



## ARTIGO LIVRE

**Compreensões sobre a satisfação dos funcionários do setor comercial de uma empresa de transporte de valores***Comprehensions about employee satisfaction in the commercial sector of a cash transportation company***Jéssica Syrio Callefi<sup>1</sup>**[orcid.org/0000-0001-7037-5981](https://orcid.org/0000-0001-7037-5981)  
[jessica.callefi@gmail.com](mailto:jessica.callefi@gmail.com)**Ariadne Lara Lima  
Teixeira<sup>2</sup>**[orcid.org/0000-0001-9082-5927](https://orcid.org/0000-0001-9082-5927)  
[adnelara@yahoo.com.br](mailto:adnelara@yahoo.com.br)**Recebido em:** 15 dez. 2024.**Aprovado em:** 18 maio 2025.**Publicado em:** 18 jun. 2025.

**Resumo:** A satisfação no ambiente de trabalho é reconhecida como um elemento-chave para o desempenho organizacional e a motivação dos funcionários. Dentro desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar os fatores que influenciam a satisfação dos funcionários do setor comercial da Empresa Alpha, uma organização de grande porte do setor de transporte de valores. Adotou-se uma abordagem quanti-qualitativa, com aplicação de questionário estruturado e análise interpretativista da Cultura Organizacional. Os resultados indicam que a Cultura Organizacional da empresa Alpha é percebida como estruturada e coletivamente orientada, porém há discrepâncias significativas na percepção entre os gêneros. Em relação à Satisfação no Trabalho, destacam-se o engajamento e a motivação dos funcionários, ao mesmo tempo que se observam diferenças entre os gêneros sobre estabilidade, reconhecimento, autonomia e sentido nas atividades, apontando para a necessidade de estratégias mais equitativas na gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Satisfação no Trabalho; Cultura Organizacional; motivação no trabalho.

**Abstract:** Workplace satisfaction is recognized as a key element for organizational performance and employee motivation. Within this context, this study aims to analyze the factors that influence the satisfaction of employees in the commercial sector of Empresa Alpha, a large company in the cash-in-transit sector. A quanti-qualitative approach was adopted, involving the application of a structured questionnaire and an interpretivist analysis of the Organizational Culture. The results indicate that the Organizational Culture of Empresa Alpha is perceived as structured and collectively oriented. However, there are significant discrepancies in perception between genders. Regarding Job Satisfaction, employee engagement and motivation stand out, while gender differences are observed of stability, recognition, autonomy, and the meaning of tasks, pointing to the need for more equitable people management strategies.

**Keywords:** Job Satisfaction; Organizational Culture; Work Motivation.

**Introdução**

A satisfação no ambiente de trabalho é um fator essencial para o desempenho organizacional e o bem-estar dos funcionários. No entanto, muitas empresas enfrentam desafios na gestão da motivação, o que pode impactar diretamente a produtividade, a qualidade dos serviços prestados e a retenção de pessoas. Diversas teorias de Satisfação no Trabalho foram desenvolvidas ao longo do tempo. Muitas delas analisam as diferentes necessidades que influenciam o comportamento e



Artigo está licenciado sob forma de uma licença  
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo Campus de São Carlos (USP), São Paulo, SP, Brasil.

<sup>2</sup> Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil.

o desempenho dos funcionários. Essas teorias auxiliam os gestores a encontrarem melhores formas de construir ambientes de trabalho que incorporem as necessidades dos trabalhadores junto às necessidades estratégicas das organizações (Gushiken et al. 2024).

O mais citado entre os estudos de satisfação é a Teoria das Necessidades Humanas, proposta por Maslow na década de 1950, que organiza as motivações humanas em uma hierarquia composta por cinco níveis: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (Oliveira e Silva 2021; Zanelli et al. 2004). A literatura aponta que aspectos como remuneração, condições de trabalho e reconhecimento influenciam significativamente na percepção de satisfação dos trabalhadores (Arbelo et al. 2024; Oliveira e Silva 2021).

Embora fatores externos, como legislação e mudanças demográficas, estejam fora do controle das empresas, oferecer uma remuneração justa e benefícios adicionais está ao alcance das organizações e pode gerar impactos positivos. No entanto, muitas empresas negligenciam essa questão e focam apenas na redução de custos com a mão de obra (Zarifian 2001). Além disso, Hamel e Prahalad (1989) destacam que a melhoria nos resultados financeiros da empresa está mais associada ao uso de métodos de trabalho desenvolvidos pelos próprios funcionários do que a cortes salariais. Isso sugere que a satisfação dos funcionários pode influenciar o desempenho estratégico de maneira mais significativa do que os gestores costumam perceber.

A satisfação e a motivação são conceitos distintos. A satisfação refere-se ao contentamento experimentado quando uma aspiração é alcançada, ou seja, aos resultados já concretizados. Já a motivação está ligada ao esforço para atingir um objetivo futuro, funcionando como um impulso para a ação (Diniz 2021). É fundamental que o trabalho realizado tenha significado para quem o executa, uma vez que, conforme apontam Wingerden e Stoep (2020), a percepção de um trabalho significativo está diretamente relacionada ao bem-estar geral do indivíduo.

Almeida (2017) destaca que as teorias sobre motivação compartilham a distinção entre dois tipos principais: motivação intrínseca, relacionada às recompensas psicológicas; e motivação extrínseca, associada a benefícios tangíveis, como salário, bônus, promoções, ambiente e condições de trabalho. Marotto et al. (2016) complementam essa perspectiva afirmando que a motivação é uma força interna, ligada ao significado e à natureza do trabalho realizado, enquanto a satisfação resulta de fatores externos, como salário, benefícios e reconhecimento.

A motivação é essencial no ambiente corporativo, uma vez que funcionários motivados tendem a desempenhar suas funções com mais empenho e perseverança até atingir os resultados esperados. A Satisfação no Trabalho é um fenômeno complexo, influenciado por fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que impactam diretamente a experiência do trabalhador (Diniz 2021) e está relacionada à forma como o funcionário percebe sua atividade profissional, influenciando seu grau de contentamento ou insatisfação (Chernyak-Hai et al. 2024).

Neste estudo, adota-se uma abordagem interpretativista para compreender a Cultura Organizacional como um sistema simbólico, dinâmico e compartilhado, construído coletivamente pelos indivíduos no cotidiano das organizações (Geertz 2008; Schein 2009). A Cultura Organizacional emerge da experiência socialmente construída, refletindo a adaptação dos sujeitos aos desafios vivenciados no ambiente de trabalho (Laraia 2001; Schein 2009). Dessa forma, a análise da Cultura Organizacional possibilita compreender como os significados são produzidos e transmitidos nas interações sociais (Weber 1994), além de possibilitar a análise aprofundada dos aspectos de Satisfação no Trabalho.

