspectos que estão intrínsecos aos integrantes, as crenças e pressupostos determinam os comportamentos esperados para os colaboradores, bem como o modo de trabalho, a qualidade do produto/ serviço entregue e a capacidade de inovação da empresa. Destarte, torna-se crucial a escolha de funcionários alinhados às crenças da organização, a fim de que o trabalho realizado esteja de acordo com os objetivos estratégicos.
- Ritos, rituais e cerimônias: trata-se de atividades definidas com o objetivo de demonstrar o lado factual da cultura organizacional. As cerimônias são rituais realizados de modo mais elaborado, sendo que possui caráter solene e de exclusividade (FREITAS, 2007).
- Sagas e heróis: as sagas consistem em histórias com caráter heróico, que tem o objetivo de revelar os obstáculos enfrentados pela organização e a forma como foram superados. Os heróis são peça-

chave das sagas, haja vista que representam um modelo de comportamento a ser seguido e acabam sendo considerados a personificação do sucesso (FREITAS, 2007). O objetivo das sagas e heróis é promover o encantamento dos membros da empresa, vangloriando a trajetória da organização, a fim de lhes inspirar a superar os obstáculos enfrentados diariamente. No entanto, a divulgação desses elementos tem sido prejudicada pela alta rotatividade dos executivos de alta cúpula, ou seja, nas organizações está cada vez mais rara a imagem de um “ídolo”. Uma empresa com um exemplo plausível de herói é a Starbucks, na qual tem em seu proprietário Howard Schultz uma fonte de inspiração e sucesso (Schultz, 2019).

- Estórias: refere-se aos relatos divulgados com base em eventos concretos, que contam informações relevantes sobre o contexto da organização. Ademais, demonstram os comportamentos evidentes e apresentam a importância destes para o alcance dos objetivos. Por conta disso, as estórias são elementos importantes para a disseminação dos valores e fortalecimento da cultura organizacional (FREITAS, 2007).
- Tabus: conceito inverso aos valores, os tabus tratam-se de comportamentos ou assuntos implícitos na organização, ou seja, elementos cujo acesso ou menção são indesejados (FREITAS, 2007).
- Normas: relacionadas aos comportamentos e procedimentos apoiados e considerados como corretos pelo grupo, de forma que não precisam estar formalmente explícitas. Vale destacar que, devido a sua importância, comumente as regras são incorporadas aos manuais de instruções, a fim de que todos os integrantes estejam alinhados do que é esperado para si no que tange o trabalho (FREITAS, 2007).

Hofstede foi um dos precursores dos estudos relacionados à cultura organizacional, de modo que realizou uma pesquisa para a IBM e suas filiais,

entre os anos de 1967 e 1973, em que aplicou um total de 116 mil questionários. Vale destacar que, para o autor, a cultura trata-se da “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (HOFSTEDE, 1997, p.210), de modo que esta recebe influência da cultura nacional. Através da análise dos dados coletados, o autor definiu as 4 dimensões da cultura, sendo elas:

- Distância do Poder: refere-se à tolerância dos integrantes com menos poder em uma civilização em esperar e aceitar a distribuição desigual deste (HOFSTEDE, 1991). Desse modo, em civilizações caracterizadas por uma maior distância hierárquica há um sistema definido de posições sociais, além das desigualdades de poder e riqueza (ALCÂNTARA, DOS REIS, MENEZES, 2012).
- Resistência à incerteza: trata-se do comportamento dos integrantes de uma sociedade diante de uma situação incerta. Hofstede (2010), ressalta que em nações que evitam a incerteza tendem a criar leis, medidas de proteção e segurança a fim de minimizar as situações inesperadas. Por outro lado, as civilizações com maior aceitação, possuem a tendência de determinar o mínimo de leis, além disso, apresentam abertura para opiniões distintas (HOFSTEDE, 2010).
- Individualismo versus Coletivismo: uma sociedade individualista é caracterizada pela predominância do interesse do indivíduo sobre o grupo. Desse modo, os laços entre os membros são pouco firmes. A sociedade coletivista se comporta de forma contrária, ou seja, o interesse do grupo prevalece diante dos desejos individuais e as pessoas possuem uma forte ligação (HOFSTEDE, 1991).
- Masculinidade versus Feminilidade: essa dimensão está relacionada com o modo no qual a sociedade reforça, ou não, os valores ditos como masculino ou feminino. Sendo assim, sociedades ditas masculinas se caracterizam pelo foco no sucesso material e busca por

controle, enquanto que em sociedades ditas femininas os principais valores tendem à modéstia, ternura e preocupação com a qualidade de vida (HOFSTEDE, 1991).

Tendo em vista o contexto exposto anteriormente, torna-se evidente que a cultura trata-se de um assunto multidisciplinar e com distintas perspectivas, tais como marketing de relacionamento, satisfação com o trabalho, instituições de ensino superior, etc. Destarte, a seguir encontra-se um breve panorama dos estudos realizados sobre o tema nos últimos 3 anos a fim de delinear como a variável cultura organizacional têm sido compreendida e analisada.

A pesquisa realizada por Parente, De Luca, Lima e Vasconcelos (2018) analisou a cultura organizacional de 141 empresas listadas na NYSE no que se refere à cultura como elemento estratégico que contribui para o desempenho das organizações. Tomando como base os tipos de cultura apontados por Cameron e Quinn (2011), os resultados apontam uma menor representatividade do tipo criativa, enquanto que há um número elevado da cultura organizacional competitiva. Ademais, o estudo demonstra que a cultura de controle e colaborativa impactam positivamente e negativamente o desempenho financeiro das empresas, o que sugere que os gestores devem se atentar a este fator.

Medeiros e Torres (2018), investigaram a ligação entre o trabalho docente do IFRN com os constructos referentes à Cultura Organizacional. A pesquisa foi elaborada através de um questionário aplicado a 213 professores e os resultados apontam como destaque as variáveis de cultura organizacional relacionadas aos valores e normas da organização, de modo que é a principal variável que impacta na realização das atividades laborais.

Cristóbal, Rodado e Campo (2019) investigaram a relação entre cultura organizacional e intra empreendedorismo acadêmico no contexto da Faculdade de Ciências Administrativas da Universidade de Guayaquil, Peru. A pesquisa foi aplicada com os docentes da instituição e os resultados

demonstram uma ligação direta entre o comportamento grupal e liderança transformacional com o intra empreendedorismo acadêmico, o que reforça a necessidade de investimentos nesse sentido.

Carneiro, Pellizzoni, Leal, Dantas e Luz (2020) compararam as divergências e semelhanças na cultura organizacional da Universidade Federal do Cariri (UFCA) e da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A escala utilizada no estudo foi a desenvolvida por Coleta e Coleta (2005), a qual está segmentada nas quatro dimensões propostas por Hofstede: Distância do Poder, Coletivismo versus Individualismo, Feminilidade versus Masculinidade e Controle da Incerteza. Os resultados apontam que as dimensões foram maiores na UFPB, o que sugere que as universidades mais antigas possuem uma cultura organizacional diferente das instituições mais recentes.

Rios e Nodar (2018), também de posse da teoria de Geert Hofstede a respeito da cultura organizacional, realizaram um estudo na cidade de Bahías de Huatulco, no México. A investigação analisou a masculinidade-feminilidade na cultura das organizações, através das dimensões masculinas (objetividade, pensamento crítico e eficiência) e as perspectivas referentes à feminilidade (humildade, subjetividade e amizade). Os resultados demonstram a predominância de organizações com as dimensões masculinas (focada em resultados), enquanto que tentam relacionar os dados à equidade de gênero.

Guerra (2018) utilizaram o modelo elaborado por Denison para mensurar a cultura organizacional de uma empresa de serviços de laboratório denominada Servicios Analíticos Generales S.A.C. localizada no Peru. O instrumento usado foi dividido em 4 dimensões, sendo elas: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão. Os resultados indicaram a necessidade da elaboração de estratégias para a melhora da cultura organizacional. Além disso, estratégias relacionadas à liderança e motivação influenciam positivamente na integração dos colaboradores do setor operacional e aqueles lotados no departamento administrativo.

Sánchez, Vínces, Guillen (2018) também trabalham a cultura organizacional em seus estudos, mas a utilizaram como papel moderador ao analisar a influência da diversidade de colaboradores nas práticas de gestão de pessoas. A pesquisa empírica foi realizada com 102 empresas espanholas e os resultados indicam uma correlação positiva entre as práticas de GP e a diversidade dos funcionários, de modo que a cultura organizacional também desempenha influência sobre tal. Ademais, essas práticas estimulam o comprometimento dos colaboradores em detrimento do controle.

Echeverría, Gavaz (2019) aplicaram uma pesquisa com 193 bibliotecários da cidade de Mérida, México, com o objetivo de analisar se a cultura organizacional e a satisfação no trabalho são preditores de seu desempenho laboral. Os resultados apontam que a responsabilidade, atitude de serviço, comunicação, proteção no ambiente de trabalho e trabalho em equipe são fatores da cultura organizacional e da satisfação que predizem o desempenho.

2.2 Comprometimento

Os estudos sobre comprometimento organizacional ganharam evidência a partir da década de 1970, com a publicação da pesquisa de Mowday, Porter e Steers (1979). As pesquisas acerca do tema possuem dois enfoques distintos: unidimensional (modelo afetivo, instrumental e normativo) e multidimensional (modelo apresentado por Meyer e Allen).

