



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo  
Brasil

de Andrade, Taís; Limana, Sabrina; Barros Estivaleta, Vania de Fátima; Tanscheit,  
Fabricio

Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de  
uma instituição bancária após o processo de fusão

Revista Administração em Diálogo, vol. 15, núm. 2, 2013, pp. 52-78

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654452004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão**

***Organizational culture and satisfaction at work in the perception of employees of an institution bank after merger process***

Taís de Andrade<sup>1</sup>

Sabrina Limana<sup>2</sup>

Vania de Fátima Barros Estivalet<sup>3</sup>

Fabricio Tanscheit<sup>4</sup>

## **Resumo**

Esse estudo tem como objetivo analisar a relação existente entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, segundo a percepção dos colaboradores de agências matrizes e fusionadas de uma instituição bancária. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, de caráter descritivo e quantitativo. O contexto investigado foi o de uma instituição bancária privada, que passou pelo processo de fusão, compreendendo 13 agências situadas no Rio Grande do Sul. Os resultados revelam a existência de relação entre os fatores da cultura organizacional e a satisfação no trabalho, havendo distinções entre a percepção dos colaboradores das agências matrizes e fusionadas.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Satisfação no Trabalho; Processo de Fusão.

## **Abstract**

*This study aims to analyze the relationship between organizational culture and job satisfaction, as perceived by employees of matrices agencies and merged agencies by a bank. For this purpose, we performed a case study, a descriptive and quantitative. The context was the investigation of a private bank, which went through the process of merging, comprising 13 agencies located in Rio Grande do Sul. The results reveal the existence of a relationship between factors of organizational culture and job satisfaction, there are distinctions between the perception of employees of matrices agencies and merged agencies.*

**Keyword:** Organizational Culture, Job Satisfaction, Process of Merging.

---

<sup>1</sup> tais0206@gmail.com, Brasil. Professora da Faculdade Metodista de Santa Maria – FAMES. Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Av. Roraima, 1000, Camobi, CEP: 97015-372 - Santa Maria, RS - Brasil.

<sup>2</sup> sabrinalimana05@gmail.com, Brasil. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Av. Roraima, 1000, Camobi, CEP: 97015-372 - Santa Maria, RS - Brasil.

<sup>3</sup> vaniafabe@ufsm.br, Brasil. Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Doutora em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Av. Roraima, 1000, Camobi, CEP: 97015-372 - Santa Maria, RS - Brasil.

<sup>4</sup> fabriciotanscheit@hotmail.com, Brasil. Graduado em Administração na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Av. Roraima, 1000, Camobi, CEP: 97015-372 - Santa Maria, RS - Brasil.

Recebido em 20.11.2012

Aprovado em 20.03.2013

## Introdução

As intensas transformações do ambiente de trabalho decorrentes de exigências do mercado, informatização, competitividade e fusões de empresas tornaram ainda mais complexas as interações entre os indivíduos, bem como a gestão das organizações, demandando novas formas de diagnóstico na compreensão do comportamento organizacional. Nesse sentido, Hartnell *et al.* (2011) destacam que a cultura organizacional é uma característica social importante que influencia o comportamento individual e organizacional.

A importância da cultura organizacional está em demonstrar que modos peculiares de expressão e de interação social encontram explicações em hábitos, costumes e crenças compartilhados pelos membros de um mesmo grupo (RESENDE; PAULA, 2011). Mesmo havendo uma variedade de significados e definições sobre cultura organizacional, há um consenso que esta é compartilhada entre os membros, existe em vários níveis, constitui-se de valores coletivos, crenças e suposições e influencia o comportamento e as atitudes dos indivíduos nas organizações (SCHEIN, 1989, FERREIRA *et al.*, 2002, HARTNELL *et al.*, 2011).

A partir dessas perspectivas, percebe-se que a cultura organizacional proporciona elementos que dão sentido e estruturam o ambiente organizacional. Considerando esse ambiente, a satisfação no trabalho emerge como um dos conceitos que abordam a afetividade no ambiente laboral, ou mais especificadamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Para Spector (2005) a satisfação no trabalho pode ser entendida como uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho, em seus vários aspectos.

Nesse sentido, Quin e Spreitzer (1991) constataram a influência da cultura organizacional sobre a satisfação e bem-estar individual, ressaltando a importância da análise conjunta desses construtos. Da mesma forma, Tzeng, Ktefian e Redman (2002) apontaram uma relação entre a percepção de uma forte cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores. No entanto, mesmo havendo alguns estudos acerca das relações entre cultura organizacional e satisfação no trabalho, as pesquisas não são totalmente esclarecedoras, sendo pertinente prosseguir a investigação nesse domínio, de forma a conseguir-se clarificar a relação entre as variáveis (SANTOS; SUSTELO, 2009).

Trazendo esta discussão para o contexto brasileiro observa-se que já existem estudos envolvendo estas temáticas (SANTOS; SUSTELO, 2009; BRANDÃO; REYES JUNIOR, 2011), no entanto apesar de estarem empiricamente demonstradas as relações entre cultura organizacional e satisfação no trabalho, a presente pesquisa pretende ampliar esta discussão progredindo nos estudos envolvendo estes temas ao abordar o segmento bancário.

Assim, essa temática assume uma importância ainda maior no contexto de organizações que passaram recentemente pelo processo de fusão. Isto porque, em processos de fusão a combinação de duas ou mais empresas, combina também as diferentes culturas organizacionais existentes. Quando empresas se unem em busca de uma unidade que tem por fim uma mesma visão, consequentemente as culturas ali envolvidas são transformadas e recriadas, a fim de alinhar as perspectivas, comportamentos e atitudes dos indivíduos ali inseridos (RODRIGUES, 2002). Esse processo afeta também a relação entre o indivíduo e a organização, podendo gerar sentimentos de insegurança, estresse, resistência e insatisfações no trabalho.

Assim, identificar a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e sua satisfação no trabalho, especificamente após o processo de fusão, podem contribuir para o planejamento de ações que visem a maior interação entre os indivíduos e a organização, oferecendo um pertinente ponto de partida aos dirigentes e gestores dessas instituições em busca de novas formas de gestão.

Dessa forma, tendo como objeto de estudo uma instituição bancária privada que recentemente passou pelo processo de fusão com outra instituição do mesmo setor, buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa: “Qual é a relação existente entre cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a perspectiva dos colaboradores de uma instituição bancária?”