Diante desse cenário, este estudo busca compreender os fatores que impactam a satisfação dos funcionários do setor comercial da Empresa Alpha. A empresa atua no setor de transporte de valores desde 1976. Com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais, é considerada uma empresa de grande porte, possuindo 112 filiais no Brasil e

operações em 26 países.

## Metodologia

A metodologia utilizada para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa foi o Estudo de Caso, que pode ser entendido como um processo de pesquisa em profundidade (Malhotra 2001). A utilização dessa abordagem requer uma compreensão ampla do fenômeno a ser analisado, bem como dos sujeitos que compõem o universo da pesquisa. Os Estudos de Caso investigam situações específicas em contextos reais, o que implica um impacto direto na realidade social (Gil 2009).

Para a coleta de dados, optou-se pela aplicação de um questionário estruturado, instrumento definido por Lakatos e Marconi (2001) como uma sequência ordenada de perguntas, respondidas por escrito e sem a intervenção direta do pesquisador. Entre as principais vantagens do questionário, destacam-se: economia de tempo; obtenção de grande volume de dados; abrangência de um número maior de participantes simultaneamente; cobertura de áreas geográficas mais amplas; menor necessidade de pessoal para aplicação; respostas rápidas e claras; garantia de anonimato; redução de vieses; possibilidade de maior reflexão por parte do respondente; e maior consistência na avaliação das respostas. Contudo, a abordagem quantitativa apresenta algumas limitações como a dificuldade em compreender com profundidade o contexto das respostas, uma vez que as perguntas já são previamente definidas nos questionários e não há espaço para que o entrevistado possa explicar a motivação em assinalar cada uma das alternativas.

O universo da pesquisa foi composto pelos funcionários do setor comercial da empresa estudada, totalizando 57 participantes. Todos os integrantes desse setor foram convidados a participar do estudo. A pesquisa obteve uma taxa de retorno de 47,4%, resultando em uma amostra de 27 respondentes. Considerando esse número de participantes, estimou-se um nível de confiança de 90% e um erro amostral de 11,5% (Hair et al. 2009).

A coleta de dados foi realizada por meio da

aplicação de um questionário com questões fechadas. A participação dos respondentes ocorreu de forma voluntária, mediante sua anuência. As respostas foram registradas em uma escala do tipo Likert, variando de 1 a 5, na qual 1 representa "discordo totalmente", e 5, "concordo totalmente".

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário QCOCTST, desenvolvido por Callefi e Santos (2022), que contempla variáveis relacionadas a Satisfação no Trabalho, Cultura Organizacional e Competências dos Trabalhadores. Esse questionário foi escolhido por já possuir validação científica, conferindo maior rigor metodológico à pesquisa. Foram selecionadas 35 questões, adaptadas à realidade organizacional da empresa Alpha, conforme apresentadas no Apêndice A.

A pesquisa passou por apreciação do Comitê de Ética sob o número CAAE 68426923.5.0000.9927 e foi aprovada em 27 de junho de 2023. Em seguida, os questionários foram enviados para os respondentes. O estudo foi realizado na Empresa Alpha, cujo nome é fictício, visando resguardar seu direito ao sigilo.

A Cultura Organizacional, neste estudo, é compreendida a partir de uma perspectiva interpretativista, sendo tratada como um sistema de significados compartilhados e construídos coletivamente pelos sujeitos no contexto da organização (Geertz 2008). Isso porque a cultura não é um conjunto fixo de valores ou comportamentos, mas sim um sistema dinâmico e simbólico que orienta a ação dos indivíduos, sendo constantemente reinterpretado e ressignificado (Laraia 2001). Geertz (2008) considera a cultura como uma teia de significados e um processo contínuo de construção de sentido. Assim, o fenômeno cultural organizacional é visto como fluido, negociado e em constante transformação (Laraia 2001). Portanto, a cultura é aprendida, transmitida socialmente e internalizada ao longo do tempo (Schein 2009).

Para Laraia (2001), a cultura é o resultado da experiência acumulada de um grupo humano. Dentro do contexto organizacional, Schein (2009) reforça que os pressupostos culturais são forma-

dos a partir da vivência conjunta e da adaptação aos desafios enfrentados no dia a dia das organizações. Weber (1994) ainda complementa que a Cultura Organizacional é uma realidade simbólica e intersubjetiva, construída a partir da ação social e dos sentidos atribuídos pelos indivíduos às suas práticas cotidianas. Portanto, a análise da Cultura Organizacional permite compreender como os sujeitos vivenciam e reproduzem os elementos culturais presentes no ambiente organizacional.

A combinação do Estudo de Caso com a abordagem interpretativista permite uma investigação aprofundada da realidade da empresa, considerando o contexto e as experiências dos participantes. Apesar do uso de um questionário estruturado com foco quantitativo, os dados foram analisados tendo em vista que a Cultura Organizacional é construída socialmente e inter-

pretada pelos indivíduos no dia a dia.

## Resultados e discussão

O perfil dos respondentes da pesquisa sobre a percepção dos funcionários do setor comercial da empresa Alpha em relação à sua Satisfação no Trabalho compreende 55% pessoas do sexo masculino e 44% do sexo feminino. Quanto à faixa etária, 44% têm entre 31 e 40 anos; 37%, entre 41 e 50 anos; 11%, entre 21 e 30 anos; 7%, entre 51 e 60 anos. Em relação ao tempo de trabalho na empresa, 30% afirmaram estar na organização entre 5 e 10 anos; 26%, há mais de 10 anos; 26%, há até 1 ano; 11%, entre 3 e 5 anos; 7%, entre 2 e 3 anos – indicando baixa rotatividade no quadro de funcionários (Tabela 1, abaixo).