Com intuito de melhor compreender o constructo comprometimento organizacional, no presente trabalho serão abordadas as principais vertentes que constituem este assunto.

Conforme citado anteriormente, Mowday, Steers e Porter (1979) foram os responsáveis por dar visibilidade às pesquisas sobre comprometimento organizacional e são os principais autores dessa corrente de pensamento. Para eles o comprometimento trata-se de uma forte ligação entre um indivíduo que tem identificação por uma organização e encontra-se

envolvido por isso (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1979). Portanto, de acordo com os escritores, o comprometimento pode ser caracterizado pelos seguintes aspectos: disposição para esforçar-se consideravelmente em prol da organização, alinhamento com os objetivos e valores organizacionais e vontade de permanecer como membro da organização.

Sendo assim, o comprometimento está ligado a um relacionamento ativo entre indivíduo e organização, de modo que preza pelo seu bem-estar, ou seja, perpassa a postura de lealdade passiva (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1979). Ademais, Siqueira e Gomide Júnior (2004) defendem que colaboradores com maior nível de comprometimento afetivo tendem a apresentar um melhor desempenho, de modo a reduzir também as taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de desligamento.

Vale destacar que os estudos realizados por Mowday, Steers e Porter (1979) resultaram na construção e validação de um instrumento voltado para a mensuração do comprometimento, denominado OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). O instrumento foi aprovado através de um banco de dados com 2563 empregados e alcançou um alto índice de consistência interno, o que o levou a ser o instrumento mais usado para medir comprometimento organizacional (MEDEIROS E ENDERS, 1998)

Por sua vez, Bastos (1994) definiu o comprometimento como sendo um envolvimento, engajamento e agregamento do indivíduo, de forma que é uma propensão à ação. O escritor argumenta que tal qual uma disposição, o comprometimento pode ser descrito como ações, mas também é uma junção de sentimentos e afetos em relação a algo, no caso a organização. Destarte, é a predisposição de se comportar de determinado modo, de ser um indivíduo com propensão para agir.

Em consonância com Mowday, Porter e Steers (1982), Bastos (1993) defende que a abordagem afetiva/ atitudinal está ligada a uma relação ativa a emoções como a lealdade, desejo de se esforçar em atividades ligadas à organização, vontade de permanecer no trabalho e contribuir para o bem-

estar da instituição.

No que tange o comprometimento instrumental, Becker (1960) foi um dos precursores dessa corrente após a publicação do seu artigo denominado *Notes on the Concept of Commitment*. O autor chama comprometimento de *side bet* e o define como uma propensão do indivíduo em se esforçar em “linhas consistentes de atividade” (BECKER, 1960, p. 33). Sendo assim, para o escritor, o colaborador continua na empresa por conta dos custos e vantagens relacionados à sua saída da organização, as denominadas trocas laterais. Desse modo, acreditava-se que o colaborador permanecia na organização somente por conta dos benefícios recebidos.

As ideias de Becker (1960) serviram como inspiração para Hrebiniak e Alluto (1972 apud MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA, MARQUES, 2003) que entendem o comprometimento como sendo um fenômeno estrutural, decorrente das trocas entre o indivíduo e a organização e também dos benefícios recebidos e investidos feitos por parte do colaborador em seu ambiente laboral, as *side bets*. Bastos (1993) defende que a perspectiva de comprometimento instrumental tem a tendência de gerar engajamento por conta dos custos relacionados a um modo de agir diferente, o que acaba por limitar as ações posteriores do indivíduo.

A perspectiva normativa do comprometimento ganhou evidência com o trabalho de Wiener (1982), o qual define comprometimento como o conjunto de pressões normativas introjetadas nos indivíduos a fim de que ajam em um caminho alinhado aos objetivos e interesses da organização. Desse modo, o comprometimento está centrado na aceitação dos valores e objetivos organizacionais, o que retrata um modo de controlar as ações dos colaboradores. Portanto, os indivíduos considerados comprometidos são aqueles que apresentam determinados comportamentos pois tem a crença de que é correto e moral fazê-lo (WIENER, 1982).

Vale destacar que a pesquisa de Wiener foi inspirada no trabalho feito por Fishbein em 1967. O modelo apresentado pelo autor defende que o

comportamento do indivíduo é determinado por dois aspectos: atitudinal e normativo. O fator atitudinal ocorre quando a ação realizada é decorrente da análise do sujeito acerca das consequências. Por outro lado, Medeiros et al. (2003), descrevem o fator normativo, na concepção de Fishbein, como o comportamento apresentado no âmbito da organização sendo proveniente da observação de todas as pressões normativas relacionadas às suas ações. Wiener (1982) destaca que a perspectiva normativa revela a centralidade dos controles normativos das organizações, como por exemplo, através de regulamentos e do compartilhamento da missão da empresa.

Bastos (1993) afirma que quanto maior o nível de comprometimento maior é a tendência do indivíduo em ter suas ações orientadas por padrões internalizados. Dessa forma, sujeitos comprometidos realizam determinadas ações sem pensar diretamente nos benefícios pessoais que podem ter, mas as fazem porque acreditam que é o correto a ser realizado.

O comprometimento normativo foi descoberto a partir do estudo feito por McGee e Ford (1987), os quais haviam analisado a escala elaborada por Meyer e Allen no ano de 1984, que era voltada para a mensuração do comprometimento afetivo e instrumental (MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA, MARQUES, 2003).

No que se refere ao enfoque multidimensional, os primeiros estudos sobre comprometimento o compreendiam sob uma perspectiva unidimensional, no entanto, esse pensamento foi modificado a partir da década de 1980. Meyer e Allen (1984) realizaram uma análise de variância de escalas de comprometimento construídas anteriormente e identificaram que o trabalho feito por Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não mensurava o comprometimento instrumental, contrariando as ideias defendidas por Becker (1960). Assim, os autores concluíram que a escala em questão tinha uma maior correlação com o comprometimento afetivo do que com o instrumental (Medeiros e Enders, 1998).

De posse dessas informações, Meyer e Allen (1984) elaboraram dois

questionários diferentes, um voltado para a mensuração do comprometimento afetivo e o outro, para a perspectiva instrumental. Mais tarde, em 1987, a partir do trabalho de McGee e Ford (1987) foi identificada a dimensão normativa do comprometimento, com base também nos estudos de Wiener (1982). No trabalho publicado em 1990, Meyer e Allen acrescentaram a nova dimensão à escala. Desse modo, tendo em vista as três linhas nas quais a literatura se sustentou, trataram o comprometimento como sendo um constructo multidimensional, de modo que, há três dimensões deste, expostas a seguir.

- Comprometimento Afetivo: trata-se do envolvimento emocional do colaborador com a organização, de forma que este continua trabalhando na instituição pois é o seu desejo (MEYER E ALLEN, 1991).
- Comprometimento Instrumental: também chamado de comprometimento calculativo, está ligado aos prejuízos de abandonar o emprego, portanto, o indivíduo permanece devido a sua necessidade (MEYER E ALLEN, 1991).
- Comprometimento Normativo: refere-se ao sentimento de dever em continuar trabalhando na organização, ou seja, o colaborador sente-se obrigado a seguir na empresa (MEYER, ALLEN E SMITH, 1993).

Desse modo, o comprometimento consiste em aspectos psicológicos que retratam a relação do indivíduo com a organização a qual trabalha. Vale destacar que, de acordo com Medeiros et al. (2005), Meyer e Allen são considerados como os principais pesquisadores da década de 1990 no que tange os estudos sobre comprometimento organizacional. Ademais, o modelo proposto pelos autores já foi testado e validado em diversas culturas, o que o leva a ser aceito internacionalmente.

Conforme citado anteriormente, o comprometimento organizacional é um assunto amplamente estudado. Nesse sentido, foi realizada uma revisão de artigos publicados sobre o tema nos últimos 3 anos, a fim de identificar os principais tópicos discutidos.

Rocha, Barbosa, Guimarães & Paiva (2018), realizaram um estudo cujo objetivo era pesquisar as dimensões do comprometimento organizacional no que tange às percepções temporais de jovens que atuavam como aprendizes auxiliados pelo ESPRO (Ensino Social Profissionalizante) em Recife, Pernambuco. Os resultados apontam que embora haja correlações consideráveis entre as percepções temporais e o comprometimento organizacional, essas são discretas e estão ligadas à dimensão afetiva. No que tange o comprometimento organizacional, o tipo preponderante entre os jovens é o afetivo, o que indica o senso de pertencimento que os colaboradores têm com a empresa para a qual trabalham.

Santos e Damke (2021), considerando a importância e a ampla utilização de sistemas de controles gerenciais, realizaram uma pesquisa a fim de investigar a relação entre o comprometimento organizacional e as alavancas de controle estratégico em uma organização pública de geração de energia elétrica. Através da análise de dados identificou-se que existem associações positivas entre essas duas variáveis.

Silva, Oliveira, Bona, Oliveira & Pinheiro (2020), elaboraram um estudo com vistas a analisar a relação entre o comprometimento organizacional e o comportamento sustentável no ambiente laboral de uma instituição federal de ensino. A pesquisa foi realizada com 74 servidores e os resultados apontam que o comportamento sustentável no trabalho é influenciado pela dimensão afetiva do comprometimento. Sendo assim, é possível inferir que o sentimento de pertencimento presente nos membros da organização interfere nas ações pró-ambientais.

