

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM IES NA AMAZÔNIA: UM ESTUDO DE CASO

Cristiane do Nascimento Brandão - cristianne.brandao@gmail.com
Mestranda em Administração pela EAESP/FGV

Edgar Reyes Junior – edgarreyes2000@yahoo.com.br
Doutorando em Administração (UNISINOS) e professor do curso de Administração
da UFRR

Resumo: A satisfação dos colaboradores é um fator importante para a eficiência e aumento da produtividade da organização, em especial em organizações públicas, onde existe a estabilidade. Além disso, em IES os aspectos culturais podem ser de importantes para o desempenho da instituição. O ambiente amazônico é pouco explorado neste sentido o estudo se torna ainda mais relevante. O presente estudo pode ser caracterizado como descritivo e quantitativo, cujo instrumento foi aplicado junto aos colaboradores administrativos de uma IES pública na região, com 108 respondentes, destes 106 válidos. A pesquisa permite identificar que os funcionários estão satisfeitos com o trabalho em si, mas apresentaram valores relevantes na satisfação com os superiores e com os colegas. A insatisfação é mais observada com relação ao reconhecimento, as condições de trabalho, remuneração e, finalmente com os benefícios; as mulheres percebem na organização a cultura de mercado, assim como as pessoas em níveis mais altos das organizações e aqueles com menos tempo na organização.

Palavras Chave: Cultura Organizacional, Satisfação, Amazônia, IES.

Abstract: The employee satisfaction is an important factor for increased efficiency and productivity of the organization, especially in public, where there is stability. Furthermore, cultural aspects in tertiary institution may be important for the institution's performance. The Amazon environment is largely unexplored in this sense the study becomes even more relevant. This study can be characterized as descriptive and quantitative, which was administered to employees of a public tertiary institution, with 108 respondents, 106 of these valid. The survey identifies which employees are satisfied with the work itself, but showed considerable satisfaction with superiors and colleagues. The dissatisfaction is observed with regard to recognition, working conditions, compensation, and finally with the benefits, women perceive the organization's culture market, and people at higher levels of organizations and those with less time organizing.

Keywords: Organizational Culture, Satisfaction, Amazon, IES.

INTRODUÇÃO

Compreender a cultura organizacional é um dos fatores básicos para se obter um melhor desempenho organizacional. Cultura organizacional envolve expectativas, valores, crenças e expectativas que influenciam nos processos individuais e coletivos da organização (Gibson, 2006).

A satisfação dos trabalhadores é um fator importante para a eficiência e aumento da produtividade da organização, tendo em vista que um funcionário insatisfeito é um trabalhador improdutivo, desta forma, é relevante saber o que influencia na satisfação no trabalho dos empregados em uma organização e de que forma a cultura organizacional pode influenciar no nível de satisfação.

Poucos estudos têm investigado a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, particularmente em IES da Amazônia brasileira. Argumenta-se que os atos de cultura organizacional como um sistema de controle social podem influenciar nas atitudes e comportamentos por meio das crenças, valores, símbolos, ideologias e comunicações que são compartilhadas nas organizações (Santos, 2000; Diskiene e Gostautas, 2010).

Destas reflexões surge a seguinte questão de pesquisa: a cultura organizacional influencia na satisfação do trabalho? Para tal, será indenticado o tipo dominante de cultura organizacional manifestada nas IES; será avaliado o nível da satisfação no trabalho dos funcionários das IES; e por fim a verificação se a cultura organizacional exerce influência no nível de satisfação dos trabalhadores.

Após esta breve introdução serão analisados teoricamente os aspectos da cultura organizacional e, em seguida serão discutidos os aspectos teóricos sobre satisfação no trabalho. Posteriormente, serão apresentados os procedimentos metodológicos; seguidos da apresentação dos resultados da pesquisa e finalmente serão apresentadas as considerações sobre o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura Organizacional

Nos contexto dos estudos organizacionais, o tema cultura organizacional passou a ganhar destaque a partir da década de 1980 (Muzzio, 2010), entretanto, Santos (2000) afirma que existem estudos anteriores, que decreveu a cultura da fábrica como sendo o hábito de tradicionalmente fazer as coisas, os métodos de produção, costumes do comportamento gerencial e valores, que são aceitos e compartilhados pelos membros e assimilados por novos integrantes da organização (Elliot Jaques, 1952 apud Santos, 2000).