**TABELA 1.** DADOS DEMOGRÁFICOS DOS ENTREVISTADOS

Variável	Frequência (n)	Porcentagem (%)
Idade		
Entre 21 e 30 anos	3	11,1
Entre 31 e 40 anos	12	44,4
Entre 41 e 50 anos	10	37,0
Entre 51 e 60 anos	2	7,4
Sexo		
Feminino	12	44,4
Masculino	15	55,6
Tempo de trabalho na empresa Alpha		
Até 1 ano	7	25,9
Entre 2 e 3 anos	2	7,4
Entre 3 e 5 anos	3	11,1
Entre 5 e 10 anos	8	29,3
Mais de 10 anos	7	25,9

**Fonte:** elaboração própria.

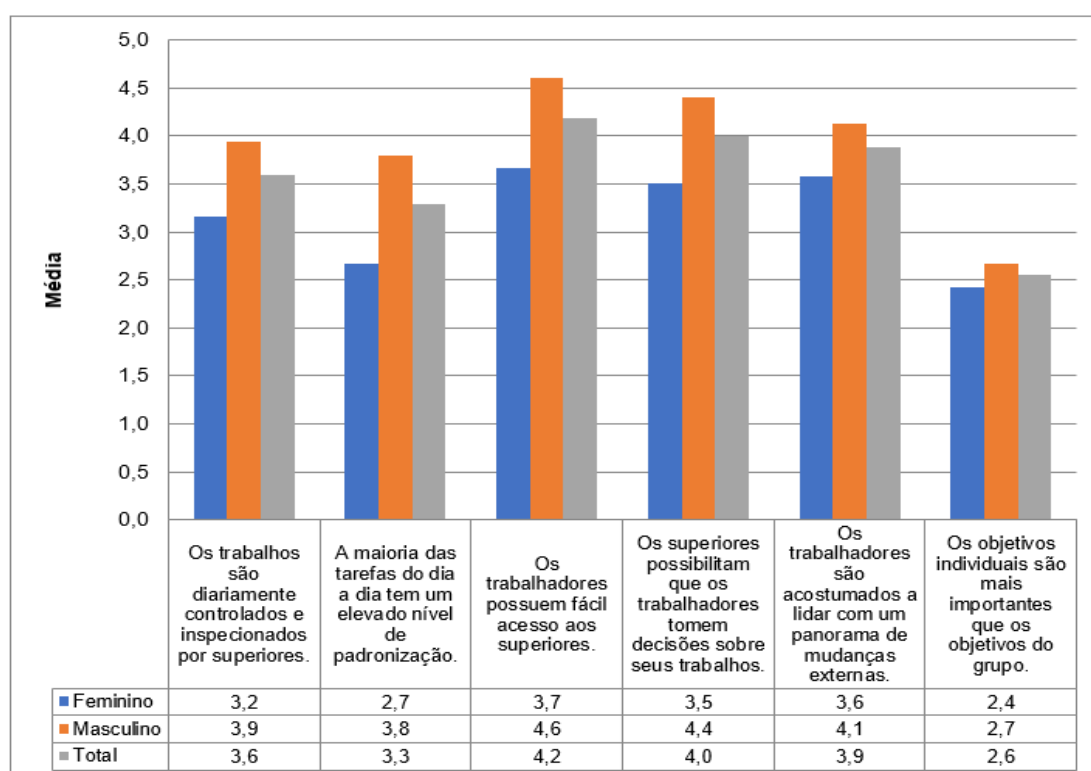
No setor comercial da Empresa Alpha de transporte de valores, os trabalhadores são responsáveis por atividades relacionadas a prospecção de clientes, elaboração de propostas comerciais, atendimento e manutenção do relacionamento com a carteira ativa. Suas funções envolvem a identificação de oportunidades de negócio, apresentação dos serviços da empresa e ne-

gociação de condições contratuais. Além disso, esses profissionais acompanham a execução dos contratos firmados; controlam prazos, reajustes e cláusulas; elaboram relatórios com indicadores de desempenho comercial. As atividades requerem integração constante com setores como o operacional, financeiro e jurídico, garantindo a viabilidade e a qualidade na prestação dos serviços.

Nos Gráficos 1, 2 e 3, abaixo, são apresentadas as médias obtidas para cada uma das variáveis de Cultura Organizacional. As respostas foram estratificadas por gênero, devido às variações no desvio padrão das respostas entre esses grupos.

Não houve diferenças significativas para os grupos em relação a idade e tempo trabalhado na empresa. Dados de média, desvio padrão, moda e mediana podem ser consultados no Apêndice A.

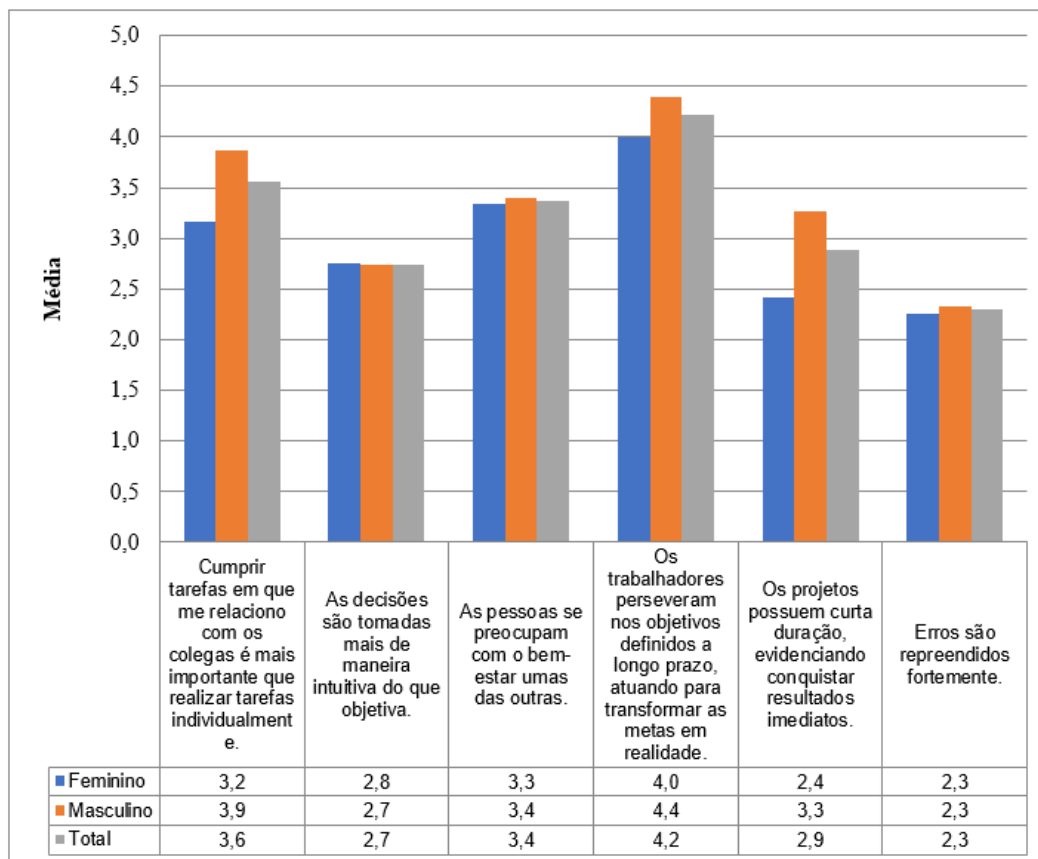
**Gráfico 1.** Médias das variáveis de Cultura Organizacional (Parte 1)