Vasconcellos e Neiva (2019), realizaram um estudo com o objetivo de entender de que modo o futuro organizacional e a perspectiva de carreira influenciam na intenção de desligamento e no comprometimento organizacional dos colaboradores. Os resultados da análise de dados indicam que há uma relação entre as expectativas de futuro organizacional e de

carreira com o comprometimento na dimensão afetiva. Ademais, a perspectiva de sucessão de cargos foi precedente da intenção de desligamento e comprometimento afetivo.

Silva, Gallon e Pessotto (2017), analisaram a relação entre os perfis dos técnicos administrativos de uma IES (Instituição de Ensino Superior) e as dimensões do comprometimento organizacional defendidas pelos autores Meyer e Allen. A pesquisa teve cunho quantitativo e seus resultados indicaram que os colaboradores possuem um comprometimento na dimensão normativa com baixa associação linear, ou seja, não é possível assegurar que o comprometimento é normativo. Além disso, foram identificadas relações negativas e positivas entre o comprometimento organizacional afetivo e fatores como o cargo, escolaridade do funcionário e remuneração. Ademais, foi encontrada uma ligação positiva entre comprometimento normativo e tempo de empresa e, de forma negativa, com a remuneração.

Monteiro, Bortoluzzi, Lunkes e Rosa (2021) realizaram uma pesquisa a fim de analisar a influência da participação orçamentária, clima ético e justiça procedimental no comprometimento organizacional. A pesquisa foi feita com 150 gestores de empresas listadas na B3, bolsa de valores do Brasil. Os resultados encontrados apontam que a percepção de justiça procedimental e o comportamento organizacional é positivamente influenciado pelo clima ético. Além disso, verificou-se que o comprometimento organizacional também é impactado pelo alto nível de participação orçamentária.

Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) investigaram a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional em colaboradores de prefeituras municipais. A partir da análise dos dados coletados, identificou-se que existe uma relação positiva entre o comprometimento na dimensão afetiva e a satisfação no trabalho. Por outro lado, encontrou-se uma relação negativa entre a dimensão normativa do comprometimento e a satisfação. Isso quer dizer que os funcionários que estão comprometidos devido às normas da organização não se sentem contentes no ambiente laboral. No que tange à dimensão instrumental, não foram encontradas evidências de uma

ligação com a satisfação.

Abreu-Cruz, Oliveira-Silva e Werneck-Leite (2019) realizaram um estudo com o objetivo de compreender se a afirmativa de que “as novas gerações são menos comprometidas” era verídica. Portanto, a pesquisa testou se existe distinção no comprometimento organizacional das distintas gerações na realidade brasileira. A análise dos dados revelou resultados contrários à crença de que os mais jovens são menos comprometidos somente por conta do ano de nascimento. Desse modo, é possível apontar que o conteúdo existente na literatura internacional sobre o tema pode não ser adequado ao contexto brasileiro.

Monteiro, Dos Santos, Lunkes e Schnorrenberger (2019) investigaram o impacto da agilidade organizacional no comprometimento dos colaboradores de um hospital de Florianópolis, com a mediação do empowerment psicológico. Os resultados indicam que há uma ligação positiva entre comprometimento organizacional e a agilidade. Além disso, verificou-se que o comprometimento é influenciado pelo empowerment psicológico, de que modo que este último faz a mediação entre a agilidade e o comprometimento. Sendo assim, identificou-se que os colaboradores têm o empowerment psicológico aumentado quando percebem que a organização se adapta rapidamente às mudanças, o que ocasiona um crescimento no senso de pertencimento.

Veiga, Fabrício, Lopes, Rotilli, Zaluski (2019) elaboraram um estudo em uma entidade tradicionalista gaúcha com o objetivo de analisar as dimensões do comprometimento organizacional nesta. Os resultados indicaram uma predominância da dimensão afetiva do comprometimento organizacional, visto que foi o fator com maior valor da média.

2.3 Cultura e Comprometimento

Meyer e Allen (1991) argumentam que a cultura organizacional é um

antecedente relevante do comprometimento no trabalho. Tendo em vista a importância do estudo dessas duas variáveis, faz-se necessário analisar trabalhos publicados sobre o tema.

Low e Crawford (1999) tinham o objetivo de analisar a relação entre comprometimento e cultura organizacional, subcultura, estilo de liderança e satisfação no trabalho. Para tanto, realizaram um estudo com enfermeiras que trabalhavam em hospitais de grande porte. Os resultados revelaram que a subcultura foi mais fortemente relacionada ao comprometimento organizacional do que a cultura organizacional. Além disso, o estilo de liderança também possui uma forte ligação com o comprometimento, em comparação a outras variáveis.

Larentis, Antonello e Slongo (2017) estudaram a influência das relações com fornecedores e clientes para as mudanças culturais das organizações. A pesquisa teve cunho qualitativo, de forma a ser construída através de entrevistas, observação e análise de dados. Os resultados indicam que a mudança organizacional tem contribuição de processos como comprometimento, confiança, aprendizagem e cooperação. Ademais, é notável que a rotatividade dos colaboradores influencia no enfraquecimento das dimensões supracitadas e na redução de conflitos.

Silva, Castro, Dos Santos, Neto (2018) investigaram o efeito da satisfação no que tange a relação entre comprometimento no trabalho e cultura organizacional. Através da pesquisa quantitativa com colaboradores de um banco público do Nordeste, os resultados indicaram que o comprometimento é impactado pela satisfação no trabalho, de modo que media a contribuição positiva da cultura organizacional.

Destarte, considerando os estudos apresentados anteriormente, é possível inferir que há uma relação entre cultura e comprometimento organizacional. Desse modo, a hipótese a ser estudada na presente pesquisa será:

H1: O modelo cultural da organização gerará efeitos positivos no nível de comprometimento dos colaboradores.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O estudo realizado no presente trabalho configura-se como uma pesquisa descritiva e explicativa. Segundo Gil (1999), o estudo de caráter descritivo tem como foco a análise da relação entre duas ou mais variáveis e a descrição de características de uma população ou fenômeno específico. No caso, as variáveis estudadas serão cultura e comprometimento e a população será os colaboradores das empresas investigadas. Ademais, caracteriza-se como pesquisa explicativa já que tem por objetivo encontrar as causas de fatos ou fenômenos analisados (SAMPLERI, COLLADO & LUCIO, 2006).

Em relação à natureza deste estudo, consiste em uma pesquisa quantitativa, pois de acordo com Richardson (1999), é caracterizada pela utilização de métodos quantitativos na coleta e análise de dados, além de que tem como foco entender o comportamento dos acontecimentos no geral. A pesquisa apresenta um recorte transversal, haja vista que os dados foram coletados em um único período de tempo.

No que tange os procedimentos, Raupp e Beuren (2006) explicam que este se refere ao modo de condução da pesquisa. Assim, o estudo realizado no presente trabalho configura-se como um levantamento ou survey, que de acordo com Gil (1999), trata-se de uma coleta de dados de um determinado grupo de indivíduos acerca de um problema previamente estabelecido, para que através de análises quantitativas, seja possível tirar conclusões a partir das informações coletadas.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo

A presente pesquisa foi aplicada em duas organizações distintas: uma

empresa júnior da Universidade de Brasília e uma filial da maior empresa de autopeças e acessórios para carros do Centro-Oeste. A escolha por tais organizações se deu devido aos contextos nas quais as empresas estão inseridas, tendo em vista que no ano de 2021 a EJ alcançou o maior faturamento de sua história e a empresa de autopeças se encontra em processo de expansão no Distrito Federal e Goiás.

Considerando a conjuntura positiva, torna-se interessante analisar a relação entre a cultura organizacional de cada instituição e o comprometimento de seus integrantes. Além disso, tem-se a importância de analisar a percepção de diferentes perfis de profissionais no que tange à cultura organizacional, haja vista que a empresa júnior é composta por jovens estudantes que realizam trabalho voluntário, enquanto que na loja de autopeças existem funcionários de diferentes idades e níveis de escolaridade.

Antes de descrever a empresa júnior em questão, faz-se necessário explicar do que se trata esse tipo de organização. De acordo com o Sebrae (2017), uma empresa júnior é uma instituição sem fins lucrativos, composta e gerida por estudantes de um determinado curso superior. Assim, seus objetivos são o incentivo à prática dos alunos em sua área de atuação, a aproximação com o mercado de trabalho e a elaboração de projetos para clientes reais. Vale destacar que, popularmente, as empresas juniores são conhecidas pela sigla de EJ, expressão que será utilizada neste trabalho para se referir à instituição.

O Movimento Empresa Júnior iniciou-se na França, no ano de 1967, de modo que a primeira empresa era denominada ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales). No Brasil, as EJs pioneiras foram fundadas em 1988 e desde então, o número vem crescendo ano após ano. De acordo com dados de 2018 da Brasil Júnior, Confederação Nacional de Empresas Juniores, existem 1.400 EJs, que contam com mais de 26 mil estudantes e um faturamento total de R\$49 milhões. É válido destacar que a participação em uma EJ é fundamental para a vivência empresarial dos estudantes e em muitos casos, para a alocação em uma grande empresa no

mercado de trabalho.

A EJ na qual a presente pesquisa foi aplicada é composta por estudantes do curso de administração da Universidade de Brasília, possui 30 anos de existência, de forma que foi a pioneira na região Centro-Oeste, e no ano de 2021 faturou R\$1 milhão devido à venda de projetos.

