

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA ANÁLISE EM DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION: AN ANALYSIS IN DIFFERENT ORGANIZATIONAL CONTEXTS

LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL: UN ANÁLISIS EN DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONALES

Fábio Pereira Duarte¹

Amanda Raquel de França Filgueiras D'Amorim²

RESUMO: Este artigo teve como objetivo analisar a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em diferentes contextos organizacionais. Para isso, adotou-se uma abordagem de método quantitativos obtidos por meio de questionário estruturado. A amostra foi composta por 50 participantes, atuantes em distintos setores e organizações. Os resultados evidenciaram que a cultura organizacional exerce influência direta sobre os níveis de satisfação no trabalho, especialmente em dimensões relacionadas à cooperação, respeito e relações interpessoais. Observou-se uma tendência positiva nos níveis de satisfação, porém marcada por significativa presença de respostas neutras, indicando percepções não homogêneas entre os colaboradores. Esses achados sugerem que, embora existam práticas organizacionais favoráveis, sua internalização ainda ocorre de forma parcial, refletindo possíveis inconsistências entre o discurso institucional e as experiências vivenciadas no ambiente de trabalho. Conclui-se que o fortalecimento da cultura organizacional, aliado a práticas efetivas de gestão de pessoas, comunicação e desenvolvimento de lideranças, é fundamental para a promoção de níveis mais elevados de satisfação e engajamento. O estudo contribui ao evidenciar a importância da integração entre cultura e satisfação no contexto organizacional, oferecendo subsídios teóricos e práticos para a gestão contemporânea.

Palavras-Chave: Cultura organizacional. Satisfação no trabalho. Clima organizacional.

¹ Doutorando em Administração pela Ivy Enber University. Professor de Ensino Superior na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (Fatecs).

² Professora orientadora. Docente dos Programas de Mestrado e Doutorado em Administração da Ivy Enber University.

ABSTRACT: This article aimed to analyze the relationship between organizational culture and job satisfaction in different organizational contexts. To this end, a quantitative method was adopted, obtained through a structured questionnaire. The sample consisted of 50 participants working in different sectors and organizations. The results showed that organizational culture exerts a direct influence on job satisfaction levels, especially in dimensions related to cooperation, respect, and interpersonal relationships. A positive trend in satisfaction levels was observed, but marked by a significant presence of neutral responses, indicating non-homogeneous perceptions among employees. These findings suggest that, although favorable organizational practices exist, their internalization is still partial, reflecting possible inconsistencies between institutional discourse and experiences lived in the work environment. It is concluded that strengthening organizational culture, combined with effective people management, communication, and leadership development practices, is fundamental for promoting higher levels of satisfaction and engagement. This study contributes by highlighting the importance of integrating culture and satisfaction in the organizational context, offering theoretical and practical support for contemporary management.

Keywords: Organizational culture. Job satisfaction. Organizational climate.

RESUMEN: Este artículo tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en diferentes contextos organizacionales. Para ello, se adoptó un método 2

cuantitativo, obtenido mediante un cuestionario estructurado. La muestra estuvo compuesta por 50 participantes que trabajan en distintos sectores y organizaciones. Los resultados mostraron que la cultura organizacional ejerce una influencia directa en los niveles de satisfacción laboral, especialmente en dimensiones relacionadas con la cooperación, el respeto y las relaciones interpersonales. Se observó una tendencia positiva en los niveles de satisfacción, pero marcada por una presencia significativa de respuestas neutrales, lo que indica percepciones no homogéneas entre los empleados. Estos hallazgos sugieren que, si bien existen prácticas organizacionales favorables, su internalización aún es parcial, lo que refleja posibles inconsistencias entre el discurso institucional y las experiencias vividas en el entorno laboral. Se concluye que el fortalecimiento de la cultura organizacional, combinado con prácticas efectivas de gestión de personas, comunicación y desarrollo del liderazgo, es fundamental para promover mayores niveles de satisfacción y compromiso. Este estudio contribuye al destacar la importancia de integrar cultura y satisfacción en el contexto organizacional, ofreciendo apoyo teórico y práctico para la gestión contemporánea.

Palabras clave: Cultura organizacional. Satisfacción laboral. Clima organizacional.

I. INTRODUÇÃO

Muitas organizações têm enfrentado um ambiente caracterizado por constantes mudanças, sejam tecnológicas, sociais ou econômicas, exigindo delas mais capacidade de adaptação. Nesse sentido o comportamento humano dentro da empresa muitas vezes é um reflexo da cultura organizacional, sendo aspecto de compreensão sobre a influência em valores, crenças, conhecimento, práticas e normas.