**Fonte:** elaboração própria.

A partir do Gráfico 1, observa-se que os homens demonstram uma percepção mais acentuada sobre o controle direto de suas tarefas pelos superiores, além de sentirem maior facilidade de acesso à liderança e mais autonomia para tomar decisões. Por outro lado, as mulheres percebem menor padronização das tarefas, o que pode refletir experiências diferentes no cotidiano

profissional. Quanto à preparação para mudanças externas, há uma percepção relativamente positiva entre os trabalhadores, com leve variação entre os gêneros. Além disso, observa-se uma valorização clara dos objetivos coletivos em detrimento dos individuais, indicando uma cultura voltada para o trabalho em equipe.

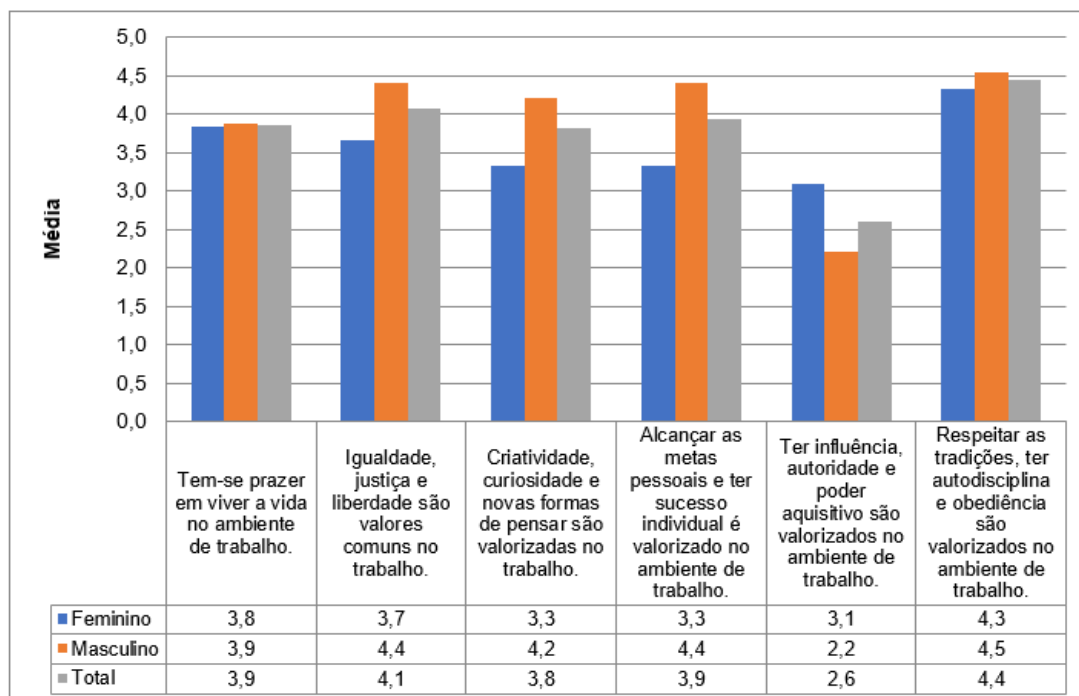
**Gráfico 2.** Médias das variáveis de Cultura Organizacional (Parte 2)

**Fonte:** elaboração própria.

A análise dos dados do Gráfico 2 mostra que os homens demonstram maior valorização do trabalho coletivo em comparação às mulheres, enquanto a tomada de decisão é percebida, de forma geral, como mais racional e objetiva do que baseada na intuição. O clima interpessoal é moderadamente empático, com pouca diferença entre os gêneros, indicando um ambiente organizacional com certo grau de cuidado

nas relações. Há uma forte percepção de que a empresa trabalha com foco no longo prazo. Por outro lado, as mulheres percebem menor foco em resultados imediatos, o que pode refletir sua maior atuação em processos de longa duração. Por fim, a percepção de que os erros não são severamente repreendidos mostra que a empresa tem um ambiente mais tolerante a falhas, favorecendo a aprendizagem e a inovação.

**Gráfico 3.** Médias das variáveis de Cultura Organizacional (Parte 3)



**Fonte:** elaboração própria.

A partir da análise do Gráfico 3, verifica-se uma percepção geral positiva de bem-estar no trabalho, com níveis relativamente altos e uniformes entre os gêneros. No entanto, os homens percebem maior justiça, liberdade, espaço para inovação e valorização de metas individuais e do sucesso pessoal, o que pode indicar barreiras de gênero e desigualdade no acesso a oportunidades e reconhecimento. Por outro lado, as mulheres percebem maior valorização da influência, da autoridade e do poder aquisitivo, o que pode refletir um peso mais significativo das hierarquias ou uma leitura mais crítica do ambiente organizacional. A valorização da tradição, da autodisciplina e da obediência aparece de forma consistente entre os respondentes, mostrando que a Empresa Alpha tem uma cultura normativa e hierárquica.

Em termos gerais, a análise dos dados mostra que a Cultura Organizacional da empresa Alpha é marcada por práticas estruturadas, com certo grau de abertura e valorização do coletivo. Contudo, também apresenta desigualdades de

percepção entre os gêneros, que não devem ser negligenciadas. Esses resultados reforçam a importância de uma abordagem interpretativa e crítica para compreender como vivem e atribuem significado à sua experiência organizacional, conforme proposto por Geertz (2008). Pois, por trás dos valores declarados, existem camadas culturais diferenciadas que precisam ser compreendidas com maior profundidade interpretativa.

Sob a perspectiva antropológica de Laraia (2001), observa-se que a Cultura Organizacional tende a reforçar padrões que favoreçam a previsibilidade e a estabilidade, o que se manifesta nas médias elevadas associadas à clareza das tarefas e à valorização da disciplina. Ainda assim, o baixo valor atribuído ao poder e à influência reforça a hipótese de que a organização analisada preza mais pela horizontalidade nas relações e pela colaboração do que pela hierarquia e competição.