No que tange à empresa do ramo de autopeças, a organização foi fundada no ano de 1994 e atualmente conta com 13 filiais, sendo 11 distribuídas nas cidades satélites do Distrito Federal e 2 no estado de Goiás, de modo que se encontra em processo de expansão. A instituição conta com mais de 300 funcionários, o que a configura como uma empresa de grande porte, de acordo com a classificação do IBGE.

3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa

A pesquisa teve como público alvo os colaboradores das organizações analisadas. No caso da aplicação na empresa do ramo de autopeças, esta ficou restrita à filial da cidade satélite de Sobradinho. A loja em questão possui 22 funcionários, de forma que todos eles responderam ao questionário.

No que tange à EJ, em novembro de 2021, período no qual a pesquisa foi aplicada, a organização contava com um total de 85 membros, de forma que 63 foram respondentes da pesquisa, o que representa um montante de 74%.

Sendo assim, a amostragem pode ser considerada como não probabilística, haja vista que ocorreu por conveniência ou acessibilidade (Gil, 2008). Ao final, somadas as duas organizações, o total de participantes foi de 85. Segundo Cohen (1992), para pesquisas em ciências comportamentais, recomenda-se uma amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80.

Este poder, conforme o autor, é mensurado a partir do tamanho da amostra (N), critério de significância (α) e o efeito do tamanho da população (ES). Assim, utilizando o software GPower 3.1, e levando em consideração a variável independente Cultura Organizacional, juntamente com suas 4 dimensões, o grau de significância (α) de 0,05 e ES igual a 0,15, se obteve uma amostra mínima de 85 sujeitos para um poder estatístico de 80%. A tabela X a seguir sumariza a caracterização da amostra.

Tabela 2: Classificação da Amostra

Variável	Nível	Resultado
Idade	Até 25 anos	75,9%
	De 26 a 35 anos	15,1
	De 36 a 45 anos	6,3%
	Acima de 46 anos	1%
Escolaridade	Superior Incompleto / Cursando	70,7%
	Ensino Médio Completo	25,6%
	Superior Completo	2,4%
	Ensino Fundamental Completo	1,2%
Sexo	Feminino	35,4%
	Masculino	64,6%
Tipo do cargo	Consultor	30,8%
	Trainee	25,6%
	Gerente	9%
	Analista	5,1%

	Operadora de caixa	5,1%
	Vendedor	5,1%
	Outros	19,3%
Tempo de empresa	De 1 a 6 meses	36,6%
	De 6 a 12 meses	18,3%
	De 1 a 2 anos	23,2%
	De 2 a 3 anos	9,8%
	Acima de 3 anos	12,2%

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O questionário utilizado na presente pesquisa foi elaborado na plataforma Google Forms e composto por 3 seções. A primeira delas continha perguntas a respeito do comprometimento organizacional. É válido destacar que as questões foram definidas com base no modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1993), que permite identificar o tipo de vínculo dominante na organização. A seção contou com um total de 18 questões e uma escala Likert de 1 a 5, nas quais as opções de respostas variaram de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

A segunda parte do questionário continha perguntas sobre a cultura organizacional, na qual foi utilizado o modelo CVF, construído por Cameron e Quinn (2006), a fim de identificar o modelo cultural predominante nas organizações observadas. Assim, o questionário contou com 24 perguntas, as quais possuíam uma escala Likert de 1 a 7, cujas opções eram 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente”. Por fim, na última seção, foram colocadas as questões de perfil sociodemográfico, com vistas a caracterizar a amostra.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados se deu de forma distinta nas organizações, tendo em vista que o público alvo de cada instituição tem um perfil diferente. Na EJ, inicialmente o questionário foi enviado através do WhatsApp, a fim de gerar praticidade aos respondentes. Além disso, a pesquisadora participou de uma reunião geral da empresa júnior, que ocorreu através do Zoom, com vistas a explicar o objetivo da pesquisa e incentivar a participação dos membros. Desse modo, o percentual de respondentes foi de 74%.

Em relação à empresa de autopeças, a aplicação ocorreu de forma presencial, com a autorização do gerente da loja. Optou-se por este modelo considerando o perfil dos colaboradores, haja vista que nem todos apresentavam afinidade com ferramentas tecnológicas, tais como formulários digitais. Assim, a pesquisadora realizou a impressão dos questionários, os entregou a todos os colaboradores individualmente e lhes explicou o propósito da pesquisa. Vale destacar que, após a entrega do questionário impresso, a estudante respeitou a privacidade de cada respondente e se afastou, a fim de não gerar um desconforto. Destarte, a taxa de respostas do questionário foi de 100%.

Posteriormente à coleta, foi realizada a análise estatística dos dados, para tanto, foi utilizado o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences). No total foram coletadas 85 respostas. A fim de assegurar a confiabilidade dos resultados, foram tratados os casos faltantes e omissos. No entanto, fez-se necessário a exclusão de 6 delas, dado que os participantes não haviam completado todo o questionário, aplicando-se o método listwise, uma vez que o mesmo é recomendado para a exclusão do sujeito quando não há valores conhecidos em uma ou mais variáveis (TABACHNICK; FIDELL, 2019).

Após a exclusão dos questionários incompletos, para identificação dos outliers, utilizou-se o método da distância Mahalanobis, que medem os

afastamentos dos valores a partir das médias das variáveis preditoras (TABACHNICK; FIDELL, 2019). De acordo com a tabela estatística do qui-quadrado, com nível de significância $p < 0,005$ e considerando as quatro dimensões da escala de Cultura Organizacional, variável independente desse estudo, foi encontrado $X^2 = 14,86$. Nesta análise, nenhum outlier foi identificado. Assim, para fins de análise foram consideradas 79 respostas.

Seguidamente, fez-se a análise da correlação entre as dimensões de cultura com comprometimento. A correlação é um procedimento estatístico utilizado para analisar a existência de relações significativas entre duas variáveis por meio de amostras independentes (FIELD, 2018). Dessa forma, realizou-se a correlação de Spearman, que é o mais adequado para a presente pesquisa, tendo em vista que se trata do cálculo da variância compartilhada entre variáveis distintas (FILHO E JÚNIOR, 2009).

Por fim, realizou-se a regressão linear simples, em que as variáveis independentes eram as dimensões de cultura organizacional, enquanto a variável dependente era comprometimento. Tendo em vista a adoção da regressão linear múltipla como método de análise de dados, foram observados os valores de tolerância e do fator de inflação de variância (VIF), para verificar problemas de singularidade e multicolinearidade da amostra, que resultaram em números superiores a 0,1 e inferiores a 10,0, respectivamente. A seguir, será apresentada a discussão dos resultados.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com a coleta dos dados. Inicialmente, serão evidenciados os resultados descritivos das escalas de cultura e comprometimento, realizadas no software SPSS. Posteriormente, será descrita a correlação entre as variáveis da pesquisa e, por fim, a regressão linear.

4.1 Análises Descritivas

A fim de compreender com maior profundidade as percepções dos participantes, a análise estatística da variável cultura organizacional será feita de acordo com a divisão de suas dimensões. Conforme citado no capítulo de método, as questões sobre a cultura organizacional tinham uma escala Likert que variava de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Com relação à interpretação das informações, vale destacar que para os casos em que o desvio padrão é superior a 1, a média não se configura como a medida de tendência central mais adequada para análise. Assim, nessas ocasiões, será considerado também o resultado da moda. Outro ponto importante é que os itens estão ordenados de acordo com o resultado da média, de modo decrescente. Vale destacar que os comentários feitos em relação ao contexto das empresas foram obtidos a partir da observação no momento da coleta de dados (no caso da loja de autopeças) e da vivência profissional na EJ, haja vista que a autora integrou o time da empresa por mais de 2 anos. Primeiramente, foram analisados os resultados da dimensão “clã”, cujos resultados se encontram na tabela abaixo.

Tabela 3 - Análise descritiva da dimensão cultural “clã”

	Média	Desvio Padrão	Moda
Na minha empresa o trabalho é caracterizado pelo trabalho em equipe.	5,92	1,87	7
Na minha empresa é enfatizado o desenvolvimento dos membros.	5,82	1,93	7

Na minha empresa o sucesso é baseado no desenvolvimento dos colaboradores.	5,78	1,85	7
Na minha empresa as pessoas agem como uma família.	5,76	1,81	7
Na minha empresa os membros são unidos pela confiança mútua.	5,67	1,88	7
Na minha empresa a Diretoria é um exemplo de facilitação.	5,63	1,94	7

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

No que tange a dimensão “clã”, destacam-se os itens que tiveram maior média “Na minha empresa o trabalho é caracterizado pelo trabalho em equipe” e “Na minha empresa é enfatizado o desenvolvimento dos membros”, cujas médias foram 5,92 (desvio padrão 1,87) e 5,82 (desvio padrão 1,93), respectivamente. O desvio padrão acima de 1 indica que houve heterogeneidade nas respostas, ou seja, tiveram respondentes que atribuíram notas superiores ou inferiores ao resultado da tendência central, o que se apresenta como um ponto de atenção para as organizações, no sentido de criar práticas a fim de potencializar esses resultados. É importante destacar que a heterogeneidade pode estar ocorrendo pelo fato de serem duas empresas distintas. Apesar disso, os valores das médias podem ser considerados como interessantes, haja vista que ultrapassaram o ponto médio da escala. Nesse sentido, pode-se inferir que os colaboradores da EJ e da loja de autopeças tem uma percepção positiva no que concerne ao trabalho em equipe realizado e o foco no desenvolvimento dos integrantes. Em relação a esse segundo fator, vale destacar que, por lei, as empresas juniores têm o dever de investir o dinheiro faturado em capacitação para seus colaboradores. Assim, faz-se necessário que as empresas continuem investindo no trabalho em equipe e no desenvolvimento de seus funcionários. Ademais, considerando que o valor máximo das respostas era 7 e a média se encontra por volta da nota 5, torna-se evidente que há espaço para a implementação de melhorias no que tange às práticas de gestão de pessoas, tais como ações relacionadas à envolvimento, socialização e desenvolvimento de competências profissionais.