A cultura organizacional é um dos principais fatores que afetam a satisfação no trabalho, pois define padrões de comportamento, estilos de liderança, métodos de comunicação e relações interpessoais. No entanto, apesar de muitos estudos terem tratado os temas cultura organizacional e satisfação no trabalho de forma isolada, ainda é necessário realizar pesquisas que combinem esses conceitos em variados contextos organizacionais, empregando métodos que possibilitem uma análise mais completa e detalhada do fenômeno.

O artigo tem como objetivo de modo geral analisar a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em diferentes contextos organizacionais e específicos identificar características da cultura organizacional, avaliar níveis de satisfação no trabalho, utilizando abordagem de método quantitativa.

Diante desse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: qual é a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em diferentes contextos organizacionais? Este artigo compõe esta introdução, a justificativa, a metodologia utilizada na pesquisa para o levantamento de dados, a fundamentação teórica, análise e discussão dos resultados obtidos, a conclusão e referências bibliográficas.

Espera-se que este artigo traga avanços para investigações relacionadas ao comportamento, cultura organizacional e satisfação no trabalho, de modo a ampliar a compreensão das relações existentes entre os valores organizacionais, as práticas de gestão e o nível de satisfação dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento de ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e alinhados aos objetivos estratégicos das organizações.

A relevância científica deste artigo consiste na necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a conexão entre a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores, especialmente em um ambiente de trabalho que se torna cada vez mais dinâmico e competitivo. Apesar de já haver pesquisas que tratam desses conceitos de forma separada.

Em termos práticos, os achados deste estudo podem auxiliar gestores e profissionais de Recursos Humanos na criação de estratégias destinadas a fortalecer culturas organizacionais

saudáveis e elevar a satisfação dos colaboradores. Além disso, entender de que maneira a cultura organizacional impacta a satisfação no trabalho pode ajudar na prevenção de problemas no ambiente de trabalho, como falta de motivação, conflitos interpessoais e alta rotatividade de colaboradores.

No âmbito social, o artigo contribui para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, promovendo o bem-estar dos trabalhadores e reforçando relações profissionais pautadas em respeito, cooperação e desenvolvimento humano. Assim, a pesquisa possui relevância acadêmica, organizacional e social, justificando sua realização.

2. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, adotou-se uma abordagem de método que integra técnicas quantitativas. Inicialmente, realizou-se a coleta de dados por meio de questionário estruturado aplicado a trabalhadores atuantes em diferentes contextos organizacionais, com o objetivo de identificar padrões relacionados às percepções sobre cultura organizacional e níveis de satisfação no trabalho.

Para isso, o estudo envolveu 50 participantes, que estavam em diversos ambientes organizacionais, englobando diferentes setores, tamanhos de empresas e níveis de hierarquia. Isso possibilitou entender percepções diversas sobre os aspectos culturais nas organizações e como eles impactam a satisfação no trabalho.

Essa diversidade na amostra facilitou uma análise mais completa do fenômeno em questão, possibilitando a identificação de padrões de percepção, semelhanças e diferenças entre os participantes, assim como compreender de que maneira os diversos componentes da cultura organizacional podem afetar os níveis de satisfação no trabalho em diferentes contextos organizacionais.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Robbins, (2002) a cultura organizacional é a maneira pela qual os funcionários percebem as características cultural da empresa:

A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. Trata-se de um termo descritivo. Isso é importante, porque diferencia esse conceito daquele da satisfação com o trabalho. (Robbins, 2002, p. 499).

Nesse sentido, entender a cultura organizacional como um fenômeno relacionado à percepção revela que ela se expressa através de princípios, convicções, regras e práticas que são comuns entre os membros de uma organização, direcionando o comportamento dos indivíduos

nas empresas. Portanto, embora os colaboradores possam ter níveis variados de satisfação em relação ao local de trabalho, suas visões sobre a cultura costumam espelhar padrões coletivos que foram formados ao longo do tempo. Assim, a cultura organizacional se torna um componente fundamental da dinâmica interna das organizações, afetando decisões, modos de comunicação e interações interpessoais, além de ter um efeito direto no desempenho e o clima organizacional.

Araujo (2006), lista alguns elementos formadores da cultura organizacional:



Alguns elementos formadores da cultura organizacional – (Figura 12.3, Araujo, 2006, p. 313) – Adaptado.