Frente a tal colocação, a fim de contribuir para a exploração do tema, têm-se como objetivos: (i) identificar a percepção dos colaboradores das agências matrizes e fusionadas de uma instituição bancária em relação à cultura organizacional e a satisfação no trabalho; (ii) verificar se há diferenças entre agências matrizes e fusionadas quanto a percepção dos fatores da cultura organizacional e da satisfação no trabalho e; (iii) analisar

a relação existente entre cultura organizacional e satisfação no trabalho, segundo a percepção dos colaboradores da instituição bancária investigada.

Na próxima seção, são abordados os pressupostos teóricos relacionados à temática do estudo. Na seção seguinte, são tratados os aspectos metodológicos, para posteriormente (seção quatro) apresentar os resultados encontrados. Por fim, na seção cinco, são apresentadas considerações finais acerca do estudo realizado, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## Cultura das organizações

A partir da década de 70 intensificaram-se os trabalhos preocupados em interpretar os aspectos comportamentais a nível organizacional, principalmente no contexto americano, onde houve uma preocupação das empresas fazer face à concorrência japonesa, atentando ao efeito da variável cultural no processo produtivo (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Na base deste interesse, dá-se a tomada de consciência por parte de teóricos e praticantes da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no fato de a cultura constituir fator de diferenciação das empresas bem sucedidas, sendo que a partir da década de 80 emerge a cultura organizacional como objeto específico de produção de conhecimentos científicos (MOTTA; CALDAS, 1997; HOFSTEDE, 1980; FERREIRA; SEIDL, 2009).

Nas últimas décadas a abordagem de Schein (1989) sobre cultura organizacional foi uma das mais reconhecidas na literatura (FERREIRA; SEIDL, 2009; CHEUNG *et al.*, 2011). Segundo Schein (1989) cultura organizacional fundamenta-se em um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Como afirmam Wiewiora *et al.* (2013), a cultura organizacional estabelece um contexto para a interação social e cria normas sobre o que é certo e errado, podendo influenciar a forma como as pessoas se comunicam e compartilham conhecimento. Para Uzokurt *et al.* (2013), a cultura organizacional é um importante fator para resultados críticos de funcionamento de uma organização, tais como a inovação, a produtividade e o



desempenho. Considerando esses aspectos, a cultura pode ter um impacto restritivo ou diretivo sobre as estratégias da organização.

Nesse sentido, Resende e Paula (2011) afirmam que a cultura organizacional pode exercer também influência na construção da identidade dos colaboradores, uma vez que, no contexto das organizações, esses indivíduos se transformam, na medida em que se adaptam às demandas dos vários grupos sociais dos quais fazem parte. Da mesma forma, Cheung *et al.* (2011) afirmam que a cultura organizacional fornece a identidade a uma organização, sendo que as ações dos indivíduos são coletivamente vinculadas a cultura da organização. Em consonância com estes aspectos, Liao *et al.* (2013) constataram que a cultura exerce impacto tanto sobre a transferência de conhecimento, quanto sobre a capacidade de inovação, à medida que esta exerce um papel central na conduta dos colaboradores da organização.

Para Schein (1989) a cultura organizacional consiste na composição de vários aspectos organizacionais, e manifesta-se em três níveis: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. No primeiro nível encontram-se os artefatos visíveis, representados pelos aspectos visuais da organização, como sua arquitetura, maneira de vestir de seus colaboradores e documentos públicos. Já os valores, situados no segundo nível, consistem em condutas e comportamentos que explicam os atos das pessoas que fazem parte da organização, sendo percebidos por metas, filosofias, normas e regras de comportamento que regem a postura dos indivíduos. Por fim, os pressupostos básicos, situados no terceiro nível, estão associados a crenças, a percepções, aos sentimentos inquestionáveis responsáveis pelo modo como os membros sentem, percebem e pensam a organização (SCHEIN, 1989).

Em uma ampliação do modelo de Schein, Rousseau (1990) redimensiona estes níveis e afirma que a cultura organizacional pode apresentar-se por meio de cinco dimensões: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais. Sendo assim, este modelo adiciona ao modelo anterior os padrões de comportamento, que podem ser explicitados pelos mecanismos de tomada de decisão, coordenação e comunicação utilizadas na resolução de problemas organizacionais; e normas comportamentais que seriam as expectativas da organização

sobre seus indivíduos, como eles devem comportar-se com os outros e frente as diversas situações à que são expostos constantemente (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Sob essa perspectiva, Hofstede (1980) propôs um modelo para designar os diferentes elementos que constituem a cultura organizacional. De acordo com esse modelo, a cultura se apresenta por meio de práticas organizacionais elencadas em quatro categorias: símbolos (palavras, gestos, quadros, objetos que carregam um significado particular dentro da cultura), heróis (pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente apreciadas na cultura que servem de modelo de comportamento), rituais (atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas, mas são essenciais dentro de uma cultura) e valores. Hofstede (1990) sugere também que símbolos, heróis e rituais podem ser incluídos sob o termo “práticas”, pois são visíveis para um observador, embora seus significados culturais residam no modo como são percebidos pelas pessoas íntimas ao grupo.

Como afirmam Ferreira e Assmar (2008), os valores e as práticas organizacionais constituem os elementos culturais mais citados, quando se considera a cultura das organizações. Partindo dessas constatações, Ferreira *et al.* (2002) desenvolveram o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), com o objetivo de avaliar a cultura das organizações por meio dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros. Os fatores do IBACO podem ser visualizadas no Quadro 1.



**Quadro 1:** Fatores do IBACO

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>
Valores de profissionalismo cooperativo	Relacionados à valorização dos colaboradores que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa.
Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder	Referentes a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.
Valores de profissionalismo competitivo e individualista	Denotam a valorização da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados.
Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	Referentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos colaboradores, isto é, da humanização do local de trabalho de modo a torná-lo agradável e prazeroso.
Práticas de integração externa	Associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisão e o atendimento ao cliente externo.
Práticas de recompensa e treinamento	Relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.
Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	Referente a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos colaboradores.

**Fonte:** Elaborado a partir de Ferreira e Assmar (2008)

O IBACO possui 94 itens e em sua versão reduzida congrega 30 itens, sendo que nas duas versões a consistência interna, representada pelo Alfa de Cronbach, foi superior a 0,710. Neste trabalho, o foco de análise está ancorado nos pressupostos do modelo desenvolvido por Ferreira et al. (2002), considerando a cultura organizacional a partir dos valores e das práticas organizacionais percebidos por seus colaboradores.

