

Estudos Organizacionais

5. Simbolismos, Culturas e Identidades Organizacionais

**Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho sob a Percepção dos
Colaboradores de uma Instituição Bancária após o Processo de Fusão**

AUTORES

TAÍS DE ANDRADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

tais0206@gmail.com

SABRINA LIMANA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

sabrina.limana@gmail.com

VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Universidade Federal de Santa Maria

vaniafbe@terra.com.br

FABRÍCIO DIONES TANSCHKEIT

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

fabriciotanscheit@gmail.com

Resumo

Esse trabalho teve 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, após a consolidação formal do processo de fusão com outra instituição do setor financeiro, passou por diversas transformações. A pesquisa foi aplicada a sete agências matrizes e seis agências fusionadas situadas no Rio Grande do Sul, totalizando 90 colaboradores. Os resultados revelam que a cultura da organização centra-se na valorização das práticas de integração externa, vislumbrando a excelência no atendimento ao cliente. Verificou-se ainda, maior satisfação dos colaboradores com a natureza do trabalho e com os colegas. Constatou-se também, menores índices de satisfação nas agências fusionadas, quando comparadas às agências matrizes. No entanto, em relação à 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. Ainda, identificou-se a existência de relação entre os fatores da cultura organizacional e a satisfação no trabalho.

Palavras-chave: cultura organizacional; satisfação no trabalho; processo de fusão.

Abstract:

This study aimed to analyze the relationship between organizational culture and job satisfaction, as perceived by the employees of matrices agencies and merged agencies merged by a bank. For this purpose, we performed a case study, descriptive and quantitative. The context of this investigation was that of a private banking institution that, after consolidation of the formal process of merging with another institution in the financial sector has gone through several transformations. The survey was administered to seven matrices agencies and

six merged agencies located in Rio Grande do Sul, totaling 90 employees. The results show that the culture of the organization focuses on the value of the practices of external integration, seeing excellence in customer service. There was also greater employee satisfaction with the nature of work and with colleagues. It was also, lower levels of satisfaction in the merged agencies, compared to matrices agencies. However, in relation to organizational culture, even though there is difference in perception between employees of two types of agency, the hierarchy assigned to the factors of organizational culture was similar. Still, we identified the existence of relationship between factors of organizational culture and job satisfaction.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, the melting process.

1. 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 e 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 e 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 e SUSTELO, 2009).

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, conseqüentemente 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.

2. Referencial teórico

2.1 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 e 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 e CALDAS, 1997; HOFSTEDE, 1980; FERREIRA e SEIDL, 2009).

Nas últimas décadas a abordagem de Schein (1989) sobre cultura organizacional foi uma das mais reconhecidas na literatura (FERREIRA e 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.

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.

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 e ASSMAR, 2008).

Sob essa perspectiva, Hofstede (1990) 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.

Fatores	Descrição
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.

Quadro 1: Fatores do IBACO

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.

2.2 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 e GOMIDE, 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.* (2010) 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.

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 e 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 e 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).

3. 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:

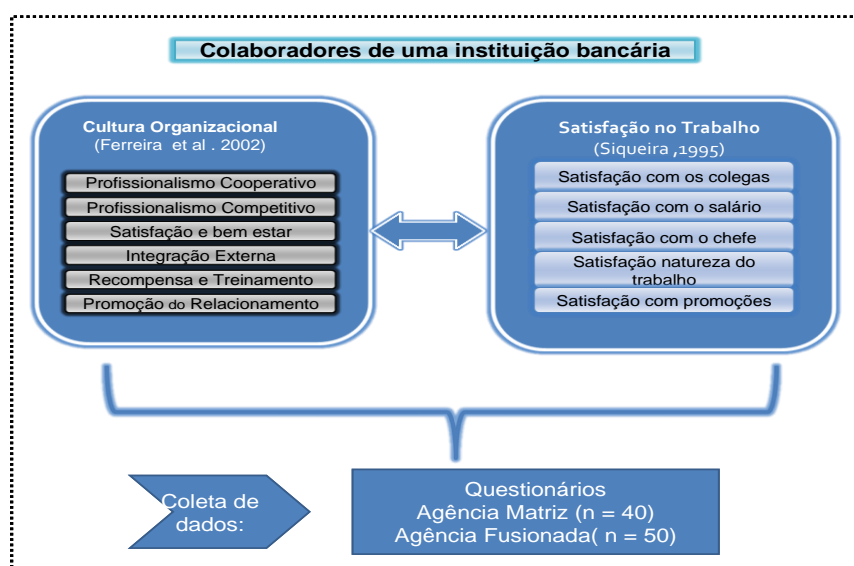


Figura 1: Desenho de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

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).