A cultura organizacional também, é definida por outros autores, Smircich (1983) afirma que existem duas formas de abordagem para a cultura organizacional, a primeira refere-se à cultura organizacional como uma variável (aquilo que a empresa possui); a segunda concepção trata a cultura organizacional como uma metáfora (aquilo que empresa é). Para a autora, o contexto da cultura como uma variável independente, se preocupa com a variação de práticas de gestão e atitudes dos trabalhadores. A literatura pode ser segmentada a partir de um enfoque macro, analisando a relação entre cultura e estrutura organizacional ou com um enfoque micro, investigando as similaridades e diferenças nas atitudes dos gerentes nas diferentes culturas.

Na segunda abordagem, em que a cultura é definida como uma metáfora, resulta de manifestações da consciência humana, não se resume a um enfoque econômico, inclui-se da mesma forma os aspectos simbólicos que emergem das interações humanas (Muzzio, 2010).

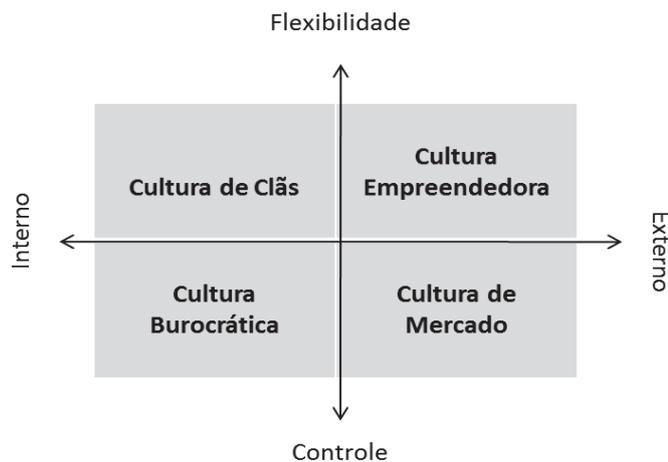
Schein (1985) apud Gibson (2006) define cultura organizacional como padrões de premissas básicas descobertas e adotadas por um grupo para a solução de problemas de adaptação e integração, e que mesmo sem perceber são ensinadas a novos membros do grupo que a percebem como a maneira de pensar e sentir da organização.

Gibon (2006) a define como a forma que os empregados percebem e criam um padrão de crenças, valores e expectativas. O autor comenta ainda, que a cultura organizacional por envolver crenças, expectativas, valores e atitudes muitas vezes comuns aos membros de uma organização, pode influenciar fortemente processos individuais, coletivos, bem como organizacionais.

2.2 Tipos de cultura

Uma das abordagens mais utilizadas na avaliação da cultura organizacional tem sido o modelo intitulado de Competing Value Model (CVM) de Quinn (1988), que apresenta classificação organizada dos quatro tipos de cultura: clã, empreendedora, mercado e burocrática, representados na Figura 1.

Figura1. Adaptado de Hooijberg e Petrock (1993)



O primeiro tipo, no quadrante superior a esquerda, é a cultura de clã, caracterizada por um ambiente agradável para se trabalhar, onde as pessoas se socializam entre si. É como uma família, onde os líderes são considerados mentores e, às vezes até mesmo representam a figura do pai. A organização é mantida por lealdade e tradição, onde os empregados se empenham e são compromissados (Hooijberg e Petrock, 1993).

O segundo tipo de cultura está no quadrante superior direito, é a cultura empreendedora (ou inovativa) se caracteriza pela dinamicidade, flexibilidade e criatividade. Os líderes são considerados inovadores e assumem riscos. Segundo Hooijberg e Petrock (1993), o compromisso com a inovação e a ênfase dada na vanguarda mantém a organização unida, e sempre de prontidão para as mudanças e para enfrentar novos desafios. A organização encoraja a iniciativa e a autonomia individual.

No quadrante inferior esquerdo está a cultura de mercado, caracterizada como uma organização orientada para resultados, ênfase no aumento das vendas. Há pouco sentimento de trabalho em equipe e coesão. O sucesso é definido em função de cumprimento de metas de participação no mercado. O estilo organizacional é a competitividade e a liderança de mercado (Hooijberg e Petrock, 1993).

O quarto tipo é a cultura burocrática, quadrante inferior direito. Enfatiza a estrutura formal, as regras e a hierarquia. As preocupações de longo prazo são a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Muito comum em órgãos militares, repartições públicas e em empresas dirigidas por gestores autocráticos.