### **Satisfação no trabalho**

Satisfação no trabalho entra no século XXI como um conceito que aborda a afetividade no ambiente de trabalho, ou mais especificadamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (SIQUEIRA; COMIDE, 2004), representando o quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.

Conforme Spector (2005), a satisfação no trabalho pode ser entendida como uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral. Para o referido autor, a satisfação no trabalho é algo dinâmico e que pode ser encarado como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo colaborador.



Sob este enfoque, Saigy *et al.* (2011) destacam que a satisfação consiste em reações internas desenvolvidas através das percepções dos indivíduos sobre o trabalho e suas condições. Na visão dos referidos autores, estas reações resultam em um sistema de normas, valores e expectativas desenvolvidas pelo indivíduo acerca do seu trabalho.

Segundo Siqueira (1995), estudiosos como Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), Vroom (1964) e Hackman e Porter (1971) defendiam a noção de satisfação no trabalho como sendo um componente da motivação que levava trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalhos importantes para os interesses empresariais, tais como aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho. Ainda para a mesma autora, satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.

Millan *et al.* (2013) destacam que a satisfação no trabalho pode ser considerada um importante fator competitivo, havendo uma preocupação maior das empresas, inclusive com aspectos subjetivos da satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Como afirma Wilkin (2013), a satisfação no trabalho é particularmente relevante no contexto atual, pois as organizações contam com equipes cada vez mais heterogêneas, incluindo, de forma crescente, trabalhadores contingentes (temporários e terceirizados), devendo haver uma preocupação ainda maior com a satisfação e envolvimento desses indivíduos no trabalho.

A importância do construto satisfação no trabalho para a área de comportamento organizacional remete os estudiosos a responderem ao desafio de avaliá-la de maneira válida e precisa. Para Siqueira (1995), constituir uma medida útil de satisfação é necessário para que se possa avaliar não um amplo leque de dimensões do trabalho, mas sim, aqueles aspectos que a teoria aponta como dimensões do conceito de satisfação e, além disso, a medida deve ser de fácil aplicação e permitir a transformação dos dados em resultados que possam ser interpretados prontamente do ponto de vista da pesquisa científica e da prática gerencial.

Com o intuito de mensurar a satisfação no trabalho, vários instrumentos foram testados ao longo do tempo. Segundo Martins e Santos (2006), o instrumento de medida de satisfação no trabalho mais antigo é o de Brayfield e Rothe (1951), que talvez tenha

sido o mais utilizado e o que tenha provocado maior impacto na literatura da área. Outro instrumento desenvolvido acerca desta temática refere-se ao *Job Diagnostic Survey*, de Hackman e Oldham (1976), considerado como um dos mais abrangentes instrumentos para a mensuração do grau de satisfação no trabalho (MAESTRO FILHO; DIAS, 2007).

No contexto nacional Siqueira (1995) desenvolveu a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) com o objetivo de avaliar o grau de satisfação do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho:

1. Satisfação com o salário: contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho;
2. Satisfação com os colegas de trabalho: contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho;
3. Satisfação com a chefia: contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;
4. Satisfação com as promoções: contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as oportunidades de ser promovido e com o tempo de espera pelas mesmas;
5. Satisfação com a natureza do trabalho: contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas.

A EST apresentou Alfa de Cronbach superior a 0,8 para todas as dimensões, evidenciando a confiabilidade do referido instrumento. Corroborando esta evidência, diversos autores tem utilizado essa escala em estudos recentes sobre o tema (COELHO; MOURA, 2008; RUEDA et al., 2010; SUEHIRO *et al.*, 2008), comprovando a validade do referido instrumento. Assim, considerando as multidimensões da satisfação no trabalho, este estudo teve como referência central as contribuições teóricas de Siqueira (1995).

## Método

Visando a atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, que tem como principal objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno (TRIVIÑOS, 2007).

Quanto ao método, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso que visa investigar um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto da vida real (YIN, 2005). Assim, o contexto investigado foi o de uma instituição bancária privada que, após a consolidação formal do processo de fusão com outra instituição do setor financeiro, passou por diversas transformações, incluindo implantação de um novo sistema de informações, mudanças de departamentos e de alguns cargos e alteração do layout das agências, especificamente nos anos de 2010 e 2011. Considerando que a organização foco deste estudo passou pelo processo de fusão recentemente, considerou-se duas categorias de agências. A primeira categoria refere-se as agências que faziam parte da referida instituição bancária, denominadas neste estudo de agências matrizes, e as agências que faziam parte do banco fusionado, denominadas agências fusionadas.

A fim de possibilitar uma análise comparativa entre estas categorias, a referida pesquisa foi aplicada a 7 agências matrizes e 6 agências fusionadas situadas no Rio Grande do Sul. Um dos critérios de escolha destas agências refere-se ao porte, sendo selecionadas agências de médio porte, que possuem entre 9 e 23 colaboradores. Outro critério relevante, refere-se à existência de agências matrizes e fusionadas na mesma cidade. Assim, foram selecionadas seis cidades que atendiam a estes critérios.

A amostra do estudo foi composta por 40 colaboradores das agências matrizes e 50 das agências fusionadas representando 54% de retorno dos questionários enviados. Para facilitar a compreensão, apresenta-se o desenho de pesquisa, como base para a coleta de dados, como ilustra a Figura 1:

**Figura 1:** Desenho de pesquisa



**Fonte:** Elaborado pelos autores

Como método de coleta de dados foi aplicado um questionário elaborado a partir de dois modelos. O primeiro refere-se ao Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), desenvolvido por Ferreira *et al.* (2002), composto por seis fatores: valores de profissionalismo cooperativo, valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, valores de profissionalismo competitivo e individualista, valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados, práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento e práticas de promoção do relacionamento interpessoal. A IBACO possui uma escala tipo likert de 5 pontos, variando de (1) não se aplica de modo algum a (5) aplica-se totalmente.

O segundo modelo refere-se a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída por Siqueira (1995), composta por cinco fatores: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. A EST foi adaptada para uma escala tipo likert de 5 pontos, variando de (1) totalmente insatisfeito a (5) totalmente satisfeito. Desta forma, o instrumento final foi composto por 55 questões das escalas acima mencionadas e 9 questões de identificação do perfil.

Ainda realizou-se uma análise documental, utilizando manuais, estatutos, histórico da empresa e site na internet, para uma melhor compreensão do funcionamento da organização e de sua atividade fim.



