

# ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIAS DO TRABALHADOR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

*DESIGN AND VALIDATION OF A QUESTIONNAIRE ON ORGANIZATIONAL CULTURE, WORKER'S SKILLS AND JOB SATISFACTION*

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V13I1.766](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V13I1.766)

**Jéssica Syrio Callefi**

jessica.callefi@gmail.com

Universidade de São Paulo (USP)

**Fernando César Almada Santos**

almada@usp.br

Universidade de São Paulo (USP)

**Data de envio do artigo:** 08 de Julho de 2020.

**Data de aceite:** 18 de Fevereiro de 2022.

**Resumo:** O objetivo deste artigo é apresentar como foi elaborado e validado um questionário para verificar Cultura Organizacional, Competências dos Trabalhadores e Satisfação no Trabalho. Foram eleitas variáveis de Cultura Organizacional e Competências dos Trabalhadores com base nos autores mais relevantes das temáticas, e variáveis de Satisfação no Trabalho a partir dos questionários de Satisfação mais citados. O questionário elaborado foi aplicado para 305 respondentes. Os valores obtidos com o índice do Alfa de Cronbach mostram que o questionário apresentou validade interna satisfatória. Portanto, este instrumento de pesquisa pode ser utilizado como diagnóstico para a compreensão da Cultura Organizacional, os fatores de Competências dos Trabalhadores que são prioritários para a estratégia organizacional, e, quais os elementos que causam maior Satisfação nos trabalhadores.

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

**Abstract:** *The purpose of this paper is to present how a questionnaire was developed and validated to verify Organizational Culture, Workers' Competences and Job Satisfaction. Variables of Organizational Culture and Workers' Competences were chosen based on the most relevant authors of the themes, and variables of Job Satisfaction from the most cited Satisfaction questionnaires. The prepared questionnaire was applied to 305 respondents. The values obtained with the Cronbach's alpha index show that the questionnaire had satisfactory internal validity. Therefore, this research instrument can be used as a diagnosis for the understanding of Organizational Culture, the factors of Workers' Competencies that are priority for the organizational strategy, and, which elements cause greater Satisfaction among workers.*

**Keywords:** *Questionnaire. Organizational Culture. Job Satisfaction. Competencies of Workers.*

## 1. INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional é uma forma de interpretar o contexto organizacional e entender as interações que ocorrem entre os trabalhadores (SCHEIN, 2009). A compreensão dos valores, crenças e normas que são compartilhados pelos indivíduos dentro de uma organização são essenciais para a promoção de um ambiente saudável para o trabalhador e competitivo no mercado.

Sabe-se que promover a satisfação dos trabalhadores melhora os resultados das empresas (LATHAM; LOCKE, 1991), gera comprometimento organizacional (SAKS, 2006), além de proporcionar um maior bem-estar no ambiente de trabalho (PANCASILA; HARYONO; SULISTYO, 2020). Por estes motivos, tornou-se uma das principais áreas de interesse da Gestão de Recursos Humanos e dos estudos em Comportamento Organizacional (ROZIKA; DHARMA; SITORUS, 2018).

As competências de cada trabalhador contribuem para a competitividade da empresa (SCHEIN, 2009). Determinar quais são as competências essenciais para a organização permite que gestores contratem pessoas que contribuam efetivamente com a estratégia organizacional (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; PAAIS; PATTIHURU, 2020).

Os temas de Cultura Organizacional, Competências do Trabalhador e Satisfação no Trabalho já são consolidados na literatura. Contudo, a Organização do Trabalho está em constante mudança. As competências, por exemplo, precisam se adequar a cada complexidade que surja nas empresas (LE BOTERF, 2003). Do mesmo modo, o momento histórico pode modificar a importância das variáveis que promovem Satisfação no Trabalho (SILVA, 2006). Ademais, não há na literatura questionários que reúnam os três temas, ainda que seu uso seja frequente na Gestão de Recursos Humanos (ROBINSON, 2018).

Com o intuito de abarcar estas três temáticas em um único instrumento de pesquisa, este artigo tem como objetivo apresentar como

foi elaborado e validado o Questionário Cultura Organizacional, Competências do Trabalhador e Satisfação no Trabalho (QCOCTST).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional é compreendida como uma forma de acessar os um conjunto de valores, normas e crenças de uma organização (SCHEIN, 2009). Diversos autores estudaram formas de classificar grupos com características culturais semelhantes. As pesquisas mais consolidadas são os Tipos Culturais Competitivos de Cameron e Quinn (2006), Dimensões Culturais de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e os Valores Organizacionais de Schwartz (1991).

Nos tipos culturais, têm-se as culturas: Hierárquica, Mercado, Clã e Adhocracia. A cultura Hierárquica tem foco na formalização, previsibilidade, hierarquia, regras. A cultura de Mercado busca a competitividade e produtividade. A cultura Clã contém maior coesão, participação e consenso entre os grupos de trabalho. A cultura Adhocracia foca na especialização, flexibilidade e criatividade (CAMERON; QUINN, 2006).

As empresas classificadas como Hierárquica e Clã têm maior foco interno e integração, enquanto a Adhocracia e Mercado têm um foco externo e em diferenciação. Ademais, Hierárquica e Mercado buscam estabilidade e controle, enquanto Clã e Adhocracia buscam flexibilidade e liberdade (CAMERON; QUINN, 2006).

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) apresentaram seis dimensões culturais, são elas: Alta versus Baixa Distância do Poder, Alta versus Baixa Aversão à Incerteza, Individualismo versus Coletivismo e Masculinidade versus Feminilidade, Indulgência versus Restrição.

A Distância do Poder demonstra o quanto os membros com menor poder na estrutura aceitam o fato da desigualdade do poder. Essa dimensão pode ser medida em termos de: nível de acessibilidade aos supervisores, diretos e privilégios em relação ao poder, senso de

obediência ou igualdade perante aos membros de maior poder, dependência ou liberdade para tomar decisões. A alta Distância do Poder se relaciona com a desigualdade aceita e a baixa Distância do Poder com a desigualdade minimizada (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Está relacionada também com a centralização na tomada de decisões e o questionamento das decisões tomadas pelos líderes.