De acordo com Santos (2000) e Hill (2007) cada modelo cultural reflete uma orientação predominante e abrangente em uma organização. Como é mostrado na Figura. 1, a cultura do tipo clã está no quadrante definido pelos pólos que enfatizam flexibilidade e enfoque interno, é caracterizada pela coerência, valores internos, a participação e o coletivismo, talvez não surpreendentemente este é o tipo de cultura frequentemente encontrado em empresas familiares. O tipo de cultura empreendedora encontra-se no quadrante definido pelos pólos da flexibilidade e enfoque externo, é uma cultura que utiliza abordagens *ad hoc* para resolver os problemas impostos externamente, é caracterizada pela vontade de assumir riscos, o uso de estratégias pioneiras em ambientes turbulentos, criatividade e inovação.

Cultura hierárquica está no quadrante definido pelos pólos controle e no enfoque interno e é uma cultura que visa centralizar os processos de decisão, tem estruturas altamente formalizadas e rigidez de processos, acima de tudo, visa restabelecer a estabilidade e previsibilidade, através de políticas e práticas destinadas a garantir segurança e controle da incerteza. A cultura de mercado situa-se no quadrante definido pelos pólo controle e enfoque externo, é uma cultura baseada na orientação para o mercado, a manutenção ou expansão da participação de mercado, forte aderência ao lucro e ao estabelecimento de objetivos ambiciosos (Santos, 2000; Hill, 2007).

Na medida em que a cultura organizacional é percebida e aceita entre os membros de uma empresa, observa-se um impacto substancial na atitude do e no comportamento do trabalhador e no desempenho da organização.

2.3 Satisfação no Trabalho

A natureza da satisfação no trabalho vem sendo pesquisada desde o final da década de 1950, desde então, pesquisadores vêm tentando explicar as diferentes variáveis que influenciam na satisfação com o trabalho (Garret, 2005). Uma das teorias mais conhecidas foi desenvolvida por Herzberg *et al* (1959) apud Garret (2005), que propôs que a satisfação no trabalho não é um conceito unidimensional, uma vez que variáveis intrínsecas

relacionadas aos crescimento e desenvolvimnto pessoal contribuem para a satisfação; e que fatores extrínsecos, associados à segurança do ambiente de trabalho (fatores higiênicos) podem responder pela redução na satisfação ou pela sua insatisfação. Assim, fatores que geram satisfação no trabalho são idependesntes e distintos dos fatores que acarretam à insatisfação no trabalho (Silva Jr, 2001).

Para Ganzach (1998) a satisfação no trabalho é determinada por características cognitivas dos indivíduos e não por seus traços motivacionais e afetivos; também pode ser determinada por uma interação entre as características cognitivas e o ambiente, bem como pela relação entre pessoa e o ambiente onde ela atua.

Segundo Weiss, 2002 apud Zavyalova e Kuchеров (2010) satisfação no trabalho pode ser definida como um “estado de prazer emocional resultante da avaliação do próprio trabalho”; uma reação emocional ao posto de trabalho.

Para Garret e Ssesanga (2005) não há, no entanto, nenhuma definição consensual sobre a satisfação no trabalho, e como resultado dessa ausência de um acordo quanto à natureza do conceito, existem disparidades consideráveis entre os diversos estudos que se têm sido realizado. Segundo Ostroff (1992) apud Diskiene e Gostautas (2010) a satisfação no trabalho é a atitude geral de que um empregado tem para com o seu trabalho e está diretamente ligado às necessidades individuais, incluindo o trabalho desafiador, recompensa justa e um ambiente de trabalho favorável.

É possível descobrir os aspectos de satisfação dos empregados e identificar as áreas de insatisfação que podem ser melhoradas e, assim ajudar a melhorar o desempenho do mesmo na organização. Para isso existem vários instrumento de medida de satisfação como: *Job Descriptive Index* – JDI, Simth, Kendal e Hulin (1969); *Job Diagnostic Survey* – JDS, Hackman e Oldhan (1975); *Job Satisfaction Survey* – JSS, Spector (1985) e *Job in General Scale* – JIG, Ironson et al. (1989).

Nesta pesquisa será utilizado o *Job Satisfaction Survey* – JSS, Spector (1985), que é um método composto por 36 itens, que mensura a satisfação nas dimensões: remuneração, promoção, supervisão, benefícios sociais, reconhecimento, condições de trabalho, colegas, trabalho em si, comunicação, cada dimensão com quatro questões.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser caracterizado como descritivo por observar, registrar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Quanto ao objetivo da pesquisa, estrutura-se. O método de pesquisa empregado será quantitativo, mais especificamente *survey*, que segundo Hair (2005) trata-se de um procedimento de coleta de dados a partir de indivíduos. Os dados coletados para esta pesquisa foram essencialmente dados primários e de corte transversal. O instrumento é composto de 3 blocos de perguntas, um descrevendo os aspectos sociodemográficos dos respondentes, outro a cultura organizacional e um terceiro bloco tratando da satisfação.