Após coletados, os dados foram analisados com o apoio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para realização dos testes estatísticos. Em um primeiro momento realizou-se a descrição da organização investigada e a análise descritiva da amostra, através dos cálculos de frequência e desvio-padrão. Posteriormente, foram explorados os dados dos modelos propostos por Ferreira et al. 2002 e Siqueira (1995), através da realização da análise de médias. Em seguida, foi utilizado o indicador de consistência interna Alpha de Cronbach, com o propósito de verificar a confiabilidade dos referidos questionário.

Além disso, foram realizados testes T para amostras independentes para cada fator, visando a identificar diferenças relacionadas à categoria das agências (matrizes e fusionadas), através da comparação da média de uma variável num grupo com a média da mesma variável em outro grupo, conforme Pestana e Gageiro (2003).

Após essas análises, com o intuito de estabelecer a relação entre os fatores do Instrumento Cultura Organizacional e Escala de Satisfação no trabalho, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson, o qual indica a força de associação entre quaisquer duas variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

## Resultados

### Análise descritiva da amostra

A amostra investigada foi composta por 90 indivíduos, com média de idade de 30,7 anos. A maioria destes (66,7%) possui até 35 anos, sendo 45,6% homens e 54,4% mulheres. Sobre o estado civil dos mesmos, predominou em 42,2% os indivíduos solteiros e 40,4% casados. Estes dados vão ao encontro de uma pesquisa realizada pela Febraban (Federação Brasileira de Bancos) em 2010, afirmando que 65,5% dos bancários brasileiros dividem-se em duas faixas etárias: de 25 a 34 anos (34,8%) e de 35 a 44 anos (30,7%), sendo que até 34 anos a predominância é de mulheres.

Em relação à escolaridade, a maioria dos entrevistados possuem ensino superior completo (43,3%), e pós-graduação (22,2%), havendo o predomínio dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia (56,6%). Tais resultados corroboram as perspectivas de Segnini (1999) e Silva, Pinheiro e Sakurai (2008), de que a categoria bancária distingue-se de outras categorias profissionais no Brasil, por ser altamente



escolarizada, crescendo o número de bancários com curso superior, mesmo não fazendo parte das exigências do conteúdo próprio de trabalho da maioria dos cargos. Nesse sentido, Batista (2008) afirma que a elevação da escolaridade não foi fruto de uma exigência do conteúdo do trabalho bancário e sim de implicações consideradas num plano mais amplo de reestruturação dos bancos no bojo da internacionalização financeira e competitividade. Além disso, na visão da referida autora, a presença do “diploma” assume muito mais um caráter elitizador do posto de trabalho ocupado do que mediador do conhecimento.

Quanto ao setor de atuação, houve o predomínio no setor comercial (54,4%), seguido do setor Operacional (45,6%). Da mesma forma, houve o predomínio do cargo de Gerente (48,9%), seguido do cargo de caixa (27,8%) e assistente (12,2%). Essas constatações devem-se principalmente às atividades específicas praticadas nas agências bancárias, voltadas para o atendimento a clientes e venda de produtos e serviços financeiros, as quais concentram-se nesses setores e cargos específicos.

Ao analisar o tempo de serviço na empresa, pode-se constatar que a maioria dos respondentes possui de 0 à 6 anos de empresa (48,9%) seguidos dos indivíduos de 7 à 12 anos (25,6%), evidenciando um alto índice de colaboradores novos na organização. Segundo dados do Sindicato dos Bancários de Santa Maria (2011), em 2010, o sistema financeiro contratou 57.450 trabalhadores e desligou 33.418; a remuneração média dos desligados foi de R\$ 3.506,88, valor 37,57% superior ao salário médio de R\$ 2.188,43 dos admitidos, fato este que pode explicar a preferência por parte dos bancos em optar por funcionários mais novos na instituição.

### **Percepção dos colaboradores sobre os fatores da cultura organizacional**

Para analisar a percepção dos colaboradores da instituição bancária investigada em relação à cultura organizacional, foram utilizados os seguintes fatores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.

Através dos dados coletados foram calculadas as médias e o desvio padrão para cada variável, bem como a média, e o Alfa de Cronbach do fator, conforme pode-se visualizar na Tabela 1.

**Tabela 1 – Média, desvio padrão e Alfa de Cronbach das variáveis e fatores da Cultura Organizacional**

Fator	Questões/Variáveis	Média	Desvio
Profissionalismo Cooperativo (3,87) Alfa (0,787)	14. A preocupação do empregado com a qualidade de vida é bem vista	4,00	0,99
	17. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas	3,91	1,05
	19. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude	3,91	0,97
	21. A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como grande valor	3,72	1,02
	22. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos	3,83	1,03
Profissionalismo Competitivo (3,58) Alfa (0,825)	23. Somente bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem estar	<b>2,96</b>	1,33
	24. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais	3,75	1,13
	25. O crescimento profissional é considerado indispensável a permanência do empregado na casa	3,96	0,99
	29. A competição é valorizada, mesmo que não sadia, porque o objetivo maior da empresa é produtividade e lucro	<b>3,38</b>	1,11
	30. A competição é vista como indispensável a obtenção dos bons resultados	3,84	0,96
Satisfação e bem estar dos empregados (3,65) Alfa (0,833)	3. As necessidades Pessoais e o bem estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa	3,84	0,98
	6. Investe-se no crescimento profissional dos empregados	3,78	0,96
	10. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	3,70	1,02
	12. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos	3,48	1,04
	18. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados	<b>3,43</b>	1,19
Integração Externa (4,07) Alfa (0,740)	2. O atendimento as necessidades do cliente é uma das metas mais importantes	<b>4,26</b>	0,80
	4. Persegue-se a excelência dos produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes	<b>4,11</b>	0,92
	7. O acompanhamento e atendimento das necessidades são feitos constantemente	<b>4,01</b>	1,08
	8. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	3,97	1,01
	15. As inovações são em geral introduzidas para atender as necessidades do mercado	<b>4,01</b>	0,97
Recompensa e Treinamento (3,67) Alfa (0,869)	5. Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados	3,70	1,03
	11. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	3,77	1,08
	16. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados	3,48	1,16
	26. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade	3,62	1,08
	28. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pre estabelecidas	3,76	1,02

Fator	Questões/Variáveis	Média	Desvio
Promoção do Relacionamento Interpessoal (3,730) Alfa (0,801)	1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diferentes diretores	3,56	0,97
	9. Os chefes imediatos são como pais para os empregados	3,71	1,09
	13. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados	3,88	1,09
	20. As relações entre empregados e membros de alto escalão são cordiais e amigáveis	3,69	1,00
	27. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família	3,79	1,14

**Fonte:** Dados da pesquisa

Considerando as variações da escala de (1) não se aplica de modo algum a (5) aplica-se totalmente, os resultados mostram que as variáveis de maiores médias de concordância entre os respondentes foram: (2) o atendimento as necessidades do cliente é uma das metas mais importantes (média: 4,26), (4) persegue-se a excelência dos produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes (média: 4,11), (7) o acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente (média: 4,01) e; (15) as inovações são em geral introduzidas para atender as necessidades de mercado (média: 4,01), todas pertencentes ao fator Integração externa.