A Aversão à Incerteza está relacionada à maneira como os indivíduos se sentem em situações desconhecidas, ou seja, como eles lidam e criam regras e procedimentos para tornar a sociedade mais previsível. Desta forma, sociedades com uma alta Aversão à Incerteza criam mais regras formais, verdades absolutas, providenciam estabilidade na carreira e toleram menos comportamentos e ideias distintas do padrão imposto (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Já as sociedades com baixa Aversão à Incerteza estão mais propensas a arriscar, inovar e abrir espaço para novas formas de pensar.

O Individualismo versus Coletivismo trata sobre a forma como os indivíduos tomam decisões pensando em outros membros da sociedade. Dessa forma, analisa-se o foco da preocupação dos indivíduos somente consigo mesmos ou com os outros membros do grupo. Em uma cultura coletivista, cumprem-se os objetivos do grupo e em uma cultura individualista, cumprem-se as próprias obrigações (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

A dimensão de Masculinidade está relacionada com sociedades movidas pela competição, resultados e ações mais assertivas dentro das decisões a serem tomadas. Ou ainda, com valores relacionados com agressividade, poder, rigidez. Enquanto, a dimensão de Feminilidade está relacionada com uma preocupação maior com o bem-estar dos membros e uma melhor qualidade de vida para todos (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010), focando na cooperação, diálogo, conveniência e busca situações em que ambos os lados obtenham algum benefício.

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

A sexta dimensão analisa a felicidade. É denominada de Indulgência versus Restrição. Uma sociedade com enfoque em Indulgência tem seus membros pensando na felicidade do presente, com comportamento livre e busca de maior satisfação imediata. Em uma sociedade com tendência para Restrição, existe uma maior regulamentação e contenção dos comportamentos considerados impróprios pelo meio (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Os valores organizacionais se apresentam como elementos de fácil observação dentro de uma Cultura Organizacional. Esses valores possuem um papel fundamental para explicar as motivações básicas que estão de plano de fundo das atitudes e comportamentos (SCHWARTZ, 1992). Os Valores do Trabalho, propostos por Schwartz (1991, p.31), são:

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

responsabilidade, liberdade, aceitar a porção na vida, igualdade, lealdade.

A Cultura Organizacional desejada pela empresa deve estar imbricada nas estratégias de Gestão de Recursos Humanos, no intuito de garantir ganhos tanto para a organização quanto para o trabalhador (ROZIKA; DHARMA; SITORUS, 2018). A cultura tem um efeito significativo no desempenho dos funcionários (PAAIS; PATTIHURU, 2020). Indivíduos que se sentem valorizados e que sabem que produzem resultados relevantes para a organização são mais comprometidos (KIM; PARK, 2018).

## 2.2 Competências do Trabalhador

Admite-se que é em decorrência das competências que os funcionários acendem aos resultados esperados pela organização. Fleury e Fleury (2000, p. 21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dessa forma, a competência é uma via dupla que pode oferecer benefícios tanto para a organização quanto para o trabalhador.

É necessário que as organizações definam seu Core Competencies para coordenar as diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologia. As competências são valiosas porque promovem um diferencial na entrega de produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Dentro deste contexto, Le Boterf (2003) apresenta a importância de “saber integrar” vários saberes. Pois, para resolver um problema, as pessoas integram informações de vivências passadas, criando conexões e obtendo novas ideias (LE BOTERF, 2003). Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional é enxergar como agir em cada situação de trabalho com base em um conhecimento prévio aplicado a um determinado contexto que é alterado frequentemente nas tarefas diárias (LE BOTERF, 2003). A integração de recursos é denominada de “mobilização de recursos” e engloba a gestão

de recursos financeiros, materiais, pessoal e saberes (FLEURY; FLEURY; 2000).

Um profissional deve saber administrar a complexidade, a qual implica em “saber agir”. Ou seja, ir além de saber executar a tarefa (LE BOTERF, 2003). Portanto, saber os motivos de realizar tal tarefa, ser capaz de julgar, escolher e decidir dentro do que está prescrito (FLEURY; FLEURY, 2000).

A competência de “saber comprometer-se” trata do quando o trabalhador está disposto a assumir riscos, saber empreender e se comprometer com os objetivos organizacionais (LE BOTERF, 2003). Esta competência é importante, dado que o potencial criador dos indivíduos, intuição e capacidade de interpretar o contexto estão relacionados com um maior sucesso da empresa (DUTRA, 2001).

A competência de “saber aprender” está relacionada à atitude do indivíduo frente à resolução dos problemas e o que o trabalhador aprende com os erros e as experiências (LE BOTERF, 2003). Para Fleury e Fleury (2000), “saber aprender” é trabalhar com conhecimento e experiência, rever modelos mentais, desenvolver-se e promover o desenvolvimento de outras pessoas.

A competência chamada “saber comunicar” está relacionada com “compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos assegurando o entendimento da mensagem pelos outros” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 22). Zarifian (2001) ressalta que a competência individual só tem propósito quando integra a comunicação entre os indivíduos, os quais se organizam para enfrentar situações adversas.

Fleury e Fleury (2000) apontam que o indivíduo deve “saber assumir responsabilidades”, ou seja, compreender os desafios cotidianos e buscar resolver por si mesmos. Os trabalhadores precisam colocar suas capacidades em prol de assegurar que os resultados organizacionais sejam alcançados, inclusive “trabalhando em equipe” (DUTRA, 2004).

A autonomia traz um aprendizado de competências quando os indivíduos assumem as situações e se desenvolvem para encontrar soluções (ZARIFIAN, 2001). Além de serem livres

para criar novas soluções.

Se as competências não estiverem alinhadas com as necessidades da empresa, a organização pode não se beneficiar do conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos que a compõem (DUTRA, 2004). Portanto, é necessário que o trabalhador tenha “visão estratégica” e aplique suas competências em prol dos objetivos da organização.

Um melhor gerenciamento pode ser alcançado por meio de uma liderança que promova o engajamento no trabalho (AMOR; VÁZQUES; FAÍÑA, 2020) e por uma comunicação aberta entre a liderança e os trabalhadores (MENG; BERGER, 2019). Pois, a liderança tem o poder de influenciar positivamente no desempenho do trabalhador (PANCASILA; HARYONO; SULISTYO, 2020).

### 2.3 Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho é definida como uma atitude dos indivíduos frente ao trabalho (ROZIKA; DHARMA; SITORUS, 2018). Diversos fatores podem afetar de forma positiva ou negativa a forma como o indivíduo compreende o próprio trabalho.