Para Schein (2009), cada empresa desenvolve uma Cultura Organizacional única, moldada por seus fundadores, estilos de liderança, trajetória histórica e pelo mercado em que atua. A Cultura

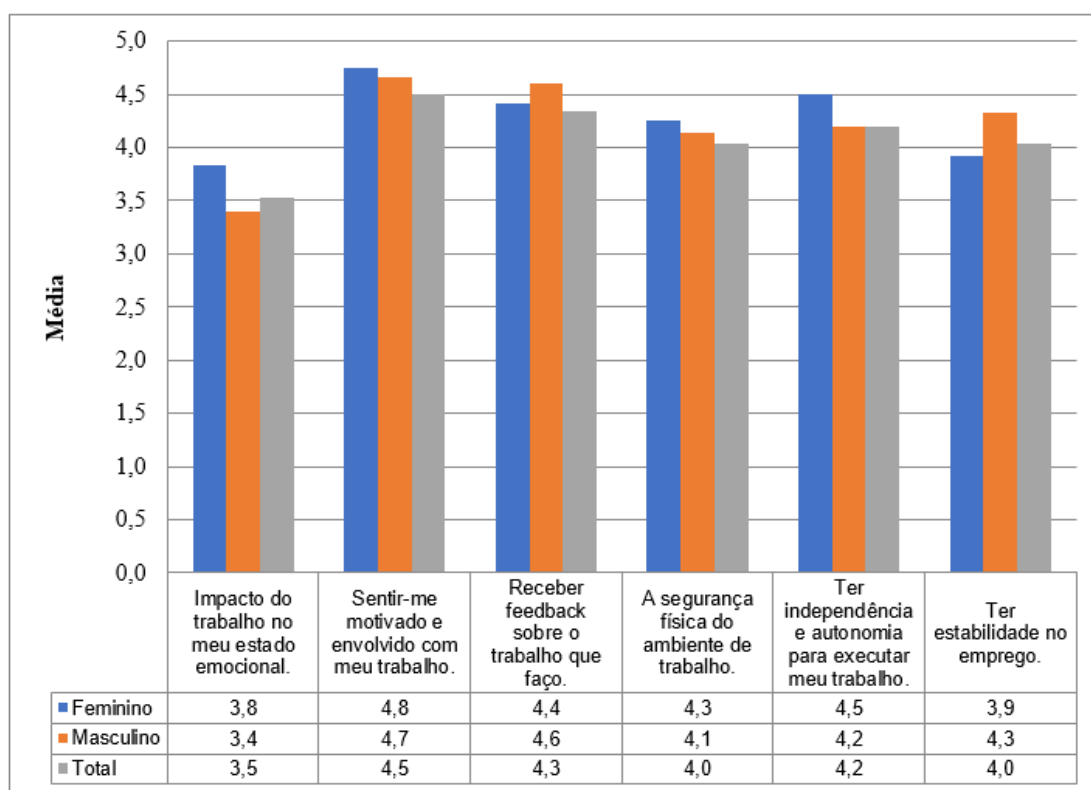
Organizacional tem sido utilizada pelos gestores como ferramenta para orientar a maneira como a organização conduz seus funcionários e manifesta seus valores. Ressalta-se, ainda, que a Cultura Organizacional impacta diretamente na satisfação dos trabalhadores (Callefi e Santos 2021). Assim, compreender suas características constitui o primeiro passo para uma gestão voltada à promoção de mudanças que melhorem o ambiente de trabalho.

Nesta pesquisa, a Satisfação no Trabalho é entendida como um fenômeno subjetivo e mediado culturalmente, construído na interação entre o trabalhador e o ambiente organizacional (Geertz

2008). Nessa perspectiva, a Satisfação no Trabalho não é resultado apenas de condições materiais, como salário ou benefícios, mas também do alinhamento simbólico dos trabalhadores com os valores e as práticas culturais da organização. Ou seja, os indivíduos sentem-se satisfeitos quando atribuem sentido ao que fazem, identificam-se com os valores do grupo e percebem-se pertencentes à "teia de significados" que estrutura a Cultura Organizacional (Geertz 2008).

Nos Gráficos 4, 5 e 6, abaixo, são apresentadas as médias obtidas para as variáveis relativas à Satisfação no Trabalho.

**Gráfico 4.** Médias das variáveis de Satisfação no Trabalho (Parte 1)



**Fonte:** elaboração própria.

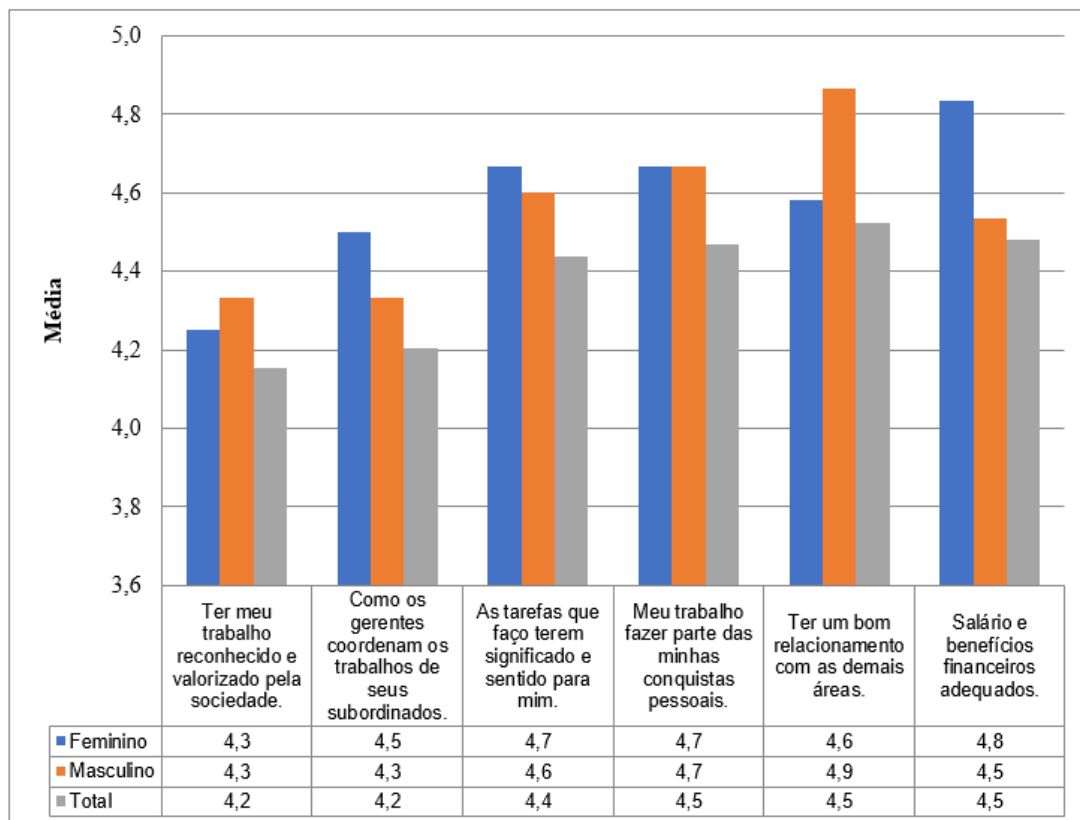
A partir do Gráfico 4, tem-se que as mulheres relatam sentir mais intensamente o impacto emocional do trabalho, o que pode refletir um maior envolvimento afetivo ou uma carga emocional mais elevada. Apesar disso, também demonstram um nível mais alto que o dos ho-