Este resultado, pode estar atrelado à campanha de implementação da nova cultura: “O nosso jeito de fazer” (denominação atribuída pela instituição investigada), vigente desde 2010. Um dos 10 pilares que compõem esta nova cultura está associado ao slogan “Todos pelo Cliente”. Em paralelo às transformações ocorridas nas agências após o processo de fusão, esse foi o principal foco trabalhado na organização. O objetivo da instituição visava a excelência no atendimento ao cliente para garantir sua fidelização, principalmente no momento pós-fusão, que afetou também os clientes. Como observado nos resultados da pesquisa, o fator “Práticas de integração externa” está associado ao planejamento estratégico e ao atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização (FERREIRA; ASSMAR (2008). Percebe-se, assim, que os colaboradores estão cientes dos objetivos estratégicos do banco, demonstrando alinhamento com a cultura da organização.

Por outro lado, as variáveis que obtiveram as menores médias foram: (18) programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados (média: 3,43), (29) a competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia,

porque o objetivo maior da empresa é produtividade e lucro (média: 3,38) e, (23) somente bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem estar (média: 2,96), as questões 29 e 23 pertencem ao fator Profissionalismo competitivo e individualista e a questão 18 ao fator Satisfação e bem estar no trabalho.

Nessa perspectiva, os resultados remetem à compreensão que os membros da organização percebem com menor intensidade a preocupação com a satisfação e o bem-estar dos indivíduos. Este fato pode estar associado também ao momento vivenciado pelos colaboradores, no qual residem incertezas quanto ao futuro diante das mudanças e transformações comuns em um processo de fusão. Conforme Wood, Vasconcelos e Caldas (2004), os impactos negativos de processos de fusão e aquisição nos indivíduos podem começar por meros sentimentos de raiva e ressentimentos em relação à empresa, incluindo o aumento da resistência em participar das iniciativas da própria empresa, culminando na perda de confiança.

Em relação ao desvio padrão, identificou-se ainda, que a maioria das variáveis teve resultado próximo a 1, demonstrando haver pouca variabilidade nas respostas. Na etapa de validação dos fatores da IBACO, realizaram-se testes Alfa de Cronbach, obtendo-se valores superiores a 0,74 em todos os construtos. Os resultados do referido estudo comprovam que os valores do alfa podem ser considerados bom e muito bom, conforme Hair *et al.* (2005). Os alfas finais obtiveram valores similares aos do estudo pioneiro sobre avaliação da cultura organizacional de Ferreira et al. (2002), corroborando a confiabilidade dos construtos teóricos.

Quanto aos fatores da cultura organizacional, percebe-se que os fatores Integração externa (4,26) e Profissionalismo cooperativo (3,87) possuem as maiores médias, evidenciando que os colaboradores percebem a existência dos aspectos associados ao atendimento ao cliente e a dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Por outro lado, os fatores Profissionalismo competitivo e individualista (3,58) e o Fator Satisfação e bem-estar dos empregados (3,65) apresentaram as menores médias, evidenciando o menor grau de prioridade da organização à valorização do desempenho e da eficácia individuais na execução das tarefas e do bem-estar no trabalho, através de



práticas que priorizem a qualidade de vida, valorização e auxílio aos funcionários (FERREIRA *et al.*, 2002). Da mesma forma, Estivalet e Andrade (2012) em estudo realizado no setor bancário, constataram que o valor Bem-estar é pouco priorizado na hierarquia dos valores organizacionais das instituições bancárias públicas e privadas.

A análise da cultura das organizações permite compreender porque certos comportamentos são priorizados nos ambientes organizacionais, perpetuando-se através de suas práticas e orientando o comportamento de seus membros. Nesse sentido, Schein (1989) destaca que a cultura organizacional fundamenta-se em um padrão de pressupostos básicos que se apresentam eficazes para solucionar problemas de adaptação externa e integração interna, sendo ensinados aos novos membros e repassados diante das diversas situações.

Nesse estudo, a perspectiva dos colaboradores sugere que a cultura organizacional reflete as prioridades da instituição financeira investigada, associadas principalmente à integração externa, voltada para a competitividade no mercado. A cultura vista a partir dos olhos dos colaboradores, indica como as práticas organizacionais estão sendo percebidas pelos indivíduos e como estas influenciam seu comportamento. Inseridas em um contexto altamente competitivo a instituição financeira foco desse estudo, reflete em sua cultura como a organização conjectura solucionar os problemas de adaptação externa e integração interna, destacados por Schein (1989).

Convém ressaltar que mesmo não sendo analisados em profundidade os artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos que compõem a cultura organizacional, esses resultados sugerem que a cultura dessa instituição vislumbra uma interação com o mercado e com as forças sociais que permeiam suas relações. No entanto, uma análise mais profunda dos elementos que compõem a cultura da organização, possibilitaria ampliar sua compreensão, incluindo aspectos simbólicos, histórias e rituais.

### **Percepção dos colaboradores sobre os fatores da satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho foi avaliada a partir dos fatores satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com o chefe, satisfação com a natureza do trabalho e



satisfação com as promoções. A tabela 2 demonstra as médias, desvio padrão e Alfa de Cronbach obtidos nesta etapa.