Fatores como saúde e higiene no trabalho estão relacionados com a insatisfação no Trabalho (ROZIKA; DHARMA; SITORUS, 2018). Já o relacionamento com os pares, segurança no trabalho e a remuneração, são os itens de maior relevância para a satisfação (JARUPATHIRUN; GENNARO, 2018). Uma melhor autoestima dos empregados é alcançada com a ausência de preconceito, senso de igualdade dentro da estrutura hierárquica, senso de comunidade e relações interpessoais saudáveis (WALTON, 1973). Fatores motivacionais de conquista, reconhecimento e progresso na vida são os que mais se relacionam com a Satisfação no Trabalho (ROZIKA; DHARMA; SITORUS, 2018).

Em relação a salários e benefícios, Prahalad e Hamel (1990) assumem que melhores sucessos na estratégia de custo são alcançados com melhorias em métodos de trabalho, os quais são inventados pelos trabalhadores. Dessa forma, empresas que pagam menos pelas horas trabalhadas podem lucrar menos do que empresas que remuneram melhor.

Sabe-se que os trabalhadores têm maior



facilidade em se engajar em um trabalho com significado e com os recursos necessários para cumprir o que lhe é proposto. Dessa forma, é importante que o trabalho seja coerente com os anseios da pessoa (DERBIS; JASIŃSKI, 2018).

O líder está na posição de organizador do trabalho e os membros liderados por ele executam as tarefas determinadas em busca de atingir um objetivo. A forma como a liderança gerencia seus subordinados têm influência direta tanto na Satisfação no Trabalho quanto no desempenho organizacional (ARIYAWAN; RIVAI, 2018; HATTA et al. 2018).

Ter um plano de carreira atrelado à melhoria de posição dentro da organização contribui para que o trabalhador tenha uma perspectiva de crescimento (WALTON, 1973), além de ter um incentivo para desenvolver suas habilidades e competências. Ter medo de perder o emprego a qualquer momento cria uma esfera de insegurança para o trabalhador, o que pode implicar em um menor empenho com o cumprimento de tarefas vinculadas ao próprio desenvolvimento pessoal, para atingir simultaneamente metas organizacionais e pessoais (WALTON, 1973).

A empresa interfere na vida pessoal do indivíduo, pois consome suas energias, as quais poderiam ser gastas em hobbies, atividades cívicas e familiares (WALTON, 1973). Além do fator tempo, também é necessário considerar as demandas psicológicas que interferem em outras esferas da vida (DEJOURS, 2012), pois, os indivíduos colocam esforço físico, mental e, principalmente, emocional no trabalho. Os indivíduos são dotados de sentimentos e criatividade, e não há como desconsiderar o aspecto humano, pedindo-lhes que suprimam as emoções e desenvolvam apenas a inventividade necessária para as inovações nas empresas (GAULEJAC, 2007), pois, as duas características são humanas.

O trabalhadores, com suas competências, desempenham um papel fundamental nos resultados organizacionais. Assim, as empresas competem utilizando a qualidade e as competências dos seus trabalhadores (SIKORA et al., 2016). O gerenciamento das

competências e, conseqüentemente, das pessoas, é imprescindível para a melhora da entrega dos serviços (LE BOTERF, 2003).

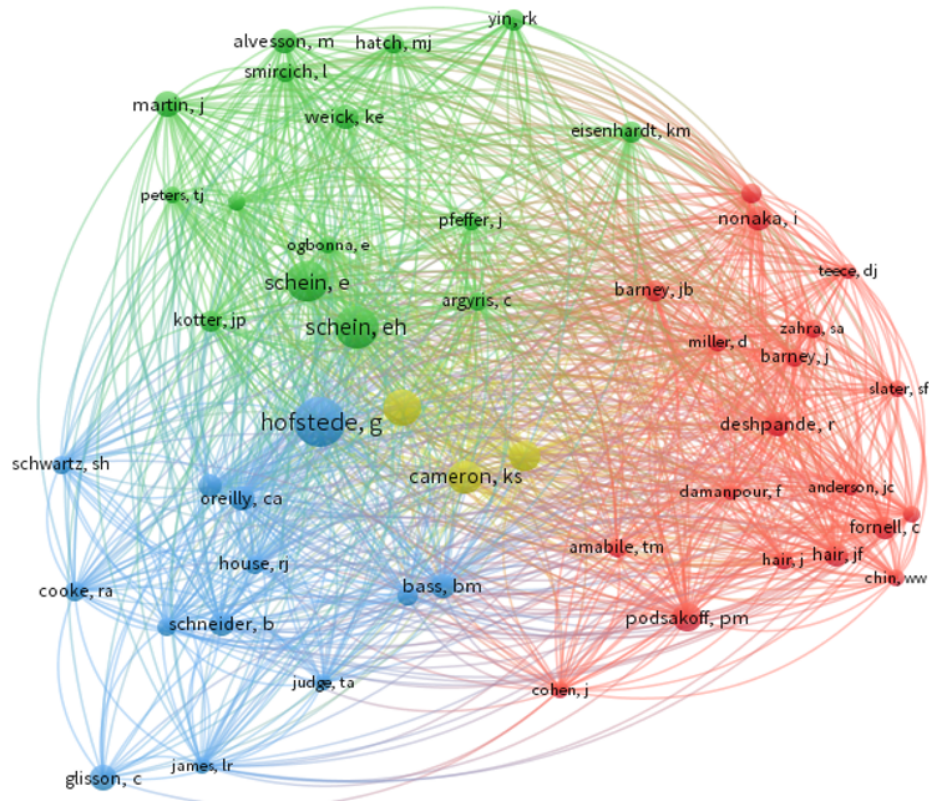
### 3. MÉTODOS

O questionário elaborado nesta pesquisa contempla 59 questões divididas em 3 blocos. As questões foram elaboradas de acordo com as recomendações de Hair et al. (2013) e Robinson (2018).

#### 3.1 Variáveis de Cultura Organizacional

Dada a quantidade de teorias dentro do tema de Cultura Organizacional, realizou-se uma pesquisa pela palavra-chave “organizational culture” na base de dados Web of Science, considerando o período entre 2000 e 2020 e foram encontrados 5741 artigos. Na sequência, as referências citadas por estes artigos foram analisadas com o auxílio do programa VOSviewer 1.6.14 (2020). O resultado é apresentado na Figura 1 (próxima página).