Para identificar a cultura organizacional dominante na organização, foi adotado o modelo *Competing Value Model (CVM)*, desenvolvida por Quinn e Rohrbaugh (1981). O CVM admite que as organizações possuem traços culturais que lhes permitem ser caracterizadas, assim, o instrumento define quatro tipos de cultura organizacional: clã, empreendedora, burocrática e mercado. Também conhecido como Tipologia Cultural de Quinn, é a abordagem mais utilizada para avaliar a cultura, sendo utilizada nos estudos de Diskiene e Gostautas (2010); Hill e Ferreira (2008); Pereira (2005) e Hooijberg e Petrock (1993). Este instrumento é composto de 24 questões, sendo 6 referentes a cada tipo de cultura dispostas aleatoriamente.

Para medir a satisfação no trabalho utilizou-se o instrumento *Job Satisfaction Survey* de Spector (1985), também utilizado por Zavyalova e Kucherov (2010) e Pereira (2005). Composto de 9 dimensões, nominadamente, remuneração, promoção, supervisão, benefícios sociais, reconhecimento, condições de trabalho, colegas, trabalho em si, comunicação, cada dimensão com quatro questões, cada dimensão foi obtida pela média de 4 questões específicas, que também foram distribuídas de forma aleatória e diversas invertidas, também conforme procedimentos recomendados por Spector (1985).

Este instrumento foi aplicado junto aos colaboradores a tempo integral de uma IES pública na região amazônica, excluídos os professores que não se dediquem a funções administrativas, que em conjunto totalizam 953 colaboradores nesta condição. Foram obtidos 108 respondentes, com 106 válidos.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Analisando-se as diferentes percepções de cultura, identificam-se, conforme Tabela 1, valores próximos, sendo a cultura burocrática a que apresenta média mais alta (3,741), seguido de cultura para o mercado (3,668), Clã (3,616) e cultura empreendedora (3,555).

Tabela 1. Média dos diferentes tipos de cultura percebida.

Cultura	N	Média	Sig bic.	Desvio Padrão	Média do desvio padrão	Intervalo de 95% Confiança de diferença	
						Inferior	Superior
Burocrática	99	3,741	0,000	0,7537	0,075747	3,508	3,828
Mercado	99	3,668	0,000	0,8024	0,080649	3,396	3,713
Clã	99	3,616	0,000	0,8078	0,081184	3,456	3,777
Empreendedora	99	3,555	0,000	0,7946	0,079862	3,591	3,891

Valor de teste = 0

Ao se observar o elemento formador da satisfação com o trabalho observa-se, conforme Tabela 2, observa-se que os respondentes estão mais satisfeitos com o trabalho em si (4,456), os superiores (4,354), os colegas (4,229), a comunicação (3,839) e a possibilidade de promoção (3,705). Eles estão menos satisfeitos com o reconhecimento (3,436), as condições de trabalho (3,244), a remuneração (3,298) e por último com os benefícios com media somente de 3,208.

Tabela 2. Média dos diferentes componentes da satisfação no trabalho.

Satisfação	N	Media	Sig (bic)	Desvio Padrão	Media do desvio padrão	Intervalo de 95% Confiança de diferença	
						Inferior	Superior
Trabalho	106	4,456	0,000	0,938	0,091	4,2753	4,636
Superior	106	4,354	0,000	0,890	0,086	4,1824	4,525
Colegas	106	4,229	0,000	0,907	0,088	4,0541	4,403
Comunicação	106	3,839	0,000	0,911	0,088	3,6634	4,014
Promoção	106	3,705	0,000	0,752	0,073	3,5604	3,850
Reconhecimento	106	3,436	0,000	0,844	0,082	3,2738	3,598
Condições	106	3,244	0,000	0,666	0,065	3,1161	3,372
Remuneração	106	3,298	0,000	0,866	0,084	3,1311	3,464
Benefícios	106	3,208	0,000	0,783	0,076	3,0568	3,358

Valor de teste = 0

Analisando-se as correlações existentes entre as características sócio demográficas e a cultura organizacional, conforme Tabela 3, observa-se correlação altamente

significativa, inferior a 0,01 para as relações entre idade e tempo na organização (0,636), Tempo na organização e cultura empreendedora (-0,288) e cultura de mercado (-0,248).