**Tabela 2** – Média, desvio padrão e Alfa de Cronbach das dimensões da Satisfação no Trabalho

Fator	Questões/Variáveis	Média	Desvio
Satisfação com os colegas(3,90) Alfa (0,826)	1.Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	3,94	0,89
	6. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	3,89	0,92
	14. Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho	3,87	1,15
	17. Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho	3,84	1,02
	24. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	3,97	0,88
Satisfação com o salário(3,65) Alfa (0,894)	5. Com o meu salário comparado com o meu trabalho	3,64	1,12
	8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	3,63	1,12
	12. Com o meu salário comparado ao custo de vida	3,69	0,95
	15. Com a quantidade de dinheiro que eu recebo dessa empresa ao final de cada mês	3,68	0,99
	21. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	3,61	0,94
Satisfação com o chefe (3,83) Alfa (0,785)	2. O atendimento as necessidades do cliente é umas das metas mais importantes	3,89	0,92
	9. Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho	3,65	1,09
	19. Com o entendimento entre eu e o meu chefe	3,86	0,96
	22. Com a maneira como meu chefe me trata	3,82	0,97
	25. Com a capacidade profissional do meu chefe	3,94	0,99
Satisfação com a natureza do meu trabalho (3,82) Alfa (0,731)	7. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	4,00	0,88
	11.Com a capacidade do meu trabalho absorver-me	3,91	0,75
	13. Com a capacidade de fazer o tipo de trabalho que faço	4,08	0,80
	18. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	3,45	1,12
	23. Com a variedade de tarefas que realizo	3,71	0,88
Satisfação com as promoções(3,54) Alfa (0,723)	3. Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa	3,54	1,02
	4. Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	3,53	1,07
	10. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	3,57	1,00
	16. Com as oportunidades de ser promovido nessa empresa	3,54	1,11
	20. Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nessa empresa	3,55	1,12

**Fonte:** Dados da pesquisa

Em relação às variáveis da satisfação com o trabalho as questões que obtiveram as maiores médias foram: (1) oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço (4,07); grau de interesse que minhas tarefas me despertam (4,00) e; (24) confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho (3,96); pertencentes aos fatores Satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com os colegas. Estes resultados evidenciam que os colaboradores sentem-se satisfeitos com as atividades que realizam, gostam do trabalho que executam e, ao mesmo tempo, possuem confiança em seus colegas de trabalho.

Estes resultados podem também estar associados a segmentação existente na instituição investigada, onde cada segmento é diferenciado para atender de maneira peculiar cada nicho de mercado. Dessa forma, os colaboradores são capacitados e treinados para desenvolver tarefas específicas ao seu cargo (segmento), tornando-os especialistas em sua área de atuação. Este fato pode ser o desencadeador da alta satisfação com as tarefas e atividades que cada colaborador executa, despertando o interesse na execução de seu trabalho.

Observou-se também que as menores médias de satisfação foram associadas às variáveis: (18) preocupações exigidas pelo meu trabalho (média: 3,54), (3) número de vezes que já fui promovido nesta empresa (média :3,53) e, (4) garantias que a empresa oferece a quem é promovido (média: 3,53). Estas questões referem-se aos fatores Satisfação com as promoções e Satisfação com a natureza do trabalho, respectivamente.

Estes resultados revelam, principalmente, que os indivíduos estão menos satisfeitos com a política de promoções dentro da organização. Este fato pode ser explicado pela realocação de colaboradores após o processo de fusão entre as duas empresas. Este remanejamento de pessoal, fez com que o banco readequasse seu quadro funcional, pois na fusão das duas instituições bancárias que possuíam cargos semelhantes, ocorreram situações em que dois colaboradores ocupavam o mesmo cargo. Sendo assim, foi necessário estagnar as promoções e readequar o quadro funcional, para que não houvesse demissões em excesso, fato este que pode explicar a baixa satisfação dos colaboradores com as promoções.

Cabe ressaltar também o menor índice de satisfação com as preocupações exigidas pelo cargo. Dentro desse contexto, conforme Grisci (2008) as atividades bancárias exigem muita atenção e responsabilidade, aliadas à ética e ao sigilo. Além disso, pressão para cumprimento de metas, aumento da carga de trabalho, formalidades em conjunto com a informatização, telefones que tocam o tempo todo são fatores que podem contribuir para que o ambiente de trabalho gere preocupação e estresse. Assim, constata-se que esta é uma insatisfação associada à profissão como um todo e não apenas nesta organização.

Quanto aos fatores associados à satisfação no trabalho, os colaboradores possuem uma percepção mais favorável em relação à Satisfação com os colegas,

revelando o contentamento com o relacionamento de confiança, colaboração e amizade existente na organização. Por outro lado, o fator Satisfação com as promoções evidenciou um menor índice de satisfação dos respondentes quanto as oportunidades e tempo de espera para promoções.

### Cultura organizacional e satisfação no trabalho

Para identificar se existem diferenças entre as agências matrizes e fusionadas quanto aos fatores da pesquisa, utilizou-se o teste T para diferenças de médias. Previamente, realizou-se o teste F para avaliar a igualdade das variâncias dos dois grupos, visando decidir se o teste T deveria ser homocedástico ou heterocedástico. Para todos os fatores, aceitou-se a hipótese de igualdade de variância, aplicando-se o teste T homocedástico (HAIR *et al.*, 2005).

Na Tabela 3 apresenta-se o teste T de diferença de média entre as agências matrizes e fusionadas para os fatores da Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho que apresentaram resultados significativos.

**Tabela 3** – Teste de diferença de média entre agências matrizes e fusionadas para os fatores da cultura organizacional e satisfação no trabalho

Fatores	Matriz		Fusionada		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig.
Profissionalismo Cooperativo	4,13	0,63	3,67	0,78	3,05	0,01
Satisfação e bem estar dos empregados	3,87	0,69	3,47	0,79	2,51	0,01
Integração Extrema	4,39	0,48	3,81	0,82	3,98	0,01
Recompensa e Treinamento	3,94	0,7	3,44	0,77	3,16	0,01
Promoção do Relacionamento Interpessoal	3,73	0,61	3,42	0,66	2,32	0,02
Satisfação com os colegas	4,14	0,6	3,7	0,79	2,94	0,02
Satisfação com o salário	3,89	0,78	3,46	0,81	2,53	0,01
Satisfação com o chefe	3,99	0,67	3,7	0,68	2,01	0,05
Satisfação com as promoções	3,83	0,79	3,3	0,86	2,98	0,02

**Fonte:** Dados da pesquisa

Considerando um nível de significância de 5%, o teste apresentou diferença de média para os seguintes fatores da cultura organizacional: Profissionalismo cooperativo, Satisfação e bem estar dos empregados, Integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal. Para a satisfação no trabalho constatou-se

diferença de média para os seguintes fatores: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com o chefe e Satisfação com as promoções.

Para todos os fatores significativos, as agências matrizes apresentaram médias mais elevadas. Em decorrência disso, evidencia-se que, em média, os indivíduos das agências matrizes percebem de maneira mais positiva estes fatores, comparado à percepção dos indivíduos das agências fusionadas.