**Figura 1 - Principais referências em Cultura Organizacional**



**Fonte:** Autores (2021).

Tem-se que os estudos de Cameron e Quinn (2006), Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e Schwartz (1992) estão entre as principais referências mais citadas. Na figura, autores que tratam de temas relacionados são agrupados. Em verde, têm-se estudos sobre a definição de Cultura Organizacional, sendo Schein (2009) o principal pesquisador. Em vermelho são apresentados estudos que englobam Cultura e Aprendizagem Organizacional. Em azul e amarelo estão os pesquisadores que tratam dos enquadramentos de Cultura Organizacional, e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), Cameron e Quinn (2006) e Schwartz (1992) são os principais autores.

A partir das teorias, foram definidas 27 variáveis para compor a seção de Cultura Organizacional do questionário (Quadro 1).

**Quadro 1 - Variáveis de Cultura Organizacional**

Nº	Variáveis de Cultura Organizacional	Teoria e autores	Questões elaboradas
1	Trabalho em equipe	Tipo clã (CAMERON; QUINN, 2006)	É comum formar equipes para executar os trabalhos diários.
2	Colaboração entre as pessoas		As pessoas interagem entre si e se ajudam durante os trabalhos diários.
3	Inovação na organização	Tipo Adhocracia (CAMERON; QUINN, 2006)	A inovação é estimulada.
4	Autonomia no trabalho		As pessoas têm liberdade para criar e para executar suas ideias.
5	Controle dos processos de trabalho	Tipo Hierárquica (CAMERON; QUINN, 2006)	Os trabalhos são diariamente controlados e inspecionados por supervisores.
6	Previsibilidade e coordenação dos trabalhos		A maioria das tarefas do dia a dia tem um alto nível de padronização.
7	Competição entre os membros	Tipo Mercado (CAMERON; QUINN, 2006)	Os trabalhadores competem para serem os melhores em sua área.
8	Cumprimento de objetivos estabelecidos		Metas de desempenho são determinadas para cada trabalhador.
9	Facilidade na comunicação entre diferentes níveis hierárquicos	Distância do poder (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010)	Os trabalhadores têm fácil acesso aos supervisores.
10	Autonomia para tomada de decisões		Os supervisores permitem que os trabalhadores tomem decisões sobre seus trabalhos.
11	Facilidade ao lidar com a incerteza	Aversão à incerteza (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010)	Os trabalhadores são acostumados a lidar com um cenário de mudanças externas.
12	Aversão a diferentes formas de pensar		A divergência de opiniões entre os membros causa desconforto.
13	Foco em objetivos individuais	Individualismo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010)	Os objetivos individuais são mais importantes que os objetivos do grupo.
14	Foco nas relações interpessoais		Executar tarefas em que me relaciono com os colegas é mais importante que realizar tarefas individualmente.
15	Decisões emocionais	Masculinidade (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010)	As decisões são tomadas mais de forma intuitiva do que objetiva.
16	Preocupação com o bem-estar		As pessoas se preocupam com o bem-estar umas das outras.
17	Decisões de longo prazo	Orientação de longo prazo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010)	Os trabalhadores persistem nos objetivos definidos a longo prazo, atuando para transformar as metas elaboradas em realidade.
18	Decisões de curto prazo		Os projetos têm curta duração, focando obter resultados imediatos.
19	Repreensão de erros	Indulgência (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010)	Erros são repreendidos fortemente.
20	Relevar diferenças		Existe liberdade para comportamentos discordantes dos valores do ambiente de trabalho.
21	Vida variada, aproveitar a vida, prazer	Autonomia afetiva (SCHWARTZ, 1999)	Tem-se prazer em viver a vida no ambiente de trabalho.
22	Justiça social, honestidade, liberdade, igualdade	Igualitarismo (SCHWARTZ, 1999)	Igualdade, justiça e liberdade são valores comuns no trabalho.
23	Proteção do meio ambiente, mundo de beleza	Harmonia (SCHWARTZ, 1999)	Cuidar da natureza e do meio ambiente é comum nas tarefas diárias.
24	Criatividade, curiosidade, mente aberta	Autonomia intelectual (SCHWARTZ, 1999)	Criatividade, curiosidade e novas formas de pensar são valorizadas no trabalho.

Continua na próxima página



Continuação Quadro 1

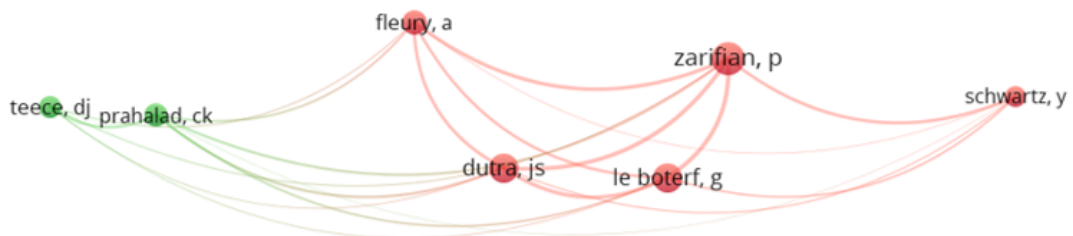
25	Alcançar as metas, independência, ambição	Domínio (SCHWARTZ, 1999)	Alcançar as metas pessoais e ter sucesso individual é valorizado no ambiente de trabalho.
26	Autoridade, influência, poder social, riqueza	Hierarquia (SCHWARTZ, 1999)	Ter influência, autoridade e poder aquisitivo são valorizados no ambiente de trabalho.
27	Respeito pelas tradições, ordem social, obediência	Conservadorismo (SCHWARTZ, 1999)	Respeitar as tradições, ter autodisciplina e obediência são valorizados no ambiente de trabalho.

Fonte: Autores (2021).

3.2 Variáveis de Competência dos Trabalhadores

Para encontrar os principais autores relacionados com competências dos trabalhadores, buscou-se por “competências” na base de dados da Scielo e foram encontrados 1.434 artigos. Estes resultados foram analisados com o VOSviewer 1.6.14 (2020). A Figura 2 mostra os resultados:

Figura 2 - Principais referências de competências citadas por pesquisas brasileiras



Fonte: Autores (2021).