Tabela 3 Correlação de Spearman entre características sócio demográficas e cultura organizacional

		Gênero	Idade	Atuação	Tempo Organ.
Idade	Coef. Correl.	0,092			
	Sig. (bicaudal)	0,356			
Nível de atuação	Coef. Correl.	0,245	-0,102		
	Sig. (bicaudal)	0,100	0,488		
Tempo na Organização	Coef. Correl.	-0,061	0,636	0,026	
	Sig. (bicaudal)	0,540	0,000**	0,860	
Cultura de clã	Coef. Correl.	0,065	0,014	0,164	-0,219
	Sig. (bicaudal)	0,533	0,894	0,281	0,029*
Cultura empreendedora	Coef. Correl.	0,111	-0,099	0,161	-0,288
	Sig. (bicaudal)	0,283	0,330	0,292	0,003**
Cultura para o mercado	Coef. Correl.	0,212	-0,085	0,331	-0,298
	Sig. (bicaudal)	0,039*	0,402	0,026*	0,002**
Cultura burocrática	Coef. Correl.	0,198	-0,025	0,222	-0,248
	Sig. (bicaudal)	0,054	0,807	0,143	0,013*

**Correlação significativa em nível 0.01 (bicaudal).

*Correlação significativa em nível 0.05 (bicaudal).

São ainda significativas as relações entre gênero e cultura de mercado (0,212), Nível de atuação e CR (0,331), tempo na organização e CG (-0,219) e tempo de organização e cultura burocrática (-0,248).

Apercebe-se, a partir destes dados, que as mulheres percebem mais a organização como sendo uma cultura de mercado, como as pessoas em níveis mais altos das organizações, assim como aqueles com menos tempo na organização. Observa-se ainda, que são os mais velhos aqueles com maior tempo nas organizações. Aqueles com menos tempo na organização também são aqueles que percebem a organização nas diferentes formas de cultura.

Quanto a relação entre os aspectos sócio demográficos e a satisfação, conforme Tabela 4, identifica-se correlação entre gênero e a satisfação com os superiores (altamente significativa), de 0,256 e com a remuneração (significativa), de 2,214. Existe ainda relação inversa entre os níveis de instrução e a satisfação com as condições de trabalho (-0,248). Ao se analisar os níveis de atuação dos colaboradores, identifica-se a existência de alta correlação com o trabalho em si (0,392) e significativamente com a satisfação com a comunicação (0,323). Quanto ao tempo na organização, observa-se alta correlação da

satisfação com a comunicação (-0,272) e significativa com a satisfação com o reconhecimento (-0,232)

Tabela 4. Correlação entre característica sócio demográfica e satisfação.

SATISFAÇÃO		Gênero	Nível de Instrução	Nível na organização	Tempo na Organização
Comunicação	Coef. Correlação	0,130	0,090	0,323	-0,272
	Sig. (bicaudal)	0,193	0,357	0,023*	0,004**
Trabalho	Coef. Correlação	0,126	-0,016	0,392	-0,019
	Sig. (bicaudal)	0,208	0,869	0,005**	0,845
Condições Trab.	Coef. Correlação	0,006	-0,284	-0,171	-0,050
	Sig. (bicaudal)	0,951	0,003**	0,239	0,608
Reconhecimento	Coef. Correlação	0,084	0,125	0,218	-0,232
	Sig. (bicaudal)	0,404	0,201	0,132	0,016*
Superior	Coef. Correlação	0,256	0,020	0,193	-0,111
	Sig. (bicaudal)	0,009**	0,841	0,184	0,255
Remuneração	Coef. Correlação	0,214	0,090	0,146	-0,049
	Sig. (bicaudal)	0,0304*	0,356	0,316	0,621

**Correlação significante em nível 0.01 (bicaudal).

*Correlação significante em nível 0.05 (bicaudal).

Assim as mulheres estão aparentemente mais satisfeitas com seus chefes e suas remunerações e aqueles com mais baixo grau de instrução estão mais satisfeitos com suas condições de trabalho.

Tabela 5. Correlação entre cultura organizacional e satisfação.