Estes resultados podem estar associados ao fato de as agências fusionadas adotarem a marca, estrutura e consequentemente a cultura já disseminada nas agências matrizes. Com a fusão das instituições financeiras, as agências fusionadas foram incorporadas ao modelo das agências matrizes, passando por transformações mais intensas. Desta forma, pode-se inferir que os colaboradores das agências fusionadas sentiram de forma mais incisiva os impactos da fusão, por isso suas percepções demonstraram-se mais negativas quanto aos fatores em questão.

No entanto, convém ressaltar que, mesmo havendo diferença de média entre os fatores, conforme a natureza das agências (matrizes e fusionadas), a hierarquia dos fatores da cultura organizacional e da satisfação no trabalho é semelhante, ou seja, o valor prioritário foi apontado pelos colaboradores de ambas as categorias como sendo a Integração externa, e a Satisfação com os colegas e Satisfação com a chefia, enquanto a menor importância foi atribuída a satisfação com as promoções.

A fim de verificar a existência de relação entre as dimensões do IBACO e os fatores da EST, realizou-se o Teste de Correlação de Pearson, disposto na Tabela 4, a fim de mensurar a força da relação entre dois fatores (Hair *et al.*, 2005).

**Tabela 4** – Matriz de correlação entre os fatores da Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho

	ProfCom	SatBem	Iexter	RecTre	PrReint	SatCol	SatSal	SatChe	SatTra	SatPro
ProfCoop	0,494	0,668	0,687	0,673	0,639	0,638	0,554	0,524	0,627	0,565
ProfCom		0,531	0,425	0,592	0,629	0,513	0,506	0,495	0,51	0,491
SatBem			0,511	<b>0,797</b>	0,729	<b>0,798</b>	0,565	0,502	0,614	0,633
Iexter				0,656	0,561	0,695	0,576	0,543	0,651	0,387
RecTre					0,683	0,606	0,721	0,476	0,614	0,717
PrReint						0,516	0,575	0,51	0,589	0,591
SatCol							0,581	<b>0,748</b>	0,677	0,463
SatSal								0,548	0,688	0,639
SatChe									0,653	0,472
SatTra										0,560

**Fonte:** Dados da pesquisa

\* Todas as correlações foram significantes ao nível de 0,01



Considerando as correlações entre os fatores da cultura organizacional, a análise dos valores encontrados permite observar que a maior correlação (0,688) foi encontrada entre os fatores Práticas de recompensa e treinamento e Valores associados à Satisfação e bem estar dos empregados, sendo considerada positiva e moderada a associação entre os fatores (PESTANA e GAGEIRO, 2003). Este resultado sugere que a prioridade da organização ao aperfeiçoamento e valorização do colaborador é diretamente proporcional à satisfação e bem-estar dos colaboradores. Ou seja, os entrevistados percebem que quanto mais a empresa valoriza recompensas e treinamentos, maior será a percepção da satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Já quando se observa a correlação entre os fatores da Satisfação no Trabalho, nota-se que o fator Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com o salário demonstraram o maior valor, revelando uma associação positiva e alta (0,748). O que se pode inferir desse resultado é que a satisfação com a natureza do trabalho, associada a variedade de tarefas executadas, ao interesse do colaborador em realizá-las (SIQUEIRA, 1995), implica na satisfação com o salário recebido, havendo uma forte correlação entre ambos.

Em relação as correlações existentes entre os fatores da cultura organizacional e da satisfação no trabalho, a maior delas foi encontrada entre o fator Valores associados à Satisfação e bem-estar dos empregados e Satisfação com os colegas (0,798). Este resultado sugere que a percepção em relação à satisfação com os colegas está associada com a satisfação e bem estar no trabalho, ou seja, existe uma relação positiva e alta entre os dois fatores. Assim, quanto mais os respondentes percebem a valorização de sua satisfação e bem-estar, associada a humanização do local de trabalho, maior é a satisfação com os colegas. Da mesma forma, Santos e Sustelo (2009) confirmaram a existência de relação entre o tipo de cultura organizacional e satisfação no trabalho.

De maneira geral, as correlações entre os fatores da cultura organizacional e da satisfação no trabalho evidenciaram a relação existente entre esses temas, sendo que a maioria das associações foi considerada moderada. Estes resultados corroboram as perspectivas teóricas (TZENG, KETEFIAN e REDMAN, 2002; SANTOS e SUSTELO, 2009) que mencionam a inter-relação entre esses construtos.



## Considerações Finais

No presente estudo, procurou-se identificar, através da percepção dos colaboradores de uma instituição bancária, a relação existente entre cultura organizacional e satisfação no trabalho. Buscou-se verificar, também, diferenças existentes em relação a esses construtos, considerando as agências matrizes e fusionadas da organização focal, que passou por diversas transformações advindas do processo de fusão, acentuando ainda mais a importância do estudo desta temática.

Inicialmente, observou-se que a cultura organizacional da referida instituição bancária centra-se na valorização das práticas de integração externa, vislumbrando a excelência no atendimento ao cliente. Tais práticas foram ainda mais acentuadas com a divulgação de campanhas internas, após o processo de fusão, com a intenção de garantir a implementação dos objetivos organizacionais e da cultura “O nosso jeito de fazer”.

Em relação a satisfação no trabalho, pode-se destacar que os fatores de maior média foram a satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com os colegas. Esse resultado evidenciou a satisfação dos colaboradores com as atividades inerentes ao seu cargo, bem como um bom relacionamento com os colegas de trabalho.

Constatou-se também que os colaboradores das agências fusionadas demonstraram-se menos satisfeitos em relação ao trabalho, quando comparados aos colaboradores das agências matrizes. Tais indícios podem estar associados ao maior impacto percebido pelos colaboradores das agências fusionadas, com a fusão das duas instituições bancárias, visto que estas agências passaram por transformações mais profundas que as agências matrizes. Nas agências fusionadas ocorreram inúmeras mudanças, incluindo alterações no layout interno, mudança de marca e estrutura dos cargos, visando a adequação aos padrões das agências matrizes, o que pode ter refletido em menores índices de satisfação em relação ao trabalho. No entanto, em relação a cultura organizacional, mesmo havendo diferença de percepção entre os colaboradores dos dois tipos de agência, a hierarquia atribuída aos fatores da cultura organizacional foi semelhante, sendo a Integração externa o fator melhor avaliado.