Destacam-se as pesquisas de Zarifian (2001), Le Boterf (2003), Dutra (2004), e Fleury e Fleury (2001) como as principais fontes citadas com uma perspectiva voltada para as competências dos trabalhadores. Os estudos de Prahalad e Hamel (1990) focam em competências que a organização precisa ter para alcançar um melhor posicionamento estratégico.

Com base nas teorias apresentadas de Competências dos Trabalhadores, foram elaboradas 9 variáveis, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Questões para mensurar Competências dos trabalhadores

Nº	Variáveis de Competência dos Trabalhadores	Teoria e autores	Questões elaboradas
28	Ter Autonomia no trabalho	Ter Autonomia (ZARIFIAN, 2001)	Ter autonomia para tomar decisões individualmente.
29	Saber trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares	Saber Trabalhar em Equipe (PRAHALAD; HAMEL, 1990)	Trabalhar em equipe, com conhecimentos complementares.
30	Saber agir nas tarefas do trabalho	Saber Agir (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2000)	Saber executar e entender o funcionamento dos processos relacionados às tarefas do trabalho.

Continua na próxima página

Continuação Quadro 2

31	Saber mobilizar recursos do trabalho	Saber Mobilizar (FLEURY; FLEURY, 2000)	Saber gerenciar pessoas, materiais, informações e recursos financeiros.
32	Saber se comunicar com a equipe de trabalho	Saber Comunicar (ZARIFIAN, 2001; FLEURY; FLEURY, 2000)	Saber me comunicar com as pessoas que trabalham junto comigo.
33	Saber aprender e promover aprendizagem dos outros	Saber Aprender (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2000)	Promover a aprendizagem dos outros e me manter atualizado.
34	Saber comprometer-se com os objetivos organizacionais	Saber Comprometer-se (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2000; DUTRA, 2004)	Engajamento e comprometimento com os objetivos organizacionais.
35	Assumir responsabilidades do trabalho	Assumir Responsabilidades (ZARIFIAN, 2001; DUTRA; 2004)	Ser responsável e assumir os riscos e consequências das ações que são tomadas por mim.
36	Ter visão estratégica	Ter Visão Estratégica (FLEURY; FLEURY, 2000)	Conhecer a estratégia da organização e identificar oportunidades de crescimento.

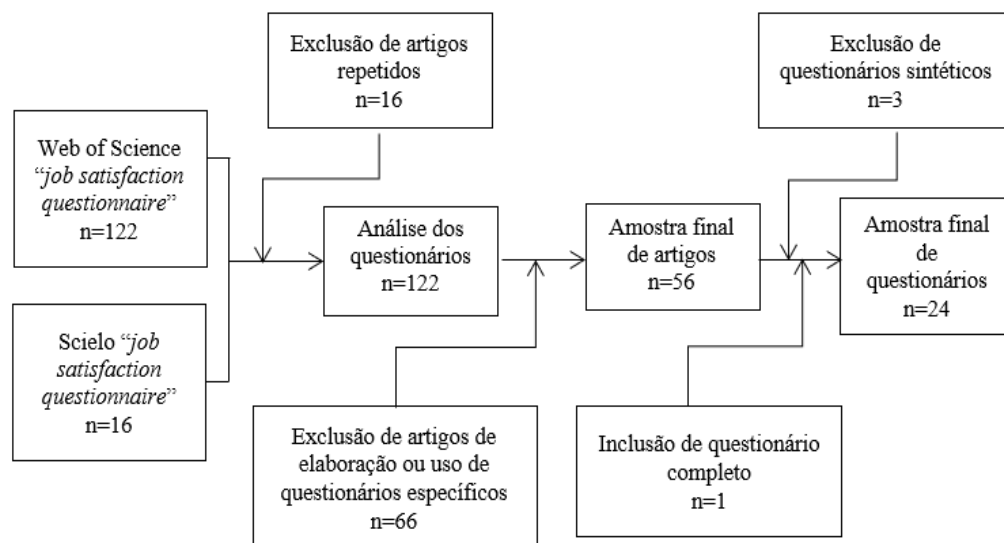
Fonte: Autores (2021).

### 3.3 Variáveis de Satisfação no Trabalho

Para definir as variáveis da Satisfação no Trabalho, realizou-se uma análise dos questionários de satisfação utilizados pela academia. Uma busca por artigos científicos com o termo “job satisfaction questionnaire” nas bases de dados Web of Science e Scielo foi feita conforme as recomendações de Revisão Sistemática da Literatura de Moher et al. (2009).

Um total de 138 artigos foi obtido, excluindo-se os repetidos. Desses artigos, excluíram-se todos os que fossem de elaboração ou uso de questionário específico para uma determinada profissão. Isso porque, nestes tipos de questionários, as questões estavam muito relacionadas com a prática de trabalho cotidiana específica destes profissionais, não abrangendo o escopo desta pesquisa. Além disso, optou-se por utilizar questionários completos ao invés de suas versões reduzidas. Por fim, chegou-se em 24 questionários a partir de 56 artigos científicos analisados. A Figura 3 contém as informações sobre as bases de dados, quantidades de artigos incluídos e excluídos.

Figura 3 - Seleção dos documentos



Fonte: Autores (2021).

Os questionários mais utilizados pela literatura científica são citados no Quadro 3, ordenados dos mais citados para os menos citados, juntamente com as dimensões que eles mensuram.