Por outro lado, o item “Na minha empresa a Diretoria é um exemplo de facilitação” recebeu a menor média, de 5,63 (desvio padrão 1,94). Vale destacar que o número não foi tão discrepante dos itens de maior valor, no entanto, faz-se importante observá-lo, com vistas a promover estratégias para aumentar a percepção positiva dos integrantes das empresas a respeito disso. Corroborando com isso, Schein (2009) e Demuner (2003) defendem que a figura do líder é essencial na construção da cultura da empresa, ou seja, se as organizações desejam ter uma cultura consolidada e colaboradores alinhados aos seus princípios, torna-se fundamental que a diretoria tenha contato mais próximo e seja referência dos princípios e da estratégia da empresa.

A seguir, na tabela 2, tem-se os resultados descritivos dos itens referentes à dimensão cultural adhocrática.

Tabela 4 - Análise descritiva da dimensão cultural adhocrática

	Média	Desvio Padrão	Moda
Na minha empresa é enfatizada a busca por coisas novas.	5,72	1,75	7
Na minha empresa o trabalho é orientado pela inovação.	5,49	1,82	7
Na minha empresa as pessoas estão dispostas a arriscar.	5,47	1,83	7
Na minha empresa a Diretoria é um exemplo de empreendedorismo.	5,33	1,81	7
Na minha empresa os membros são unidos pelo compromisso com a inovação.	5,28	1,79	6
Na minha empresa o sucesso é baseado em novos produtos.	3,82	1,98	3

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Analisando a tabela, observa-se que os cinco primeiros itens tiveram

um resultado parecido, com média em torno de 5 e a moda acima de 6. A pergunta cujo valor foi superior trata-se da “Na minha empresa é enfatizada a busca por coisas novas”, que recebeu média 5,72 (desvio padrão 1,75). Tal fato se mostra adequado ao contexto das empresas estudadas na presente pesquisa, dado que, no caso da loja de autopeças, é constante a busca por novos produtos e fornecedores, a fim de se alinhar às necessidades de seus clientes. Em relação à EJ, essa busca pode ser atrelada às adaptações feitas nos projetos de consultoria, com vistas a executar soluções que impactem positivamente a realidade dos clientes.

Por outro lado, a questão que recebeu menor média, de 3,82 (desvio padrão 1,98), foi “Na minha empresa o sucesso é baseado em novos produtos”. Levando em consideração o cenário das organizações observadas, no caso da loja de autopeças, é possível atrelar esse resultado ao fato de que a empresa faz a comercialização de produtos de fornecedores, ou seja, a criação de novos produtos não depende exclusivamente deles. No que tange à EJ, como a empresa já possui metodologias de projetos estabelecidas, torna-se mais complexa a criação de novas, haja vista que demanda tempo para mudar os padrões os quais a EJ está acostumada a implementar.

Tabela 5 - Análise descritiva da dimensão cultural mercado

	Média	Desvio Padrão	Moda
Na minha empresa os membros são unidos pelo comprometimento em alcançar metas.	6,10	1,47	7
Na minha empresa a Diretoria é um exemplo de foco em resultados.	5,91	1,81	7
Na minha empresa as pessoas possuem orientação para resultados.	5,90	1,76	7
Na minha empresa é enfatizada a competição no mercado.	5,24	1,89	7
Na minha empresa o sucesso é baseado na superação da concorrência.	4,47	1,95	4

Na minha empresa o trabalho é orientado pela competitividade.	4,38	2,07	7
---	------	------	---

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

No que se refere à dimensão cultural de mercado, também é possível observar que todos os itens se encontram acima do ponto neutro. A pergunta com melhor resultado foi “Na minha empresa os membros são unidos pelo comprometimento em alcançar metas”, com média de 6,10 (desvio padrão 1,47). Este achado pode ser explicado por conta dos incentivos dados aos colaboradores de ambas as organizações para o alcance das metas. No caso da loja de autopeças, ao cumprir a meta, os colaboradores recebem uma comissão, cujo percentual é calculado sobre o valor vendido. Assim, há um incremento no salário e um reconhecimento público dos funcionários que cumprem a meta.

Por sua vez, na EJ também há um incentivo ao cumprimento dos objetivos, porém, voltado para a captação de recursos para a capacitação dos membros e reconhecimento diante da federação das EJs. Conforme citado anteriormente, por lei, as empresas juniores não podem remunerar financeiramente seus membros, desse modo, a recompensa pelo esforço aplicado é voltada para o desenvolvimento de competências de seus integrantes, através da compra de cursos, palestras, livros, entre outros. Assim, quanto maior o faturamento, maior será a oportunidade de desenvolvimento intelectual. Ademais, a federação que representa as empresas juniores de todo o Brasil, chamada Brasil Júnior, organiza um ranking com as organizações que tiveram melhor desempenho. Desse modo, se a EJ alcançar suas metas, terá esse reconhecimento público e será vista como referência para as demais, o que pode, inclusive, chamar a atenção de potenciais clientes.

Contudo, o item “Na minha empresa o trabalho é orientado pela competitividade” recebeu a menor média, com resultado de 4,38 (desvio padrão 2,07). Cabe destacar que o desvio padrão foi superior a 1, ou seja,

não houve homogeneidade nas respostas dos participantes, alguns percebem a competitividade e outros não. Isso pode ser explicado por conta da divisão das áreas em ambas as organizações estudadas, de forma que os colaboradores que atuam diretamente com os clientes podem ter uma maior percepção da competitividade.

Quanto à dimensão cultural hierárquica, abaixo tem-se a tabela com os resultados estatísticos e posteriormente, a interpretação das informações.

Tabela 6 - Análise descritiva da dimensão cultural hierárquica

	Média	Desvio Padrão	Moda
Na minha empresa os membros são unidos pelo bom funcionamento da organização.	5,77	1,77	7
Na minha empresa a Diretoria é um exemplo de organização.	5,66	1,81	7
Na minha empresa o sucesso é baseado na eficiência (virtude ou característica de ser competente, produtivo, de conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros)	5,27	1,93	7
Na minha empresa as pessoas são orientadas por procedimentos estruturados.	5,19	1,68	7
Na minha empresa é enfatizada a estabilidade.	4,52	1,98	7
Na minha empresa o trabalho é orientado pela conformidade.	4,46	1,99	7

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

No tocante a dimensão hierárquica, dois itens se encontram com menores média, que são “Na minha empresa é enfatizada a estabilidade” e “Na minha empresa o trabalho é orientado pela conformidade”, que tiveram média de 4,52 (desvio padrão de 1,98) e 4,46 (desvio padrão 1,99), respectivamente. Em relação à estabilidade nas empresas estudadas, a que apresenta maior turnover é a EJ. Esse fato é amplamente conhecido, visto

que, por conta dos membros serem universitários, só é possível continuar o trabalho na empresa júnior durante o período da graduação. Analisando o tempo de empresa dos respondentes da presente pesquisa, observa-se que 36,6% tem até 6 meses na empresa e 18,3% tem até 1 ano trabalhando no local, o que indica a necessidade de que as organizações definam estratégias para a retenção desses colaboradores. É importante ressaltar que, de acordo com Silva, Gallon e Pessotto (2017), há uma ligação positiva entre o comprometimento normativo e o tempo de empresa. Apesar da EJ ter o tempo limite de permanência do estudante como membro, faz-se necessário elaborar ações que o incentivem a ficar o máximo de tempo possível.

Ademais, no tocante ao item “Na minha empresa o trabalho é orientado pela conformidade”, a média foi de 4,46 (desvio padrão 1,99), número que não está tão próximo ao ponto neutro, mas que indica que há oportunidades de melhoria no contexto das empresas analisadas. No caso da loja de autopeças, pode-se atribuir esse fator ao processo de expansão que está ocorrendo, tendo em vista que o número de estabelecimentos e de colaboradores têm aumentado. Assim, alguns processos estão sendo formalizados atualmente. A definição de regras e normas é um aspecto fundamental para o comprometimento dos colaboradores, de acordo com Wiener (1982). Para o autor, as ações dos colaboradores são de certa forma controladas pelos valores e objetivos organizacionais. Nesse sentido, para que a performance dos colaboradores seja satisfatória é crucial a definição das normas, regulamentos e resultados esperados, a fim de que sejam um guia de suas ações.

Em contrapartida, o item “Na minha empresa os membros são unidos pelo bom funcionamento da organização” recebeu a maior média, de 5,77 (desvio padrão 1,77). Este é um resultado positivo, que indica que os colaboradores possuem um senso de união para o alcance dos resultados e da performance satisfatória das organizações. Contudo, considerando que o valor máximo da escala é 7, vê-se que existem espaço para melhorias, a fim de aumentar essa percepção entre os membros da empresa.