Os resultados evidenciaram também as correlações entre os fatores da cultura organizacional e a satisfação no trabalho, sendo consideradas positivas e moderadas, na maioria dos casos. A maior correlação encontrada foi entre o fator Valores associados à

Satisfação e bem-estar dos empregados e Satisfação com os colegas (0,798), demonstrando que quanto maior a percepção em relação a valorização da satisfação e bem-estar dos indivíduo, maior é a satisfação com o relacionamento entre os colegas de trabalho. Desta forma, os objetivos do presente estudo foram atingidos, confirmando os pressupostos teóricos que destacam a influência da cultura organizacional sobre a satisfação no trabalho.

Os resultados obtidos nesse estudo evidenciaram que a perspectiva dos colaboradores acerca da cultura organizacional está associada ao foco da organização em lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna. Tais achados sugerem que no setor bancário tais problemas estão relacionados ao bom atendimento e relacionamento com o cliente e a competência e proatividade de seus colaboradores. Da mesma forma, as maiores médias para o fator satisfação com os colegas remetem à compreensão de que o profissionalismo cooperativo, incentivado pela organização, também tem sido vivenciado nas práticas organizacionais.

Esse estudo ampliou as perspectivas sobre a cultura organizacional e satisfação no trabalho no contexto de uma instituição bancária após o processo de fusão, contribuindo para fortalecer com resultados empíricos as perspectivas teóricas de que a cultura reflete a identidade de uma organização e a forma como esta busca solucionar seus problemas, tanto a nível externo como interno.

Destaca-se, ainda, algumas limitações do estudo, principalmente em decorrência de sua abrangência, tendo em vista que foram pesquisadas apenas algumas agências da instituição investigada, o que não permite a generalização desses resultados. Assim, sugere-se a ampliação do referido estudo, bem como a associação de outras técnicas de coleta de dados, como entrevistas e observação, visando um maior aprofundamento da temática. Além disso, sugere-se também que a investigação desta temática seja aplicada a outras organizações, a fim de confrontar os resultados aqui encontrados.

## Referências

BATISTA, E. A (des)qualificação do trabalho bancário na era neoliberal: um enfoque qualitativo sobre o Banco do Brasil. In: *VI Seminário do Trabalho*: Marília, 2008.

- BRANDÃO, C.N.; REYES JUNIOR. A Relação entre Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho em IES na Amazônia: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, Ed. 1, Vol.1, p 35-46, Boa Vista, 2011.
- CHEUNG, S.O.; WONG, P.S.P.; Wu, W.Y. Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, v. 29, p. 33-44, 2011.
- COELHO, F.A. JR.; MOURA, C.F. Re-validação de Escala de Satisfação no Trabalho. In: *Anais do XXXII ENANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.
- ESTIVALETE, V.F.B.; ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, v. 13, n. 3, 2012.
- FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E.M.L. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E.M.L.; ESTOL, K.M.F.; HELENA, N.C.C.; CISNE, M.C.F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, v.7, n.2, 2002.
- FERREIRA, M.C.; SEIDL, J. Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.25, n.2, p. 245-254, 2009.
- GRISCI, C.L.I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, p. 2008.
- HAIR, J. JR. *et al. Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARTNELL, C.; OU, A.Y.; KINICKI, A. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, v.96, n.4, p.677-694, 2011.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage, 1980.
- LIAO, S.; HU, D.; CHEN, C.C.; LIN, Y.L. Comparison of competing models and multi-group analysis of organizational culture, knowledge transfer, and innovation capability: an empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 13, n.1, 2013.
- MAESTRO FILHO, A.; DIAS, Devanir Vieira. Práticas Inovadoras de Treinamento e Satisfação no Trabalho. In: *Anais do I EnGPR: Natal*, 2007.
- MARTINS, M.c.F.; SANTOS, G.E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.
- MILLAN, J.M.; HESSELS, J.; THURIK, R.; AGUADO, R. Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small Bus Econ*, v. 40, n. 2, 2013.
- MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J.N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Silabo, 2003.

- RESENDE, F.G.; PAULA, A.V. Influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. *Psicologia: Teoria e Prática*, v.13, n.3, p.124-138, 2011.
- RODRIGUES, M.V.C. *Ritos e Excelência nas empresas*: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais da empresa. Petrópolis: Vozes, 2002.
- ROUSSEAU, D.M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: SCHNEIDER, B.(Org). *Organizational climate and culture*. San Francisco: JB, 1990.
- RUEDA, F.J.M.; BAPTISTA, M.M.; SOUZA, M.S.; DEGENHARDT, I. E. Escala de Suporte Laboral e Escala de Satisfação no Trabalho: evidências de validade. *Avaliação Psicológica*, v.9, n.3, p. 479-488 479, 2010.
- SANTOS, J.V.; SUSTELO, M. Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *Revista Psico*, v. 40, n. 4, p. 467-472, 2009.
- SAYGI, H.; TOLON, T.; TEKOGUL, H. Job satisfaction among academic staff in fisheries faculties at turkish universitie. *Social Behavior and Personality*, v.39, n.10, 2011.
- SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2 ed., 1989.
- SEGNINI, L.R.P. Reestruturação produtiva nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Revista Educação e Sociedade*, v. 10, n. 67, p. 183-209, 1999.
- SILVA, L. S.; PINHEIRO, T. M. M.; SAKURAI, E. Perfil do absenteísmo em um banco estatal em Minas Gerais: análise no período 1998 a 2003. *Ciência e Saúde Coletiva*, v. 13, sup. 2, p. 2049-2058, 2008.
- SIQUEIRA, M.M.M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. 239f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.
- SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE, S.J.; Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- SPECTOR, E. P. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- SUEHIRO, A.C.S.; SANTOS, A.A.A.; HATAMOTO, C.T. e CARDOSO, M.M. Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do Programa de Saúde da Família. *Boletim de Psicologia*, v.58, n.129, p. 205-218, 2008.
- TRIVIÑOS, A. N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.
- TZENG, H-M., KETEFIAN, S., REDMAN, R. W. Relationship of nurses` assessment of organizational culture, job satisfaction and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39, 79-84, 2002.
- UZKURT, C.; KUMAR, R.; KIMZAN. H.; EMINOGLU, G. Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, v. 16, n. 1, 2013.



WIEWIORA, A. TRIGUNARSYAH, B.; MURPHY, G.; COFFEY, V. Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, v. 32, n.2, 2013.

WIKLIN. I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, v. 34, n.1, 2013.

WOOD, T. J.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. Fusões e aquisições no Brasil. *Revista de Administração Executiva*, v.2 n. 4, 2004.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*.3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