4. Resultados

4.1 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,

crecendo 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.

4.2 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 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	2,96	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	3,38	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. 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

(3,65) Alfa (0,833)	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	3,43	1,19
Integração Externa (4,07) Alfa (0,740)	2. O atendimento as necessidades do cliente é uma das metas mais importantes	4,26	0,8
	4. Persegue-se a excelência dos produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes	4,11	0,92
	7. O acompanhamento e atendimento das necessidades são feitos constantemente	4,01	1,08
	8. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	3,97	1,01
	15. Inovações são introduzidas para atender necessidades do mercado	4,01	0,97
Recompensa e Treinamento (3,67) Alfa (0,869)	5. Os empregados que apresentam ideias 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 pré-estabelecidas	3,76	1,02
Promoção do Relacionamento Interpessoal (3,73) 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 pratica 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 e 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 e 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.

4.3 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. Espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	3,94	0,89
	6. Tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	3,89	0,92
	14. Maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho	3,87	1,15
	17. Quantidade de amigos que tenho entre meus colegas	3,84	1,02
	24. Confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	3,97	0,88
Satisfação com o salário (3,65) Alfa (0,894)	5. Salário comparado com o meu trabalho	3,64	1,12
	8. Salário comparado à minha capacidade profissional	3,63	1,12
	12. Salário comparado ao custo de vida	3,69	0,95
	15. Salário que recebo dessa empresa ao final de cada mês	3,68	0,99
	21. Salário comparado aos meus esforços no trabalho	3,61	0,94
Satisfação com o chefe (3,83) Alfa (0,785)	2. Modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	3,89	0,92
	9. Interesse do meu chefe pelo meu trabalho	3,65	1,09
	19. Entendimento entre eu e o meu chefe	3,86	0,96
	22. Maneira como meu chefe me trata	3,82	0,97
	25. Capacidade profissional do meu chefe	3,94	0,99
Satisfação com a natureza do meu trabalho (3,82) Alfa (0,731)	7. Grau de interesse que minhas tarefas me despertam	4,00	0,88
	11. Capacidade do meu trabalho absorver-me	3,91	0,75
	13. Capacidade de fazer o tipo de trabalho que faço	4,08	0,80
	18. Preocupações exigidas pelo meu trabalho	3,45	1,12
	23. Variedade de tarefas que realizo	3,71	0,88
Satisfação com as promoções (3,54) Alfa (0,723)	3. Número de vezes que já fui promovido nessa empresa	3,54	1,02
	4. Garantias que a empresa oferece a quem é promovido	3,53	1,07
	10. Maneira como esta empresa realiza as promoções	3,57	1,00
	16. Oportunidades de ser promovido nessa empresa	3,54	1,11
	20. Tempo que tenho de esperar para receber uma promoção	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.

4.4 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 Externa	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	3,70	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	3,70	0,68	2,01	0,05
Satisfação com as promoções	3,83	0,79	3,30	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 conseqüentemente 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	0,797	0,729	0,798	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	0,748	0,677	0,463
SatSal								0,548	0,688	0,639
SatChe									0,653	0,472
SatTra										0,560

Todas as correlações foram significantes ao nível de 0,01

Fonte: dados da pesquisa

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 dos 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.

5. 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.

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 Bibliográficas

- 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.
- 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 XXXXII 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.; 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.; ASSMAR, E.M.L. Cultura Organizacional. In: In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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, Marcus Vinícius Carvalho, 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.
- SAYGY, H.; TOLON, T.; TEKOGUL, H. Job satisfaction among academic staff in fisheries faculties at Turkish Universities. *Social Behavior and personality*, v. 39, n.10, 2011.
- 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.
- SCHEIN, Edgar. *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. **Bol. Psicol**, 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.
- 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.