**Quadro 3** - Questões para mensurar Competências dos trabalhadores

Nº	Questionários	Categorias de análise
1	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (WEISS <i>et al.</i> , 1967)	Utilização das capacidades Realização Atividade Conquistas Autoridade Políticas e práticas da empresa Compensação Colegas de trabalho Criatividade Independência Valores morais Reconhecimento Responsabilidade Segurança Serviço Social Status social Supervisão-Relações Humanas Supervisão-Técnica Variedade do trabalho Condições de trabalho
2	<i>Maslach Burnout Inventory</i> (MASLACH; JACKSON, 1981)	Exaustão emocional Realização pessoal Despersonalização
3	<i>Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82</i> (MELIÁ <i>et al.</i> , 1990)	Satisfação com a supervisão e participação na organização, ambiente físico de trabalho, benefícios materiais e recompensas complementares, intrínseca do trabalho, remuneração, relacionamentos interpessoais
4	<i>Organizational Commitment Scale</i> (ALLEN; MEYER, 1990)	Compromisso afetivo Compromisso de continuidade Compromisso normativo
5	<i>The Job Descriptive Index</i> (SMITH; KENDALL; HULIN, 1969)	Satisfação com a supervisão Colegas de trabalho Pagamento Oportunidades de promoção O trabalho em si
6	<i>CVT-Gohisalo</i> (GONZÁLEZ <i>et al.</i> , 2009)	Apoio institucional ao trabalho Segurança no trabalho Integração ao local de trabalho Satisfação pelo trabalho Bem-estar alcançado por meio do trabalho Desenvolvimento pessoal Gestão do tempo livre
7	<i>Encuesta de Calidad de vida en el Trabajo</i> (ECVT, 2010)	Satisfação geral no trabalho Satisfação com a organização, realização e treinamento Satisfação com diferentes aspectos relacionados ao contrato de trabalho Satisfação com as condições de saúde e segurança no trabalho Condições de trabalho: organização do trabalho, remuneração Formação acadêmica e formação profissional para o emprego Mobilidade laboral e geográfica Reconciliação do trabalho e vida familiar

Continua (Parte 1 de 4)

Nº	Questionários	Categorias
8	<i>Overall Job Satisfaction</i> (BRAYFIELD; ROTHE, 1951)	Condições do trabalho Gostar o trabalho Trabalho interessante Não gostar do trabalho
9	<i>Job Satisfaction Questionnaire</i> (SAKS, 2006)	Engajamento no trabalho Engajamento da organização Características do trabalho Recompensas e Reconhecimento Justiça distributiva Justiça processual Suporte organizacional percebido Suporte ao supervisor percebido Satisfação no Trabalho Compromisso organizacional Intenção de desistir OCBI (Prontamente dê seu tempo para ajudar outras pessoas que tenham problemas relacionados ao trabalho) OCBO (Participar de funções que não são necessárias, mas que ajudam a imagem organizacional)
10	<i>Work and life attitudes survey</i> (WARR; COOL; WALL, 1979)	Envolvimento no trabalho Motivação de trabalho intrínseca (motivação interna) Maior ordem com mais força de poder Características do trabalho intrínseco percebido Satisfação no Trabalho Satisfação de vida Felicidade Auto-avaliação de ansiedade
11	SUSESO-ISTAS 21 (CANDIA; PÉREZ-FRANCO; GONZÁLEZ, 2016)	Demandas psicológicas Trabalho ativo e possibilidades de desenvolvimento Apoio social na empresa e qualidade de liderança Compensações Dupla presença
12	<i>Quality of work life evaluation</i> (WALTON, 1973)	Compensações adequadas e justas Condições de trabalho Uso de capacidades no trabalho Oportunidades no trabalho Integração social no trabalho Constitucionalista no trabalho Espaço ocupado pelo trabalho na vida Relevância social e importância do trabalho
13	<i>Copenhagen Psychosocial Questionnaire</i> (COPSOQ II) (PEJTERSEN <i>et al.</i> 2010)	Saúde e bem-estar Relacionamento com o mercado de trabalho Condições de contratação Trabalho e vida privada / familiar Ambiente de trabalho psicossocial Local de trabalho como um todo Conflitos e comportamento ofensivo

Nº	Questionários	Categorias
14	<i>Questionario de motivación en el trabajo</i> (TORO, 1992)	Realização Auto realização Dedicação à tarefa Conteúdo do trabalho Requisição Salário Promoção Filiação Autoridade de aceitação Valor de aceitação Grupo de trabalho Poder Reconhecimento Expectativa Supervisão
15	<i>Escala de Clima Laboral</i> (RAMÍREZ, 2008)	Compromisso extrínseco Parceiros e coesão Suporte de supervisor Descrição do trabalho Infraestrutura Equidade e autonomia Reconhecimento de méritos Comprometimento intrínseco
16	<i>Inventario de Calidad de vida laboral</i> (SILVA, 2006)	Sistema de gestão Relacionamento com colegas de trabalho Relacionamento com chefes Motivação, identificação e comprometimento Condições do ambiente de trabalho Estresse e <i>burnout</i> Equilíbrio trabalho-vida Satisfação com o trabalho e potencial motivador da posição Bem-estar subjetivo derivado do trabalho Igualdade na remuneração Características de personalidade
17	<i>Managerial Job Satisfaction Questionnaire</i> (CELLUCCI; DE VRIES, 1978)	Salário Promoção Colegas de trabalho Supervisor Trabalho em si
18	<i>Satisfaction Questionnaire from the Job Diagnostic Survey</i> (HACKMAN; OLDHAM, 1975)	Variedade Se identificar Tarefa com significado Autonomia <i>Feedback</i>
19	<i>Robbins Job Satisfaction Questionnaire</i> (ROBBINS, 1991)	Supervisor Colegas de trabalho Oportunidade de promoção Pagamento Tarefas envolvidas no trabalho
20	<i>List of Scale Items</i> (VITELL; DAVIS, 1990)	Satisfação com o pagamento Satisfação da promoção Satisfação dos colegas de trabalho Satisfação do supervisor Satisfação em si



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

**Fonte:** Autores (2021).

As categorias de satisfação mensuradas por cada questionário foram agrupadas em 23 variáveis. Conforme apresentado no Quadro 4 (próxima página).