Esses elementos podem ser facilmente percebidos no ambiente organizacional, tendo impactos maiores ou menores a depender de qual elemento em determinada empresa. Certamente, a satisfação do colaborador pode variar em ambientes diversificados a depender da intensidade de cada elemento, sendo assim, a presença de valores organizacionais objetivos, práticas de reconhecimento, comunicação efetiva e relações interpessoais saudáveis tende a favorecer níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

Nesse contexto, a satisfação no trabalho é entendida como uma consequência das impressões de que os colaboradores constroem a partir de suas vivências diárias no ambiente

corporativo. Quando os aspectos culturais promovem suporte, reconhecimento profissional e harmonia entre as metas pessoais e as da empresa, é notável um aumento na participação, dedicação e senso de pertencimento. Em contrapartida, culturas organizacionais caracterizadas por disputas, escassez de reconhecimento e comunicações deficientes podem levar a níveis menores de satisfação, afetando negativamente o desempenho tanto individual quanto em grupo.

Assim, torna-se evidente que a investigação dos componentes da cultura organizacional é um caminho significativo para entender os fatores que afetam a felicidade no trabalho, uma vez que esses componentes moldam as percepções, atitudes e comportamentos que influenciam diretamente as experiências dos colaboradores nas organizações.

Apesar do avanço nas pesquisas sobre cultura organizacional e satisfação no trabalho, ainda são limitados os estudos que investigam essa relação, especialmente considerando múltiplos setores de atuação.

Para contextualizar a pesquisa, este artigo teve como objetivo analisar a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em diferentes contextos organizacionais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na coleta de dados permitiram identificar padrões relevantes nas percepções dos participantes acerca da cultura organizacional e sua relação com os níveis de satisfação no trabalho.

Os dados demográficos revelaram um perfil predominantemente jovem, com forte concentração na faixa etária de 18 a 25 anos, que representou 70% dos respondentes. Esse padrão sugere que os resultados do estudo tendem a refletir percepções típicas de indivíduos em início de trajetória profissional, o que pode influenciar diretamente variáveis como satisfação, expectativas e engajamento no trabalho.

No que se refere ao tempo de empresa, foi percebido que 60% dos participantes possuem até um ano de vínculo organizacional, sendo 34% com menos de seis meses e 26% entre seis meses e um ano. Esses dados reforçam a característica de uma amostra com baixa maturidade organizacional, o que pode impactar a consolidação de percepções mais estáveis sobre o ambiente de trabalho, além de indicar possível rotatividade ou presença significativa de novos colaboradores.

De forma integrada, o perfil analisado caracteriza um público jovem, com baixo tempo

de permanência na organização, esse conjunto de características deve ser considerado na interpretação dos resultados a seguir, uma vez que pode influenciar diretamente as percepções como já dito sobre clima organizacional, motivação e satisfação no trabalho, especialmente pela menor experiência profissional e pela fase inicial de inserção no mercado de trabalho.

Tabela 1 - Cooperação e equipe. n=50. São Paulo, 2026. - Percentuais calculados sobre o total de respondentes (n=50).

(1 a 5) (1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo totalmente)

Variável	N	%
Há cooperação entre os membros da equipe.		
5	20	40
4	15	30
3	8	16
2	5	10
1	2	4
Total	50	100

Fonte: Do próprio autor, 2026.

Observa-se uma forte tendência positiva: 70% dos participantes atribuíram pontuação 4 (30%) ou 5 (40%), indicando concordância de que há cooperação na equipe. Esse resultado sugere um ambiente predominantemente colaborativo, possivelmente associado a dinâmicas de trabalho integradas e relações interpessoais funcionais.

Por outro lado, 16% dos respondentes posicionaram-se de forma neutra (pontuação 3), o que pode indicar percepções duvidosas ou variações na experiência de cooperação entre diferentes subgrupos ou contextos organizacionais. As avaliações negativas (pontuações 1 e 2) somam 14%, revelando que uma parcela minoritária percebe fragilidades na cooperação.

Embora não dominante, esse contingente não é desprezível e pode sinalizar a existência de ruídos na comunicação, conflitos interpessoais ou desigualdade na participação colaborativa, de qualquer forma, vale o respeito na forma como foram respondidas. Sobre o respeito, foi perguntado de forma geral se a organização valoriza isso entre os colaboradores:

Tabela 2 - Organização e o respeito. n=50. São Paulo, 2026. - Percentuais calculados sobre o total de respondentes (n=50).

(1 a 5) (1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo totalmente)

Variável	N	%
A organização valoriza o respeito entre os colaboradores.		
5	20	40
4	8	16
3	16	32
2	6	12
1	0	0
Total	50	100

Fonte: Do próprio autor, 2026.