Posterior à análise descritiva das dimensões de cultura organizacional, tem-se a interpretação dos dados relacionados a comprometimento. A seguir, encontra-se a tabela com todos os itens ligados ao tema. Vale destacar que, diferentemente do questionário sobre cultura organizacional, a escala Likert usada tinha variação de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Tabela 7 - Análise estatística de comprometimento organizacional

	Média	Desvio Padrão	Moda
Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	4,14	1,23	5
A empresa merece minha lealdade.	3,96	1,22	5
Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	3,71	1,31	4
Eu devo muito a esta empresa.	3,67	1,38	5
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta empresa agora	3,53	1,53	5
Na situação atual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto vontade	3,48	1,31	5
Eu não deixaria a empresa agora porque eu tenho um senso de obrigação com as pessoas daqui.	3,37	1,49	5
Eu me sentiria culpado se deixasse esta empresa agora.	3,35	1,59	5
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta empresa agora.	3,20	1,47	5
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.	3,09	1,48	4
Se eu decidisse deixar esta empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	2,96	1,43	3
Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na empresa.	2,77	1,34	2

Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a empresa.	2,46	1,34	2
Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa seria a escassez de alternativas disponíveis.	2,27	1,38	1
Se eu já não tivesse dado tanto de mim na empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	2,23	1,29	1
Eu não sinto um forte senso de pertencer a empresa.	2,19	1,44	1
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a empresa.	2,08	1,33	1
Eu não me sinto como uma pessoa de casa na empresa.	1,89	1,23	1

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

No que tange ao comprometimento, destaca-se o item que obteve maior média “Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim”, com resultado de 4,14 (desvio padrão 1,23). Alinhado a isso, o item que recebeu menor nota foi “Eu não me sinto como uma pessoa de casa na empresa”, cuja média foi de 1,89 (desvio padrão 1,23). Esses resultados podem ser interpretados como positivos, no sentido de que os colaboradores possuem um senso de pertencimento, ou seja, indica que há um vínculo emocional entre eles. Esse achado corrobora com os resultados encontrados por Rocha, Barbosa, Guimarães & Paiva (2018), que identificaram que o tipo de comprometimento predominante entre os jovens é o afetivo, indicando um senso de pertencimento dos funcionários com a organização. Além disso, cabe ressaltar que o vínculo emocional, no caso da EJ, pode ser justificado pelo modelo de trabalho voluntário, uma vez que os membros não recebem remuneração.

Contudo, vale destacar que um número considerável de itens se mantiveram próximos ao ponto neutro, o que evidencia que há um espaço considerável para a implementação de melhorias, a fim de aumentar a percepção positiva dos colaboradores e, conseqüentemente, o nível de comprometimento. Vale destacar que, segundo Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė (2014), quanto menor o nível de comprometimento dos funcionários, maior a possibilidade deles deixarem a empresa por uma outra,

que lhes ofereça mais benefícios percebidos.

4.2 Relação entre cultura e comprometimento organizacional

Conforme citado anteriormente, a pesquisa contou com 79 respostas válidas. Para análise das dimensões das variáveis analisadas considerando os *loci* de pesquisa observados, fez-se a análise do índice de confiabilidade das dimensões das variáveis, por meio do alfa de Cronbach. Vale destacar que, a confiabilidade é configurada quando o alfa é maior que 0,7 (TABACHNICK; FIDELL, 2019). No que tange às dimensões de cultura organizacional, todas apresentaram um índice elevado. A cultura de clã obteve um alfa de 0,96, enquanto que a dimensão adhocrática teve um índice de 0,92, a de mercado 0,86 e a hierárquica um total de 0,91.

Em relação às dimensões do comprometimento organizacional, o resultado não se repetiu. A dimensão afetiva obteve um alfa de apenas 0,5, para a instrumental o resultado foi de 0,714 e para a normativa, 0,744. Tendo em vista os resultados encontrados, optou-se por realizar uma nova análise a fim de identificar qual a combinação fatorial apresentaria resultados mais satisfatórios. Assim, os valores identificados indicaram que, para a amostra da presente pesquisa, o comprometimento é unidimensional, ou seja, não possui dimensões distintas. Destaca-se que o alfa de Cronbach dessa análise foi de 0,79, indicando a confiabilidade deste fator. Tal fato corrobora com os achados de Fishbein em 1967, que inspiraram o trabalho de Wiener (1982), o qual defende que o comportamento dos indivíduos recebem influência dos fatores normativo e atitudinal. Assim, em relação ao aspecto atitudinal, a ação feita pelo indivíduo é proveniente da análise das consequências de seus atos. Por outro lado, segundo Medeiros et al. (2003), o fator normativo decorre da observação de todas as pressões normativas ligadas às suas ações.

Destarte, para as próximas etapas da análise foram consideradas as 4 dimensões da variável cultura organizacional e somente 1 do comprometimento, haja vista que nesta pesquisa ele será tratado como um

construto unidimensional. A fim de identificar a relação entre cultura e comprometimento, em um primeiro momento, foi feita a correlação estatística, que de acordo com Moore e Kirkland (2007), consiste na mensuração do grau da relação linear e da direção entre duas variáveis. Nessa etapa, o parâmetro utilizado foi o de Spearman, conforme explicado no método. Os resultados indicaram que as dimensões culturais possuem uma relação significativa com o comprometimento, conforme exposto nas tabelas abaixo.

Tabela 8: Resultados da correlação entre cultura organizacional e comprometimento

Correlações - Coeficiente	Clã	Adhocracia	Mercado
Clã	1,00	0,55**	0,40**
Adhocracia	0,55**	1,00	0,64**
Mercado	0,40**	0,64**	1,00
Hierarquia	0,52**	0,55**	0,54**
Comprometimento	0,31**	0,38**	0,34**

Fonte: elaborada pela autora (2022)

	Hierarquia	Comprometimento
Clã	0,52**	0,31**
Adhocracia	0,55**	0,38**
Mercado	0,54**	0,34**
Hierarquia	1,00	0,33**
Comprometimento	0,33	1,00

Nota: ** correlação significativa no nível $p < 0,01$

Fonte: elaborada pela autora (2022)

No que tange à correlação entre as dimensões de cultura e comprometimento, conforme exposto na tabela, o resultado foi satisfatório, haja vista que todas as dimensões de cultura apresentaram uma correlação

estatisticamente significativa com o comprometimento, com $p < 0,01$. De acordo com Cohen (1992), resultados entre 0,1 e 0,29 significam uma baixa associação, de 0,3 a 0,49 a associação é moderada, e acima de 0,5 a associação é tida como forte. Desse modo, todas as dimensões da cultura apresentaram um $r > 0,3$, representando uma associação moderada. Esse achado vai ao encontro das ideias de Meyer e Allen (1991), que afirmam que a cultura organizacional se caracteriza como um relevante antecedente do comprometimento no ambiente laboral.

Com o objetivo de identificar o efeito da cultura no comprometimento organizacional foi realizada a regressão linear. No teste, a variável dependente, que sofre o efeito, foi o comprometimento organizacional, enquanto que as dimensões da cultura e os dados sociodemográficos foram as variáveis independentes. O resultado encontrado indica que a única dimensão de cultura que afeta o comprometimento é a hierárquica. Interpretando os dados existentes na tabela abaixo, tem-se que a cultura hierárquica explica 18,4% do comprometimento, representando um resultado interessante sobre o papel da cultura no comprometimento organizacional. Desse modo, as empresas que possuem um perfil cultural hierárquico possuem uma tendência a obter colaboradores comprometidos. Esse achado está alinhado às ideias de Smith (2003), o qual defende que o interesse dos colaboradores está nas organizações que possuem afinidade com seus valores, de forma que a cultura tem um papel mediador entre o comprometimento no trabalho e a satisfação dos trabalhadores.

Tabela 9: Resultados da regressão linear dos efeitos da cultura organizacional sobre o comprometimento

Variável Dependente	Variável Independente	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão
Comprometimento	Hierarquia	0,429	0,184	0,172	0,579

Fonte: elaborada pela autora (2022)

Esse resultado pode ser explicado pelo tempo de existência de cada uma das empresas, pois a EJ tem 30 anos de atuação, enquanto que a loja de autopeças tem 26. Desse modo, é evidente que ambas as organizações

possuem processos e padrões estruturados, a fim de garantir o seu funcionamento satisfatório ao longo de todo o período. Corroborando com isso, Wiener (1982), afirma que o comprometimento consiste no conjunto de pressões normativas introjetadas nos indivíduos a fim de que ajam em um caminho alinhado aos objetivos e interesses da organização, dessa forma, os processos internos estruturados acabam fazendo com que os colaboradores apresentem determinados comportamentos. Ademais, Bastos (1993) afirma que quanto maior o nível de comprometimento maior é a tendência do indivíduo em ter suas ações orientadas por padrões internalizados. Assim, se a organização possuir procedimentos formalizados e internalizados nos membros, conseqüentemente, terá mais membros com alto nível de comprometimento.