**Quadro 4 - Variáveis de Satisfação no Trabalho**

	Variáveis	Descrições
37	Políticas da empresa	Satisfação com a aplicação de regras e regulamentos descritos e não descritos pelos quais a empresa atua em relação aos funcionários.
38	Saúde emocional no trabalho	Satisfação relacionada às exigências psicológicas do trabalho.
39	Envolver-se ao realizar o trabalho	Quanto o trabalhador está motivado para executar seu trabalho com entusiasmo e permanecer ativo no trabalho a maior parte do tempo em que está na empresa.
40	Feedback sobre o trabalho realizado	Retornos positivos e negativos dos superiores quanto ao trabalho realizado pelo trabalhador.
41	Saúde e segurança no trabalho	Fatores de segurança, ergonomia, iluminação e ambiente de trabalho no sentido físico.
42	Independência e autonomia	Quanto o trabalhador é livre para tomar decisões sobre o seu próprio trabalho.
43	Mercado de trabalho	Possibilidade de escolher a empresa para trabalhar independentemente do mercado financeiro.
44	Status do trabalho	Satisfação com o reconhecimento e valorização do trabalho pela sociedade.
45	Gestão da organização do trabalho	Como o gerenciamento do trabalho é coordenado.
46	Tarefa significativa	Oportunidade de realizar um trabalho que tem começo e fim e que gera um resultado visível no final.
47	Valores morais do trabalho	Quanto os valores da empresa são similares ou não com os valores do trabalhador e o clima gerado no entorno do trabalho por esses valores.
48	Oportunidade de crescimento e promoção	Possibilidade de acender dentro das hierarquias da empresa.
49	Realização pessoal	Realização pessoal do trabalhador durante a execução da tarefa que ele realiza diariamente.
50	Relações com supervisores	Relações entre trabalhador e supervisão ou liderança.
51	Vida fora da empresa	Relações com a família, vida social, tempo livre e consigo mesmo.
52	Relações com colegas de trabalho	Relações interpessoais entre colegas de trabalho no mesmo nível hierárquico. Integração social no trabalho.
53	Salário e benefícios financeiros	Satisfação com o pagamento recebido pelo serviço prestado.
54	Bem-estar da sociedade	Satisfação com a contribuição do trabalho para o bem-estar da sociedade.
55	Capacidade técnica da supervisão	Quão bem preparado é o supervisor para desempenhar sua posição de liderança.
56	Uso de habilidades	Satisfação quanto ao uso das próprias habilidades no trabalho.
57	Variedade de trabalho	Satisfação com a variedade de elementos de trabalho.
58	Carga de trabalho	Satisfação com a quantidade de trabalho a ser realizado pelo indivíduo durante um dia de trabalho.
59	Clareza da tarefa a ser executada	Como bem descritas são as tarefas e quanto o trabalhador entende as expectativas esperadas de sua posição ou cargo.

Fonte: Autores (2021).

**3.4 Validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa**

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

Primeiramente, no que concerne à validade, optou-se pela Avaliação por um Comitê de Especialistas (ALEXANDRE; COLUCI, 2011). O questionário foi enviado para um doutor e

dois doutorandos especialistas em Cultura Organizacional e uma doutora e uma psicóloga especialistas em Organização do trabalho. As questões foram enviadas juntamente com cada variável a ser mensurada e seu respectivo referencial teórico.

O questionário passou pela análise semântica de 10 pós-graduandos e 4 gestores de duas empresas.

Para realizar a análise da confiabilidade utilizou-se o Alfa de Cronbach. Este índice é definido como uma “medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade” (HAIR et al., 2013, p. 100). De acordo com Hair et al. (2013) valores acima de 0,7 são considerados satisfatórios, ou seja, garantem consistência interna do questionário. Esse coeficiente tem a capacidade de mensurar a correlação entre as respostas dadas ao questionário com base na análise do perfil de respostas dos entrevistados.

A escala escolhida para mensurar aos constructos de Cultura foi a Escala Likert de 5 pontos. Dalmoro e Vieira (2013) analisaram a facilidade, velocidade e precisão das escalas de 3, 5 e 7 pontos e verificaram que a escala com 5 pontos é que consegue captar a opinião dos entrevistados com maior precisão e facilidade.

Essa técnica para permite a mensuração de comportamentos e atitudes, uma vez que as escalas têm a finalidade de medir a tendência pela qual os indivíduos se posicionam em relação a concordar ou não com determinada afirmação. Essa escala é composta por 5 opções: “Concordo totalmente”, “Concordo parcialmente”, “Indiferente ou Não concordo nem discordo”, “Discordo parcialmente” e “Discordo totalmente” (HAIR et al., 2013).

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

também com 5 pontos.

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

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

**Tabela 1** - Perfil dos respondentes

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

Fonte: Autores (2021).

O questionário foi aplicado após a aprovação da pesquisa pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), o qual foi submetido na data de 05/12/2019 e aprovado na data de 29/06/2020 com o número de Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE).

#### 4. RESULTADOS

Para calcular o Alfa de Cronbach, utilizou-se o programa IBM SPSS (2013). O Alfa de Cronbach foi calculado para o questionário inteiro e também para as três partes separadas de cada questionário aplicado. Na Tabela 2 são apresentados os valores.

**Tabela 2** - Valores de Alfa de Cronbach

Análise	Quantidade de itens	Alfa de Cronbach
Todas as variáveis	59	0,865
Somente Cultura Organizacional	27	0,788
Somente Competências do trabalhador	9	0,845
Somente Satisfação no Trabalho	23	0,879

Fonte: Autores (2021).

Observa-se que os questionários aplicados em sua totalidade conseguiram garantir uma consistência interna boa e as partes do questionário conseguiram alcançar uma consistência interna satisfatória ou aceitável.

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

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

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

**Fonte:** Autores (2021).

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

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi de apresentar como foi estruturado e validado um questionário que pudesse ser aplicado para a compreensão da Cultura Organizacional, determinar quais seriam as Competências dos Trabalhadores que melhor combinam com este tipo de organização, e definir quais seriam os fatores de Satisfação no Trabalho que são mais valorizados pelos membros da empresa.

Como proposta de análise do questionário, recomenda-se a aplicação para uma amostra significativa de uma organização e verificar as médias obtidas para cada uma das variáveis. De forma que as médias mais altas de Cultura Organizacional representarão como os trabalhadores a enxergam. As médias mais altas de Competências serão aquelas que os trabalhadores consideram essenciais para a execução de seus trabalhos. As médias mais altas de Satisfação serão as que viabilizam esta sensação nos trabalhadores.

Como contribuição teórica, tem-se um instrumento de pesquisa único que reúne as três temáticas. A análise dos dados coletados permite que os pesquisadores possam encontrar relações entre os temas.

Como contribuição prática, este questionário pode auxiliar os gestores a compreenderem melhor uma Cultura Organizacional, viabilizar meios de estimular obtenção de Competências



que melhor combinem com as estratégias organizacionais. Além de promover fatores que estejam estritamente relacionados ao que causa Satisfação no trabalho para os indivíduos.

Como contribuição referente ao trabalhador, considera-se que este questionário permite que o indivíduo reflita por outras perspectivas sobre o próprio trabalho e seus anseios pessoais frente às tarefas que executa diariamente.

## **AGRADECIMENTO**

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

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medida. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.16, n. 7, p. 3062-3068, 2011.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.