Os resultados indicam uma tendência positiva, ainda que menos consolidada do que a tabela anterior: 56% dos participantes atribuíram pontuação 4 (16%) e 5 (40%), sugerindo que a maioria reconhece a presença de uma cultura organizacional orientada ao respeito. Esse dado aponta para a existência de normas ou práticas institucionais que favorecem relações interpessoais adequadas.

Entretanto, observa-se uma proporção expressiva de respostas neutras (32%), o que revela certa dúvida ou percepção inconsistente entre os respondentes. Esse contingente pode indicar que a valorização do respeito não é experimentada de maneira uniforme em todos os setores ou níveis hierárquicos, sugerindo possíveis lacunas na internalização dos valores organizacionais.

As respostas negativas, concentradas em 12% na pontuação 2 e com ausência de registros na pontuação 1, indicam que, embora não se observe rejeição extrema à percepção de respeito no ambiente organizacional, há indícios de fragilidades na sua efetiva promoção. Esse resultado sugere a existência de experiências pontuais que não correspondem plenamente aos valores institucionais declarados, revelando possíveis inconsistências entre o discurso organizacional e

as práticas cotidianas. Conforme apontam estudos sobre cultura e clima organizacional, a percepção dos colaboradores tende a ser fortemente influenciada pela vivência concreta no ambiente de trabalho, de modo que eventuais desalinhamentos podem comprometer a consolidação de valores como o respeito nas relações interpessoais. Nesse sentido, a presença dessas respostas negativas pode ser interpretada como um sinal de tensões localizadas ou falhas na gestão das relações, reforçando a necessidade de ações organizacionais mais consistentes voltadas à coerência entre princípios institucionais e práticas efetivas.

Tabela 3 - Satisfação do ambiente de trabalho. n=50. São Paulo, 2026. - Percentuais calculados sobre o total de respondentes (n=50).

(1 a 5) (1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo totalmente)

Variável	N	%
Estou satisfeito com o ambiente organizacional.		
5	13	26
4	10	20
3	15	30
2	9	18
1	3	6
Total	50	100

Fonte: Do próprio autor, 2026.

Nessa tabela observa-se uma concentração relevante das respostas nas categorias intermediárias e superiores da escala. A soma das respostas 4 e 5 corresponde a 46% da amostra, enquanto os níveis 1 e 2 somam 24%. O ponto central (3) apresenta a maior frequência isolada, com 30%.

Esse padrão sugere um nível moderado de satisfação, com tendência levemente positiva, mas ainda distante de um cenário de alto engajamento organizacional. Do ponto de vista analítico, a predominância da categoria neutra (3) merece atenção. Em pesquisas com escala

Likert, respostas centrais podem indicar indecisão, contradição ou até mesmo falta de clareza na percepção do respondente. Esse comportamento pode comprometer a sensibilidade analítica dos dados, caso não seja interpretado com cautela metodológica.

Recomenda-se discutir os resultados à luz de teorias clássicas da satisfação no trabalho, como a teoria dos dois fatores de Herzberg (Maximiano, 2017) que ajuda a interpretar os níveis encontrados e em termos estratégicos, esse resultado sugere que a organização possui uma base funcional aceitável, mas ainda carece de práticas mais estruturadas de gestão de pessoas, comunicação e liderança.

Tabela 4 - Satisfação no trabalho. n=50. São Paulo, 2026. - Percentuais calculados sobre o total de respondentes (n=50).

(1 a 5) (1 = Discordo totalmente 5 = Concordo totalmente)			
Variável	N	%	
Estou satisfeito com meu trabalho atual.			
5	11	22	10
4	14	28	
3	15	30	
2	7	14	
1	3	6	
Total	50	100	

Fonte: Do próprio autor, 2026.

Os dados da tabela de satisfação no trabalho atual evidenciam uma concentração nas categorias superiores da escala, sendo que as respostas 4 e 5 somam 50% da amostra, indicando que metade dos participantes demonstra satisfação com o trabalho atual. Por outro lado, as respostas 1 e 2 representam 20%, o que revela a presença de um contingente relevante de insatisfação. A categoria neutra (3) apresenta a maior frequência, com 30% dos respondentes, configurando um elemento central na interpretação dos resultados.

Esse padrão aponta para um nível de satisfação moderado, com tendência positiva, porém ainda distante de um cenário de elevado comprometimento organizacional. A predominância da resposta neutra pode ser interpretada como uma zona de acomodação funcional, na qual os colaboradores não expressam insatisfação explícita, mas tampouco demonstram envolvimento significativo com o trabalho. Tal comportamento destaca que a satisfação no trabalho não se restringe à ausência de fatores negativos, mas depende da presença de condições que promovam significado e reconhecimento no contexto organizacional (Chiavenato, 2014; Siqueira, 2008).