mens de engajamento e motivação. Quanto ao retorno recebido sobre o desempenho, ambos os grupos se sentem bem avaliados, embora os homens percebam um *feedback* mais frequente ou consistente. Em relação à segurança física, as mulheres se sentem mais seguras no ambien-

te de trabalho, mesmo com médias altas para ambos os gêneros. Elas também indicam maior independência e autonomia para executar suas atividades, possivelmente em função dos cargos

ocupados. Por outro lado, os homens identificam maior estabilidade no emprego, o que pode estar relacionado a posições hierárquicas ou vínculos contratuais mais seguros.

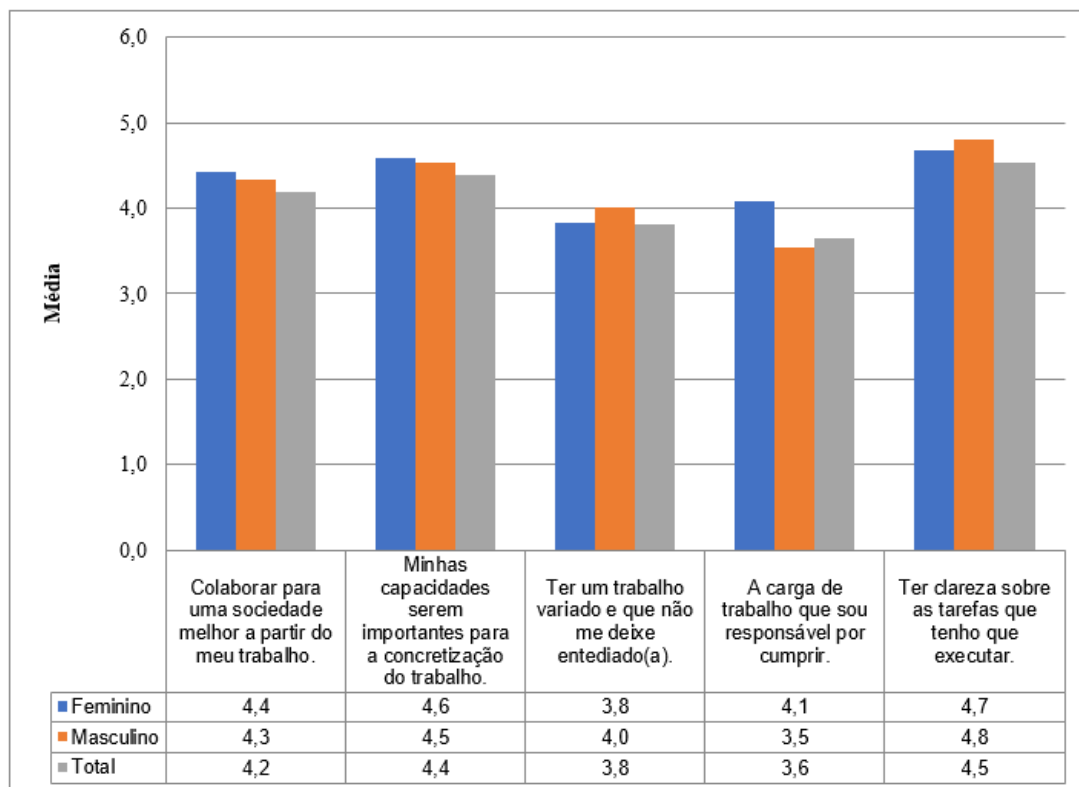
**Gráfico 5.** Médias das variáveis de Satisfação no Trabalho (Parte 2)



**Fonte:** elaboração própria.

A partir do Gráfico 5, tem-se que as mulheres avaliam de forma mais positiva a coordenação dos gestores, e também demonstram um alto nível de identificação com o propósito de suas tarefas, revelando forte conexão com o significado do trabalho. Há uma clareza geral de que o trabalho contribui para as conquistas pessoais, o que aponta para um alto nível de engajamento entre os participantes. No que diz respeito ao

relacionamento com outras áreas, os homens demonstram valorizá-lo ainda mais, possivelmente por atuarem em funções com maior interação interdepartamental. Ressalta-se que as mulheres expressam maior satisfação com salário e benefícios financeiros, um dado relativamente incomum em muitos contextos organizacionais (Zanelli et al. 2004).

**Gráfico 6.** Médias das variáveis de Satisfação no Trabalho (Parte 3)

**Fonte:** elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 6, a importância do trabalho para a sociedade é bem avaliada pelos dois gêneros. A valorização das próprias capacidades para a realização do trabalho tem médias altas e levemente maiores para as mulheres; da mesma forma, a clareza na execução da tarefa também apresenta médias altas. Já a variação do trabalho e a carga de trabalho têm médias menores em relação às outras variáveis de satisfação, evidenciando que as tarefas podem ser monótonas, e o trabalho, exaustivo. Estes elementos devem ser investigados com maior profundidade.

Em termos gerais, compreende-se que a Satisfação no Trabalho da Empresa Alpha tem aspectos de autonomia, segurança e reconhecimento evidentes. Os altos índices de motivação e engajamento são pontos fortes a manter, enquanto as disparidades emocionais, percepção de estabilidade, variedade no trabalho e carga

de trabalho devem ser monitoradas no intuito de criar uma cultura mais igualitária e interessante para o trabalhador. As motivações intrínseca (sentido, propósito, crescimento pessoal) e extrínseca (reconhecimento, salário, coordenação, relacionamento) (Marotto et al. 2016) são elevadas neste grupo. Isso reforça uma cultura de trabalho em que as pessoas se sentem realizadas e significativas em suas atividades diárias.