		C. Clã	C. Empreend.	C. Mercado	C. Burocrática
S.Remuneração	Correl.Pearson	0,138	0,183	0,132	0,116
	Sig. (bicaudal)	0,173	0,070	0,191	0,252
S.Promoção	Correl.Pearson	0,250	0,362	0,280	0,267
	Sig. (bicaudal)	0,013	0,000	0,005	0,008
S.Superior	Correl.Pearson	0,366	0,274	0,293	0,349
	Sig. (bicaudal)	0,000	0,006	0,003	0,000
S.Benefícios	Correl.Pearson	0,226	0,186	0,173	0,173
	Sig. (bicaudal)	0,025	0,065	0,086	0,086
S.Reconhec.	Correl.Pearson	0,329	0,387	0,314	0,346
	Sig. (bicaudal)	0,001	0,000	0,002	0,000
S.Cond.Trab.	Correl.Pearson	0,277	0,314	0,044	0,122
	Sig. (bicaudal)	0,006	0,002	0,663	0,227
S.Colegas	Correl.Pearson	0,341	0,216	0,254	0,288
	Sig. (bicaudal)	0,001	0,031	0,011	0,004
S.Trab. em si	Correl.Pearson	0,298	0,312	0,362	0,416
	Sig. (bicaudal)	0,003	0,002	0,000	0,000
S.Comunic.	Correl.Pearson	0,330	0,404	0,431	0,381
	Sig. (bicaudal)	0,001	0,000	0,000	0,000

Os níveis de diretoria e chefia estão mais satisfeitos com a comunicação e o trabalho em si, e aqueles com menos tempo na organização estão mais satisfeitos com a comunicação e o reconhecimento.

A relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho mostrou correlação significativa. Os quatro tipos de cultura apresentam relação promoção, superior, colegas, reconhecimento, trabalho em si e condições de trabalho.

Nenhum dos quatro tipos de cultura apresentou relação com a satisfação na remuneração. A cultura empreendedora, a de mercado e a burocrática não apresentaram relação com benefícios. Nas de mercado e burocrática não tem relação com as condições de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em IES da Amazônia. A cultura que apresentou média mais alta, e que é considerada dominante é a cultura burocrática e logo atrás ficou a cultura para o mercado. Esse tipo de cultura possui estrutura formal, regras e normas, e é muito comum em órgãos públicos, como é o caso da IES objeto desta pesquisa.

Observou-se que os funcionários estão satisfeitos com o trabalho em si, mas apresentaram valores relevantes na satisfação com os superiores e com os colegas. O grau de insatisfação foi com relação ao reconhecimento, as condições de trabalho, remuneração e, finalmente com os benefícios.

A pesquisa mostrou que quanto as características sócio demográficas, as mulheres percebem na organização a cultura de mercado, assim como as pessoas em níveis mais altos das organizações e aqueles com menos tempo na organização. Os que possuem menos tempo na organização são aqueles que percebem a organização nas diferentes formas de cultura.

As informações obtidas com a pesquisa podem ser importante, especialmente para os gestores, a fim de conhecer os valores, crenças, atitudes, satisfações e insatisfações no ambiente de trabalho. Para trabalhos futuros sugere-se a aplicação dos questionários em IES privadas, a fim de verificar se há resultados diferenciados entre uma instituição pública e privada. Sugere-se ainda, a comparação dos resultados de pesquisas realizadas em IES de outros Estados da Amazônia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CRESWELL, J. W. (2010) **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.
- DISKIENE, D.; V. GOSTAUTAS. (2010) **Relationship between individual and organizational values and employee's job satisfaction**. Current Issues of Business and Law.
- GANZACH, Yoav. (1998) Intelligence and job satisfaction. **The Academy Management Journal**, Vol. 14, n.5 pp.526-539.
- GARRET, R. M e SSESANGA, K. S. (2005) Job satisfaction of University Academics: Perspectivas from Uganda. **Higher Education**, Vol. 50, n. 1, pp. 33-56.
- GIBSON, J.L. et al (2006) **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: McGraw-Hill.
- GODOI, C. K. ET AL. (2010) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva,.
- HAIR JR. J. F. (2005) **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto alegre: Bookman.
- HOOIJBERG, R; PETROCK, F. (1993) On cultural change: using the Competing Values Framework to help leaders executive a transformational strategy. **Human Resource Manangement**, Spring.
- MUZZIO, H. (2010) Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.12, n. 37, p. 447-463, out/dez.
- SANTOS, N.M.B.F. (2000) **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena-SP: Stiliano.
- SILVA JUNIOR, N. A. (2001) Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, V.6, n.1, p. 47-57, jan/jun.
- SMIRCICH, Linda. (1983) Concept of culture an organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, V.6, n.4.
- SPECTOR, P.E. (1985) Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. **American Journal of Community Psychology**. V. 13, N.6.