Cabe ressaltar que, de acordo com Cameron e Quinn (2006), empresas com modelo cultural hierárquico tem como principais características um ambiente com regras e políticas formais, foco na estabilidade, controle e eficiência, além disso, os líderes costumam ser organizados e são coordenadores competentes. Alinhado a isso, Demuner (2003), afirma que a figura do líder é essencial para a construção da cultura da organização, pois os fundadores possuem forte influência para a definição dos valores e crenças, criando costumes e tradições, tendo em vista que geralmente são os responsáveis por definir os métodos da empresa e ensiná-los aos primeiros colaboradores. Isso pode ser relacionado com comprometimento no que tange o senso de pertencimento dos funcionários das organizações analisadas, haja vista que os itens do questionário referentes ao pertencimento obtiveram maiores médias. Pode-se relacionar esse fato também aos estudos de Rocha, Barbosa, Guimarães & Paiva (2018), que identificaram que entre os jovens o tipo de comprometimento predominante é o afetivo, além disso, 75,9% dos participantes da pesquisa possuem até 25 anos.

Destarte, os resultados encontrados na presente pesquisa revelaram uma relação entre cultura organizacional hierárquica e comprometimento. Desse modo, finalizada a apresentação dos resultados, a seguir tem-se a

conclusão do presente trabalho.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar se o modelo cultural afeta a natureza do vínculo existente entre os indivíduos e as instituições. A partir da aplicação do questionário em uma empresa júnior da Universidade de Brasília e em uma loja de autopeças da cidade de Sobradinho-DF, foi possível coletar os dados, calcular a correlação e regressão linear, com vistas a alcançar a finalidade do trabalho. Os resultados demonstraram que há uma correlação moderada entre as dimensões da cultura organizacional, definidas por Cameron e Quinn (2006), com o comprometimento. Ademais, no que tange a regressão linear, identificou-se que o modelo cultural hierárquico possui uma relação interessante com o comprometimento, de forma que 18,4% dessa variável é explicada pela dimensão hierárquica da cultura organizacional. Assim, as empresas que têm um perfil cultural hierárquico têm maior chance de que seus funcionários sejam comprometidos.

O estudo traz contribuições, primeiramente, para as organizações analisadas, visto que os resultados poderão servir de insumo para a elaboração de estratégias relacionadas à gestão de pessoas, com o objetivo de melhorar os níveis de comprometimento, tais como envolvimento, socialização e desenvolvimento de competências profissionais. Além disso, os gestores podem aproveitar as informações do presente trabalho para coletar as percepções dos colaboradores acerca de quais normas, procedimentos e processos que mais estimulam o comprometimento. Assim, os resultados de ambas as organizações poderão ser potencializados, tendo em vista que o nível de comprometimento dos colaboradores tenderá a crescer. Vale ressaltar que, para o caso da EJ, existe também um impacto social, tendo em vista que os projetos são realizados para empresas de mercado. Além disso, a pesquisa poderá contribuir para outras organizações, ao evidenciar a

importância de ter processos e princípios bem estruturados. No que tange às contribuições acadêmicas, o presente trabalho contribuiu para a literatura sobre o tema, no sentido de que reforçou as evidências de um efeito positivo da cultura organizacional no comprometimento.

Apesar dos resultados satisfatórios, o trabalho possui algumas limitações, como por exemplo, a aplicação do questionário somente em duas empresas, o que acaba por limitar a amostra e dificultar a generalização dos resultados. Ademais, um outro ponto de alerta é o fato de que nem todos os membros da EJ responderam ao questionário, de modo que 74% dos integrantes participaram deste estudo. Além disso, podem ter havido vieses de auto relato.

Para futuras pesquisas recomenda-se a aplicação em um número maior de organizações de diferentes ramos, a fim de coletar uma maior quantidade de dados, e a partir disso, permitir que sejam feitas generalizações. Outro ponto importante seria a compreensão mais aprofundada dos traços culturais e de comprometimento das organizações. Para tanto, seria interessante a realização de estudos de casos com empresas específicas, com vistas a coletar a percepção dos colaboradores de forma detalhada e assim, realizar análises ainda mais assertivas.

Desse modo, é possível afirmar que novos estudos neste campo serão importantes, sobretudo, considerando que há uma pequena quantidade relacionando as variáveis cultura e comprometimento organizacional.

REFERÊNCIAS

ABREU-CRUZ, L. ; OLIVERIA-SILVA, L. C.; WERNECK-LEITE, C. D. S.; **As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 9 n. 2 (2019).

ALCÂNTARA, V. C.; DOS REIS, P. C.; MENEZES, R. S. S. **Identificação de clusters internacionais com base nas dimensões culturais de Hofstede.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 5, núm. 2, 2012, pp. 204-221

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** Revista de Administração de Empresas. 33(3): 52-64, Mai./Jun. 1993

_____. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Brasília, UnB, 1994. 194 p. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994.

BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment.** The American Journal of Sociology, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BERTERO, C. O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder.** In: M. T. Fleury, & R. M. Fischer. Cultura e poder nas organizações (2a ed.). São Paulo: Atlas, 1996.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1987.

BRASIL JÚNIOR (2022a). **Conheça o MEJ.** Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>> Acesso em: 05 mar. 2022.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Jossey-Bass, San Francisco, CA. 2006.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework** (Third Edition), 2011.

CARNEIRO, J. S., PELLIZZONI, L. N., LEAL, J. S., DANTAS, B. L. de L., & LUZ, A. de P. R. G. **Cultura organizacional: um estudo comparativo entre duas universidades federais**. Cadernos De Estudos Sociais, 35(1), 2020.

CEROVIC, Z.; KVASIC, S. G.; CEROVIC, M. **The Impact Of National Culture On The Hotel organizational Culture**, Proceedings of the 12th Management Internacional Conference Portoroz, Slovenia, 23-26 November, 2011

CHANG JUNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review), v. 3, n. 2, 2008.

COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional**. Psico-USF, v. 8, n. 1, p. 81-89, jan./jun. 2003

Cohen, J. (1992). **A power primer**. Psychological Bulletin, 112(1), 155-159.

CRISTÓBAL, L.A; RODADO, C. F.; CAMPO, C. C. **Cultura organizacional y el intraemprendimiento académico en la Universidad de Guayaquil-Ecuador**. Desarrollo Gerencial, Vol. 11 Núm. 1, 2019.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Addison-Wesley, 1982.

DEMUNER, S. **A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas.** UNESCO em Revista, v.6, nº 13, p. 151-168, 2003.

DUTRA, J. S. ; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

ECHEVERRÍA, S. L. V.; GALAZ, M. M. F. **Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios.** Investigación Bibliotecológica, vol. 33, núm. 79, abril/junio, pp. 149-176, 2019.

EMPRESA Júnior – **o que é? E como funciona?**. Sebrae, 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona,e3a048ae422fe510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 06 de Fevereiro de 2022

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics.** 5th ed. 2018.

FILHO, D. B. F.; JÚNIOR, J. A. S. **Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (R*).** Revista Política Hoje, Vol. 18, n. 1, 2009

FLEURY, M. T. L. **Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica.** Revista De Administração, 24(1), 3-9, 1989.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional.** In: FLEURY M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FOME DE CULTURA #1 - **Que cultura é essa?**. Entrevistada: Ângela Miguel

. Entrevistadores: eXtraCast - Revista HSM Management, nov. 2021. Podcast. Disponível em: <<https://open.spotify.com/episode/4RG8qzJjAy9I98yhIkQr2f?si=2ef061a2aee841ef>>. Acesso em: 04 de dezembro de 2021

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas Rio de Janeiro: Guanabara Koogan**, LTC, 1989.

GENEVICIÜTÈ-JANOIENÉ G.; ENDRIULAITIENÈ, A. **Employees' organizational commitment: Its negative aspects for organizations**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 140, 558–564, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnica de Pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, C. B.; **Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C.** aplicando el modelo de Denison. Revista Industrial, Data 21(1): 101-112, 2018.

HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: Modern, Symbolic and PostModern Perspectives**. Oxford University Press Inc. New York, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London, UK: McGraw-Hill. 1991.

HOFSTEDE, G. **The GLOBE debate: Back to relevance**. Journal of International Business Studies, v.41, p.1339-46. 2010.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S. ; SLONGO, L. A. **Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective.** Rev. Bras. Gest. Neg. São Paul,o v.20, n.1, 2018, p.37-56

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional - Evolução e Crítica.** 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2007. v. 1. 108 p.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. **Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais.** Revista de Administração Pública, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

LOK, Peter; CRAWFORD, John. **The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development.** Leadership & Organization Development Journal. Bradford: 1999. Vol. 20, Num. 7; pg. 365

MEDEIROS, C. A.; ENDERS, W. T.; **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações.** Encontro Anual da Anpad, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MEDEIROS, C. A., GALVÃO DE ALBUQUERQUE, SIQUEIRA, M. L., & MARQUES, G. M. **Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil.** RAC, v. 7, n. 4, 2003, p. 187-209

MEDEIROS, C. A., GALVÃO DE ALBUQUERQUE, L., MARQUES, G. M., & SIQUEIRA, M. **Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional.** Revista Eletrônica de Administração, 11(1), 2005

MEDEIROS, J. P.; TORRES, L. L.; **Relações entre cultura organizacional e trabalho docente no Instituto Federal do Rio Grande do Norte.** Roteiro

Edição Especial, V. 43, 2018

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Testing side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations.** Journal of Applied Psychology, 78(4), 69(3), 372-378, 1984.

_____. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human Resources Management Review, I (1), 61-89, 1991.

_____. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. **Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization.** Journal of applied psychology, v. 78, n. 4, p. 538, 1993.