A análise dos dados à luz da Hierarquia das Necessidades de Maslow (Oliveira e Silva 2021) mostra que diferentes níveis dessa pirâmide são percebidos de maneira distinta entre os gêneros. As necessidades fisiológicas e de segurança, como salário, benefícios e estabilidade, aparecem relativamente bem atendidas, com destaque para a satisfação feminina com a remuneração. Já as necessidades sociais e de pertencimento se manifestam na valorização dos relacionamentos interpessoais e na boa avaliação da coordenação

dos gestores, sobretudo pelas mulheres. Em relação à estima, os homens percebem maior liberdade, justiça, reconhecimento e espaço para inovação, elementos fundamentais para o fortalecimento da autoestima e da autoconfiança, enquanto as mulheres demonstram maior valorização da autoridade e poder aquisitivo, o que pode indicar uma busca por afirmação dentro de estruturas hierárquicas. Por fim, no topo da pirâmide, as necessidades de autorrealização se expressam no forte engajamento de ambos os gêneros e na clareza quanto ao propósito do trabalho, especialmente entre as mulheres, que revelam maior conexão com o significado das tarefas executadas.

### Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. O tamanho da amostra, com 27 respondentes de um universo de 57, pode limitar a representatividade dos resultados encontrados. Além disso, a opção metodológica por dados de questionário impede a compreensão em profundidade da interpretação de cada um dos respondentes sobre as variáveis do questionário.

A pesquisa mostra um cenário positivo, tanto no aspecto motivacional quanto no estrutural. Os dados sugerem uma organização em que as pessoas não apenas se sentem valorizadas e bem remuneradas, mas também veem sentido no que fazem, sentem que crescem com o trabalho e se relacionam bem com outros setores. Ao mesmo tempo, o pequeno viés de gênero a favor do feminino em alguns itens pode indicar um ambiente mais acolhedor ou alinhado com os valores expressos por essas profissionais, o que deve ser explorado qualitativamente, em pesquisas futuras.

### Considerações finais

As percepções analisadas por meio das respostas obtidas pelos questionários podem ser interpretadas como experiências individuais no ambiente de trabalho e reflexos de construções sociais mais amplas. As diferenças entre homens

e mulheres quanto a autonomia, estabilidade, reconhecimento e impacto emocional apontam para a permanência de papéis de gênero historicamente construídos, que seguem moldando as formas de viver e interpretar o trabalho. Mesmo diante de avanços em direção à equidade, persistem assimetrias que indicam tanto barreiras estruturais quanto diferenças na socialização de homens e mulheres no mundo profissional. A valorização do engajamento, do propósito e das relações interpessoais, mais fortemente percebida por mulheres, pode estar associada a expectativas sociais sobre o cuidado e o envolvimento emocional, enquanto a ênfase masculina em estabilidade, reconhecimento e integração entre áreas sugere uma maior centralidade da carreira como símbolo de *status* e identidade. Essas dinâmicas reforçam a importância de abordagens organizacionais mais sensíveis às questões de gênero, de políticas de igualdade de oportunidades e o reconhecimento das diversas formas de vivenciar o trabalho.

Em relação à Cultura Organizacional, a Empresa Alpha contempla diversos elementos positivos, como a percepção de um ambiente de trabalho prazeroso, altos níveis de motivação, engajamento, autonomia e estabilidade. Esses aspectos contribuem para um cenário geral de satisfação entre os trabalhadores e sustentam a hipótese de uma cultura institucionalizada, com normas claras e valorização da autodisciplina. Além disso, práticas como o *feedback* contínuo indicam a presença de uma comunicação ativa e voltada ao desenvolvimento profissional, fortalecendo os vínculos entre os indivíduos e a organização.

Observa-se que a Satisfação no Trabalho na Empresa Alpha está fortemente conectada ao atendimento das necessidades humanas em diferentes níveis, conforme propõe a hierarquia de Maslow. Embora exista uma percepção geral positiva de bem-estar, motivação e reconhecimento, as diferenças entre homens e mulheres necessita de estudos aprofundados. As mulheres se destacam em aspectos como engajamento, propósito e satisfação com a remuneração, enquanto os homens percebem maior estabilidade,

liberdade e reconhecimento individual. Esses contrastes apontam para dinâmicas organizacionais que, embora favoreçam um ambiente funcional e produtivo, ainda apresentam desafios relacionados à equidade e à valorização plena de todos os trabalhadores.

A consolidação de uma Cultura Organizacional mais justa e inclusiva depende, portanto, do reconhecimento dessas diferenças e da implementação de estratégias que favoreçam o equilíbrio entre os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos para todos. Investir em *feedbacks* mais consistentes, ampliar espaços de criatividade e garantir estabilidade e oportunidades equitativas são práticas que podem ser realizadas para melhorar o ambiente de trabalho.

Como recomendações práticas para a empresa, sugere-se: (1) reestruturar o processo de apuração do comissionamento para maior transparência; (2) criar canais de *feedback* contínuo e claros entre lideranças e equipes; (3) estimular maior autonomia e participação dos funcionários nas decisões do setor comercial; (4) investir em treinamentos voltados à comunicação e ao trabalho em equipe, considerando que essas competências foram as mais valorizadas pelos participantes.

Como pesquisas futuras, sugere-se a realização de entrevistas com os trabalhadores da Empresa Alpha com o intuito de compreender a Cultura Organizacional em profundidade, bem como as práticas que os indivíduos percebem e perpetuam na organização.

## Referências

Almeida, Denise Ribeiro de. 2017. *Análise da cultura e comportamento organizacional*. UFBA.

Arbelo, Kevin, Dolores Díaz-Cabrera, e Estefanía Hernández-Fernaud. 2024. "La identificación y medición de los tipos de seguidor según la taxonomía de Chaleff". *Journal of Work and Organizational Psychology* 40 (3): 131-8. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2024a11>.

Callefi, Jessica Syrio, e Fernando César Almada Santos. 2021. "Relations between cultural types, cultural dimensions and organizational values relations". *FACES* 20 (4): 93-105.

Callefi, Jessica Syrio, e Fernando César Almada Santos. 2022. "Elaboração e validação do questionário Cultura Organizacional, competências do trabalhador e satisfação no trabalho". *RACEF* 13 (1): 74-96. <https://doi.org/10.13059/racef.v13i1.766>.

Chernyak-Hai, Lily, Tomer Schmidt-Barad, e Se-Kang Kim. 2024. "Analysis of employees' profiles of responses to personal and workplace-related factors of psychological capital: The profile analysis via multidimensional scaling approach". *Journal of Work and Organizational Psychology* 40 (3): 139-50. <https://doi.org/10.5093/jwop2025a12>.

Diniz, Alessandra Santos. 2021. "Satisfação e motivação no trabalho: uma análise dos servidores assistentes administrativos de uma instituição de ensino superior". Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Viçosa.