AMOR, A. M.; VÁZQUEZ, J. P. A.; FAÍÑA, J. A. Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. **European Management Journal**, v. 38, p. 169-178, 2020.

ARIYAWAN, Y. W.; RIVAI, A. Influence of leadership style and organizational culture on organizational performance through job satisfaction in PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. **The International Journal of Engineering and Science (IJES)**, v. 17, n. 10, p. 21-37, 2018.

BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 35, n. 5, p. 307-311, 1951.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CANDIA, M. T., PÉREZ-FRANCO, J. M., GONZÁLEZ, D. G. Manual del método del cuestionario SUSES/ISTAS 21: versiones completas y breves. Unidad de medicina del trabajo de la intendencia de seguridad y salud en el trabajo, 2016.

CELLUCCI, A. J.; DE VRIES, D. L. Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJSQ, Technical Report II (Center for Creative Leadership), 1978.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas do tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. edição especial, p. 161-174, 2013.

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Revista Psicologia em Estudo-UEM**, v.17, n.3. Traduzido por Gustavo A. Ramos Mello Neto. 2012.

DERBIS, R; JASIŃSKI, A. Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement. **Cogent Psychology**, v.5, p.1-16, 2018.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Gente, 2004.

ECVT – Encuesta de calidad de vida en el trabajo. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Subdirección General de Estadística. Madrid. España, 2010.

ENGSTRÖM, M.; LJUNGGREN, B.; LINDQVIST, R.; CARLSSON, M. Staff satisfaction with work, perceived quality of care and stress in elderly care: psychometric assessments and associations. **Journal of Nursing Management**, v. 14, n. 1, p. 318–328, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Medellín, São Paulo: Atlas, 2000.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 1ª edição. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GONZÁLEZ, R. B.; HIDALGO, G. S.; SALAZAR, J. G.; PRECIADO, M. S. Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo “CVT-GOHISALO. **Ciência & Trabajo**, v. 12, n. 36, p. 332-340, 2010.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HAIR, Jr. J. F.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Essentials of marketing research**. 3rd ed. New York, McGraw-Hill, 2013.

HATTA, I. H.; RACHBINI, W.; RISKARINI, D.; MANDAGIE, Y. R. O. The analysis, transformational leadership style, work ethic, work satisfaction and good governance. **Jurnal Manajemen**, v. 22, n. 3, p. 395-408, 2018.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Culture and organizations: software of the mind**. 3 ed. McGrawHill, 2010.

IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.  
JARUPATHIRUN, S.; GENNARO, M. D. Factor of work satisfaction and their influence on employee turnover in Bangkok, Thailand. **International Journal of Technology**, v. 7, p. 1460-1468, 2018.

LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. Self-regulation through goal setting. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, p. 212-247, 1991.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.  
MANTECH. **Work Values Questionnaire**. Auckland, New Zealand: Author, 1983.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 2. n. 1, p. 99-113, 1981.

MELIÁ, J.L.; PRADILLA, J.F.; MARTÍ, N.; SANCERNI, M.D.; OLIVER, A.; TOMÁS J.M. Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. **Revista de Psicología Universitas Tarraconensis**, v. 12, n. 1/2, p. 25-39, 1990.

MENG, J.; BERGER, B. K. The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: testing the joint mediating effects of engagement and trust. **Public Relations Review**, v.26, p.64-75, 2019.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.; THE PRISMA GROUP. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **Plos Medicine**, v. 6, n. 7, p. 1-6, 2009.

MOOI, E.; SARSTEDT, M.; MOOI-RECI, I. **Market research: the process, data and methods using Stata**. Singapore: Springer, 2018.

PAAIS; M.; PATTIRUHU, J. R. Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 577-588, 2020.

PANCASILA, I.; HARYONO, S.; SULISTYO, B. A. Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: evidence from Indonesia. **Journal of Asian Finance**, v. 7, n. 6, p. 387-397, 2020.

PASQUALI, Luiz. Testes referentes a construto: Teoria e modelo de construção. In: Luiz Pasquali (Org.). **Instrumentação Psicológica: Fundamentos e Prática**. 1. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, p. 166-198, 2010.

PEJTERSEN, J. H.; KRISTENSEN, T. S.; BORG, V.; BJORNER, J. B. The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. **Scandinavian Journal of Public Health**, v. 38, n. 3, p. 8-24, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RAMÍREZ, M. Validación de una escala de Clima Organizacional en una muestra multiocupacional de la ciudad de Arica. Arica: Departamento de Filosofía y Psicología, Universidad de Tarapacá, 2008.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior** (5th ed.). New Delhi: Prentice-Hall, 1991.

ROBINSON, M. A. Using multi-item psychometric scales for research and practice in human resource management. **Human Resource Management**, v. 57, p. 739-750, 2018.

ROZIKA, W.; DHARMA, S.; SITORUS, T. Servant leadership, personnel's job satisfaction: the role of organizational culture and human resources practices. **Academic Journal of Economic Studies**, v. 4, n. 2, p. 120-137, 2018.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

SIKORA, D. M.; THOMPSON, K. W.; RUSSELL, Z. A.; FERRIS, G. Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 3, n. 1, p. 23-42, 2016.

SILVA, M. **Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional**. Tesis (Doctorado en psicología) – Facultad de psicología, Universidad de Barcelona, Barcelona, España, p. 205, 2006.

SMITH, P. C.; KENDALL, L. M.; HULIN, C. L. **The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes**. Rand McNally, 1969.

TAYLOR, J. C.; BOWERS, D. G. **Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument**. Oxford, England: U. Michigan, 1972.

TORO, F. **Desempeño y productividad: contribuciones de la psicología ocupacional**. Medellín, CINCEL, 1992.

VITELL, S. J.; DAVIS, D. L. The relationship between ethics and job satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, v. 9, n. 1, p. 489-494, 1990.

VOSVIEWER. Programa de análise bibliométrica. Disponível em: <<https://www.vosviewer.com/>>. Acesso em: 24 de março de 2020.

WALTON, R. E. Quality of work life: what is it? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WARR, P.; COOK, J.; WALL, T. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, v. 52, n. 2, p. 129-148, 1979.

WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W.; LOFQUIST, L. H. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project, 1967.

WOOD, V. R.; CHONKO, L. B.; HUNT, S. D. Social responsibility and personal success: are they incompatible? *Journal of Business Research*, v. 14, n. 1, p. 193-212, 1986.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.