Nesse contexto, o fato de 50% dos respondentes indicarem níveis positivos sugere que a organização dispõe, ainda que parcialmente, de elementos motivacionais. Entretanto, a expressiva incidência de respostas neutras, indica que tais elementos não são percebidos de maneira consistente ou suficientemente estruturada pelos colaboradores. Essa interpretação reforça a compreensão de que a organização pode estar assegurando condições básicas adequadas de trabalho, mas ainda não promove, de forma sistemática, experiências que favoreçam a satisfação plena e o engajamento contínuo.

De acordo novamente com Maximiano (2017), ambientes organizacionais que não investem de forma estratégica no desenvolvimento humano tendem a apresentar níveis intermediários de satisfação, marcados por estabilidade, porém com baixo dinamismo motivacional.

Os resultados, portanto, indicam um cenário de satisfação moderada com o trabalho, com tendência positiva, mas fortemente marcado por neutralidade. Esse perfil sugere a existência de uma base organizacional funcional, porém ainda carente de práticas mais robustas de valorização, reconhecimento e desenvolvimento dos colaboradores.

Para avançar em direção a níveis mais elevados de satisfação e comprometimento, torna-se necessário investir em estratégias de gestão de pessoas que fortaleçam os fatores motivacionais, promovendo não apenas a redução da insatisfação, mas a construção ativa de vínculos, significado e engajamento no trabalho, conforme apontam estudos consolidados no campo do comportamento organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo analisar a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em diferentes contextos organizacionais. A investigação permitiu compreender que

a cultura organizacional exerce influência direta e significativa sobre os níveis de satisfação dos colaboradores, confirmando o pressuposto teórico de que valores, práticas e relações estabelecidas no ambiente de trabalho moldam percepções, atitudes e comportamentos.

Os resultados evidenciaram que, de modo geral, os respondentes apresentaram indicadores positivos em dimensões como cooperação e respeito, o que sugere a existência de uma base relacional funcional. Entretanto, a presença recorrente de respostas neutras e de percentuais não desprezíveis de insatisfação revela que tais elementos não são vivenciados de forma homogênea entre os colaboradores. Isso indica que, embora existam diretrizes e práticas institucionais voltadas à promoção de um ambiente organizacional saudável, sua incorporação ainda ocorre de maneira parcial, variando conforme experiências individuais, setores de atuação e dinâmicas de liderança.

No que se refere à satisfação no trabalho, os dados apontam para um nível moderado, com tendência positiva, porém distante de um cenário de elevado engajamento organizacional. Esse padrão reforça a compreensão de que a ausência de insatisfação não implica, necessariamente, a presença de motivação e envolvimento, evidenciando a necessidade de fortalecimento de fatores relacionados ao reconhecimento, desenvolvimento profissional e sentido do trabalho.

A análise integrada dos dados permite afirmar que a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho se manifesta de forma dinâmica e de múltiplos fatores. Ambientes que apresentam práticas coerentes, comunicação eficaz, valorização das pessoas e relações respeitadas tendem a favorecer níveis mais elevados de satisfação. Por outro lado, inconsistências entre o discurso institucional e as práticas cotidianas podem comprometer essa relação, gerando percepções de controvérsias e fragilidade no ambiente organizacional.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui ao reforçar a importância de abordagens integradas na análise da cultura organizacional e da satisfação no trabalho. Em termos práticos, os resultados oferecem subsídios para gestores e profissionais de recursos humanos, destacando a necessidade de alinhar valores organizacionais às práticas efetivas, fortalecer a comunicação interna, investir no desenvolvimento de lideranças e promover estratégias que ampliem o engajamento dos colaboradores.

Como limitações do estudo, destaca-se o perfil da amostra, caracterizado por indivíduos jovens e com baixo tempo de empresa, o que pode influenciar as percepções analisadas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra, incluindo diferentes perfis

profissionais e níveis hierárquicos. Sugere-se, ainda, o aprofundamento de estudos que explorem o papel da liderança, da comunicação organizacional e do clima organizacional na mediação da relação entre cultura e satisfação no trabalho.

Por fim, conclui-se que a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, coerentes e humanizados depende não apenas da definição de valores institucionais, mas, sobretudo, da sua efetiva prática no cotidiano das organizações, sendo esse um dos principais desafios para a gestão contemporânea de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.