Geertz, Clifford. 2008. *A interpretação das culturas*. LTC.

Gil, Antonio Carlos. 2009. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.

Gushiken, Thatís Tiemi, Jéssica Syrio Callefi, Leonardo Martins Silva, Lorena Mazia Enami, Karoline Guedes, e Beatriz Lavezo Reis. 2024. "Strategic restructuring of the human resources sector in a junior enterprise". *Revista Gestão Social e Ambiente* 18 (2): 1-17. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-013>.

Hair, Joseph, William Black, Barry Babin, Rolph Anderson, e Ronald Tatham. 2009. *Análise multivariada de dados*. Bookman.

Hamel, Gary, e Coimbatore Krishnarao Prahalad. 1989. "Strategic intent". *Harvard Business Review*: 63-76.

Lakatos, Eva Maria, e Mariana Marconi. 2001. *Fundamentos metodologia científica*. Atlas.

Laraia, Roque de Barros. 2001. *Cultura: um conceito antropológico*. Jorge Zahar.

Malhotra, Naresh. 2001. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman.

Marotto, Edinalva Dell'Armi, Andrea Ferreira da Costa, Woelpher Pierângelo de Freitas Bárbara, Elaine Manelli Riva-Souza, Drieli Aparecida Rossi. 2016. "Fatores motivacionais: contribuição para o sucesso das empresas". *Revista Científica Intelletto* 1 (2): 24-37.

Oliveira, André Amorim, e Fabiana Ferreira Silva. 2021. "Limites e decorrências da teoria das necessidades humanas de Abraham Harold Maslow". *Caderno de Administração* 29 (2): 110-5. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.57015>.

Schein, Edgar. 2009. *Cultura Organizacional e Liderança*. Atlas.

Weber, Max. 1994. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Pioneira.

Wingerden, Jessica, e Joost van der Stoep. 2017. "The role of meaningful work in employees' work-related and general well-being". *International Journal of Human Resources Studies* 7 (4): 1-15. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i4.11611>.

Zanelli, José Carlos, Jairo Eduardo Borges-Andrade, e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. 2004. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Artmed.

Zarifian, Philippe. 2001. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Atlas.

## Apêndice A

**TABELA 2. DADOS DE MÉDIA, DESVIO, MEDIANA E MODA DAS VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO**

Questões do questionário	Média	Desvio	Mediana	Moda
Os trabalhos são diariamente controlados e inspecionados por superiores.	3,59	1,15	4	4
A maioria das tarefas do dia a dia tem um elevado nível de padronização.	3,30	1,30	4	4
Os trabalhadores possuem fácil acesso aos superiores.	4,19	1,11	5	5
Os superiores possibilitam que os trabalhadores tomem decisões sobre seus trabalhos.	4,00	1,24	4	5
Os trabalhadores são acostumados a lidar com um panorama de mudanças externas.	3,89	1,09	4	5
Os objetivos individuais são mais importantes que os objetivos do grupo.	2,56	1,40	2	1
Cumprir tarefas em que me relaciono com os colegas é mais importante que realizar tarefas individualmente.	3,56	1,09	4	4
As decisões são tomadas mais de maneira intuitiva do que objetiva.	2,74	1,20	2	2
As pessoas se preocupam com o bem-estar umas das outras.	3,37	1,24	4	2
Os trabalhadores perseveram nos objetivos definidos a longo prazo, atuando para transformar as metas em realidade.	4,22	1,09	5	5
Os projetos possuem curta duração, evidenciando conquistar resultados imediatos.	2,89	1,22	3	2
Erros são repreendidos fortemente.	2,30	1,41	2	1
Tem-se prazer em viver a vida no ambiente de trabalho.	3,85	1,17	4	4
Igualdade, justiça e liberdade são valores comuns no trabalho.	4,07	1,14	4	5
Criatividade, curiosidade e novas formas de pensar são valorizadas no trabalho.	3,81	1,39	4	5
Alcançar as metas pessoais e ter sucesso individual é valorizado no ambiente de trabalho.	3,93	1,44	4	5
Ter influência, autoridade e poder aquisitivo são valorizados no ambiente de trabalho.	2,59	1,58	2	1
Respeitar as tradições, ter autodisciplina e obediência são valorizados no ambiente de trabalho.	4,44	0,75	5	5
Impacto do trabalho no meu estado emocional.	3,59	1,22	4	4
Sentir-me motivado e envolvido com meu trabalho.	4,70	0,67	5	5
Receber feedback sobre o trabalho que faço.	4,52	0,58	5	5
A segurança física do ambiente de trabalho.	4,19	0,96	4	5
Ter independência e autonomia para executar meu trabalho.	4,33	0,92	5	5

Ter estabilidade no emprego.	4,15	1,10	5	5
Ter meu trabalho reconhecido e valorizado pela sociedade.	4,30	0,87	5	5
Como os gerentes coordenam os trabalhos de seus subordinados.	4,41	0,64	4	5
As tarefas que faço terem significado e sentido para mim.	4,63	0,56	5	5
Meu trabalho fazer parte das minhas conquistas pessoais.	4,67	0,55	5	5
Ter um bom relacionamento com as demais áreas.	4,74	0,45	5	5
Salário e benefícios financeiros adequados.	4,67	0,83	5	5
Colaborar para uma sociedade melhor a partir do meu trabalho.	4,37	0,88	5	5
Minhas capacidades serem importantes para a concretização do trabalho.	4,56	0,70	5	5
Ter um trabalho variado e que não me deixe entediado(a).	3,93	1,11	4	4
A carga de trabalho que sou responsável por cumprir.	3,78	1,05	4	4
Ter clareza sobre as tarefas que tenho que executar.	4,74	0,45	5	5

Fonte: elaboração própria.

---

### Jéssica Syrio Callefi

Graduação em Engenharia de Produção (UEM). Mestre em Administração (UEM). Doutorado em Engenharia de Produção (EESC/USP). Atualmente, realiza pesquisas sobre Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho.

---

### Ariadne Lara Lima Teixeira

Graduação em Administração (UNIBH). Especialista em Gestão de Vendas (ESALQ/USP).

---

### Endereço para correspondência

**JÉSSICA SYRIO CALLEFI**

[jessica.callefi@gmail.com](mailto:jessica.callefi@gmail.com)

**ARIADNE LARA LIMA TEIXEIRA**

[adnelara@yahoo.com.br](mailto:adnelara@yahoo.com.br)

*Os textos deste artigo foram revisados por Araceli Pimentel Godinho e submetidos para validação dos autores antes da publicação.*