MONTEIRO, J. J.; BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S.; **Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária.** Revista De Contabilidade E Organizações, 15, e174754, 2021

MONTEIRO, J. J.; DOS SANTOS, E. A.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; **Efeitos da agilidade organizacional no comprometimento organizacional: o papel mediador do empowerment psicológico.** Revista de Ciências da Administração, v. 21 n. 55 (2019)

MOORE, D. S.; KIRKLAND, S. **The basic practice of statistics.** New York: WH Freeman, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** Trad. Geni G Goldschmidt. 2ª ed. – 4ª reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The measurement of organizational commitment.** Journal of vocational behavior, v. 14, n. 2, p.

224- 247, 1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”.** Revista Gestão Industrial, v. 1, n. 4, 2005.

PARENTE, P. H. N.; DE LUCA, M. M. M.; LIMA, G. A. S. F.; VASCONCELOS, A. C. **Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE.** Revista de Contabilidade e Organizações, 12:e139161, 2018.

PETTIGREW, A. M. (1979). **On studying organizational cultures.** Administrative Science Quarterly, 24(4), 570-581.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais.** In: BEUREN, I. M. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática (3rd ed., pp. 76-97). São Paulo: Atlas, 2006

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RÍOS, R. E.; NODAR, J. M. F. **La plataforma masculinidad-feminidad de Geert Hofstede en la cultura organizacional de las empresas turísticas de Bahías de Huatulco, Oaxaca.** Espacio I+D, Innovación más Desarrollo, 7(18), 2018.

ROBBINS, S., P.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional.** 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall. 2012

ROCHA, M. S.; BARBOSA, J. K. D.; GUIMARÃES, L. R. & PAIVA, K. C. M.

Comprometimento Organizacional e Percepções Temporais: Um Estudo sobre Jovens Trabalhadores. Teoria e Prática em Administração, Seção: artigo de pesquisa, 2018.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B.. **Metodologia de pesquisa**, tradução: Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira; revisão técnica e adaptação Ana Gracinda Queluz Garcia, Paulo Heraldo Costa do Vale. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SÁNCHEZ, R. T.; VINCES, J. P.; GUILLEN, J.; **How to improve firm performance through employee diversity and organizational culture.** Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo, v.20, n.3, 2018, p.378-400.

SANTOS, L. C. F.; DAMKE, E. J.; **Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico.** Revista de Ciências da Administração, v. 23 n. 59 (2021).

SCHRAEDER, M.; TEARS, R. S.; JORDAN, M. H. "**Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example**", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 6, pp. 492-502, 2005.

SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, L. V. C.; BONA, D. O.; OLIVEIRA, J. A. N.; PINHEIRO, T. C. A.; **Comprometimento organizacional e comportamento sustentável no trabalho: evidências do setor público.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 10 n. 2 (2020).

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; DOS SANTOS, M. G.; NETO, P. J. L.; **Commitment to Work and its Relationship with Organizational Culture Mediated by Satisfaction.** Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo, v.20, n.3, p.401-420, 2018.

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

SHULTZ, H. **Dedique-se de coração: A história de como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara.** São Paulo: Buzz, 2019, p. 141-200

SILVA, K. R. O.; GALLON S.; PESSOTO A. P.; **Comprometimento Organizacional em uma IES Comunitária.** Revista de Administração, V. 7, N. 1, 2017

SILVEIRA, L. F.; GARCIA, F. C. **Mudanças organizacionais e impacto cultural: um estudo de caso de aquisição.** Revista Alcance, vol. 17, núm. 3, julho-setembro, 2010, pp. 254-264

SILVERTHORNE, C. **The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan.** The Leadership and Organization Development Journal, v.25, n.7, 2004, p. 592-599

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização.** In: J.C. ZANELLI; J.E. BORGES-ANDRADE; AV.B. BASTOS. (orgs.) Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.300-328.

SMITH, M. E.; **Changing an organization's culture: correlates of success and failure.** Leadership & Organization Development Journal, 24 (5), 249-261, 2003.

TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. **Using multivariate statistics (7th ed.).** New York, NY: Pearson, 2019.

VASCONCELOS, V.; NEIVA, E. R.: **Efeitos de Expectativas de Futuro no Comprometimento Organizacional e Intenção de Desligamento.** Psicologia: Teoria e Pesquisa 35 • 2019

VEIGA, L. S.; FABRÍCIO, A.; LOPES, L. F. D.; ROTILLI, L. B.; ZALUSKI F. C.; **Comprometimento organizacional no terceiro setor: o caso de uma organização tradicionalista gaúcha.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 9 n. 1 (2019).

WIENER, Y. **Commitment in organizations: a normative view.** Academy of Management Review, Mississippi, Miss., US, v7, n.3, p.418-428, July 1982

WIENER, Y.; VARDI, Y. **Relationship between Organization culture and individual motivation: a conceptual integration.** Psychological Reports. v.67, n.1, 295-306, 1990.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário aplicado aos respondentes

Pesquisa sobre Bem-Estar no Trabalho, Comprometimento e Cultura Organizacional

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa, sob a orientação da professora Doutora Natasha Fogaça e elaboração das alunas de graduação em Administração Samara Lima e Isabela Campello, abordando as relações entre bem-estar no trabalho, comprometimento organizacional e cultura organizacional.

Desta maneira, o(a) sr.(a) estará apto a participar da pesquisa somente se estiver empregado e tiver 18 anos ou mais de idade. Gostaríamos de contar com a sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir com as devidas orientações para preenchimento. Estima-se um tempo de 10 a 15 minutos para o preenchimento do questionário.

É importante ressaltar que não há respostas certas ou erradas. O objetivo é avaliar a sua percepção quanto ao assunto abordado e, por isso, a resposta correta é aquela que melhor representa a sua opinião. Ainda, as questões sociodemográficas que se encontram no final do questionário têm a finalidade apenas de caracterizar a amostra de pesquisa, sendo mantida a confidencialidade e o anonimato, e nenhum membro de sua organização terá acesso a este documento. As informações aqui cedidas serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

A sua participação nessa pesquisa é totalmente voluntária, de modo que você ficará livre para interrompê-la a qualquer momento e não haverá qualquer bonificação ou premiação em caso de participação. Mas é importante destacar que sua contribuição é indispensável para o sucesso da pesquisa! Pedimos, também, que evite deixar itens em branco. Quando julgar que algum item não se aplica, bem como quando não quiser responder, marcar o ponto 3 na escala (não concordo nem discordo/não se aplica).

Agradecemos fortemente a sua participação! Caso deseje sanar alguma dúvida, fazer alguma sugestão/comentário ou até mesmo saber mais sobre os resultados desta pesquisa, não hesite em nos contactar a qualquer momento, por meio dos e-mails: limasamarabarbosa@gmail.com, campelloisabela@gmail.com ou natasha.adm@gmail.com.

Pesquisa sobre Bem-Estar no Trabalho, Comprometimento e Cultura Organizacional

 samaraadm.unb@gmail.com (não compartilhado)
[Alternar conta](#)



Questionário Comprometimento no Trabalho

A seguir estão listadas algumas afirmativas relacionadas ao seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Defina um número na escala que esteja de acordo com a sua análise sobre o item.

Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Eu não sinto um forte senso de pertencer a empresa.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Eu não me sinto emocionalmente vinculado a empresa.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Eu não me sinto como uma pessoa de casa na empresa.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Na situação atual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto vontade

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta empresa agora.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta empresa agora

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Eu me sentiria culpado se deixasse esta empresa agora.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

A empresa merece minha lealdade.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Eu não deixaria a empresa agora porque eu tenho um senso de obrigação com as pessoas daqui.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Eu devo muito a esta empresa.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Pesquisa sobre Bem-Estar no Trabalho, Comprometimento e Cultura Organizacional

 samaraadm.unb@gmail.com (não compartilhado)
[Alternar conta](#)



Questionário Cultura Organizacional

A seguir estão listadas algumas afirmativas relacionadas ao seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Escolha qualquer ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com sua análise e julgamento do item.

Na minha empresa as pessoas agem como uma família.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Na minha empresa a Diretoria é um exemplo de facilitação.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Na minha empresa o trabalho é caracterizado pelo trabalho em equipe.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Na minha empresa o sucesso é baseado na eficiência (virtude ou característica de ser competente, produtivo, de conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros)

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Pesquisa sobre Bem-Estar no Trabalho, Comprometimento e Cultura Organizacional

 samaraadm.unb@gmail.com (não compartilhado)
[Alternar conta](#)



Perfil sociodemográfico

A seguir tem-se as questões de cunho sociodemográfico, colocadas com o objetivo de conhecer o perfil dos respondentes da presente pesquisa. Ressalta-se que a participação não é obrigatória, mas as respostas contribuirão para o trabalho.

Qual a sua idade?

Sua resposta _____

Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Superior incompleto/ Cursando
- Superior completo
- Mestrado
- Doutorado

Sexo

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

Tipo do cargo.

- Trainee
- Analista
- Consultor
- Gerente
- Diretor
- Presidente
- Outro: _____

Tempo de empresa.

- De 1 a 6 meses.
- De 6 a 12 meses.
- De 1 a 2 anos.
- De 2 a 3 anos.
- Acima de 3 anos.

[Voltar](#)[Enviar](#)[Limpar formulário](#)