



Cultura organizacional, engajamento e intenção de rotatividade: um estudo com empregados públicos no estado do Pará

João Lucas Martins de Andrade

Universidade Federal do Pará

José Natalino da Costa Silva

Universidade Federal do Pará

Carlos André Corrêa de Mattos

Universidade Federal do Pará

RESUMO:

A cultura organizacional exerce forte influência no ambiente de trabalho, com impactos no engajamento e na intenção de rotatividade dos trabalhadores. Assim, a cultura destaca-se entre as pesquisas que buscam compreender como as organizações crescem e prosperam. Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo é analisar a relação entre cultura organizacional, engajamento no trabalho e intenção de rotatividade em uma empresa pública no estado do Pará. O método, na forma de survey, utilizou amostragem não probabilística e os dados foram tratados com estatística descritiva e correlacional. A amostra alcançou 169 respondentes e o questionário utilizou três escalas validadas: a avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), a *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* e a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR). Os resultados evidenciaram empregados engajados e com baixa intenção de rotatividade e mostraram relação positiva entre cultura organizacional e engajamento no trabalho e negativa entre os três. Dentre as características da cultura organizacional, destacou-se o predomínio da cultura de clã. As conclusões, na perspectiva teórica, convergem com estudos internacionais e, na perspectiva aplicada, podem fundamentar estratégias de gestão de pessoas, orientando ações de integração, formação de equipes e programas de treinamento e desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: cultura organizacional, engajamento no trabalho, intenção de rotatividade, administração pública, gestão organizacional.



1. Introdução

Conceitualmente, a cultura se constitui em um amplo conjunto de valores, crenças, costumes e tradições, que são considerados corretos e moldam a maneira de viver de um grupo social em determinado período histórico (Mansour, 2024). Na perspectiva organizacional, a cultura reúne pressupostos subjacentes que dão forma à organização e orientam suas ações (Schein, 2009; Mohammed; Firmansyah; Djudiyah, 2024; Vasconcellos et al., 2024). Assim, a cultura organizacional (CO) reúne normas, valores, atitudes, crenças e padrões éticos que exercem forte influência na maneira como os trabalhadores percebem o ambiente de trabalho e se envolvem com as tarefas cotidianas (Mattos et al., 2019; Alkhodary, 2023; Annisa; Apriani; Kartono, 2024; Mohammed; Firmansyah; Djudiyah, 2024).

Nessa perspectiva, a CO destaca-se por impactar diversos aspectos da organização e, dentre eles, o engajamento no trabalho (ET) e a intenção de rotatividade (IR). Assim, a CO destaca-se em estudos contemporâneos (Bui; Le, 2023; Ly, 2024; Gusain; Gujral, 2024; Basuki; Panggabean; Warsindah, 2024, e outros) pela capacidade de contribuir para um ambiente de trabalho construtivo no qual os trabalhadores possam florescer e prosperar (Ly, 2024). Ao tratarem da relação entre CO e ET, Basuki, Panggabean e Warsindah (2024) esclarecem que, enquanto a CO reflete a adaptação do trabalhador à organização, o ET expressa a força do vínculo da relação laboral (Nindyati; Ulfia, 2024).

A lógica subjacente na relação CO e ET é que trabalhadores mais bem adaptados à organização são mais ET (Pervashnee; Martins, 2014; Indradewa; Santiajie, 2024). Nesse sentido, Abduraimi, Mustafi e Islami (2023) complementam e afirmam haver uma relação positiva entre CO e ET. Destarte, a associação entre CO e ET pode ser explicada sob a ótica da psicologia organizacional (Abduraimi; Mustafi; Islami, 2023). Por outro lado, Conceição et al. (2024), ao tratarem da IR, reforçam que os trabalhadores avaliam a decisão de deixar ou não a organização, considerando a relação custo-benefício. Nessa perspectiva, a IR revela um processo intrincado e subjetivo que pode levar anos até se concretizar na forma de rotatividade de pessoal (Conceição et al., 2024). Nesse contexto, a IR representa uma ameaça potencial para a inovação e desempenho organizacional, especialmente quando ocorre com trabalhadores engajados com melhor desempenho no trabalho (Conceição et al., 2024).

Frequentemente estudada pela psicologia organizacional, a IR é o reconhecimento, por parte dos trabalhadores, de problemas organizacionais e o desejo de buscar melhorias em outra organização ou profissão (Park; Feng; Jeong, 2024). A IR é considerada um preditor da rotatividade de pessoal (Gunathiaka; Rathnakara, 2024) e revela potencial impacto na força de trabalho pelas características “contagiosas” (Park; Feng; Jeong, 2024). Assim, a IR expressa a força do desejo, vontade ou propensão do trabalhador em deixar a organização e buscar novas oportunidades no mercado de trabalho (Ramasamy; Menglin, 2024; Conceição et al., 2024). Desse modo, da mesma forma como ocorre com o ET, trabalhadores bem mais adaptados à CO permanecem normalmente por mais tempo na organização por apresentarem menor IR (Alkhodary, 2023).

Ao considerar esses aspectos, o presente estudo busca contribuir para a compreensão da relação entre CO, ET e IR na administração pública. Destarte, entender esses aspectos revela-se fundamental tanto para o desempenho das organizações públicas quanto para a



qualidade dos serviços oferecidos pelo Estado. Por outro ângulo, este estudo, em certa medida, contribuirá também para suprir uma lacuna nas pesquisas que envolvem CO, ET e IR na administração pública federal brasileira e, especialmente, em organizações intensivas em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Portanto, ao considerar o exposto, o problema de pesquisa que instigou a presente investigação foi: qual a relação entre CO, ET e IR entre empregados públicos que atuam em uma unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária? Com isso, o objetivo da pesquisa é analisar a relação entre CO, ET e IR, compreendendo-a em uma organização de pesquisa e, assim, contribuir para o aprimoramento do processo de gestão organizacional.

2. Fundamentação teórica

2.1 Cultura organizacional: aspectos gerais

A CO é reconhecida por viabilizar uma estrutura para tomada de decisões, por influenciar nas formas de comunicação interna e na maneira como os trabalhadores se relacionam entre si, com a organização, clientes e com a comunidade em geral (Alkhodary, 2023; Gusain; Gurjal, 2024). Com isso, a CO constitui-se como força motriz da organização e elemento central para regular o comportamento dos trabalhadores (Bui; Le, 2023). Destarte, a CO revela-se como o alicerce sob o qual se estrutura a identidade organizacional (Gusain; Gurjal, 2024). Ao tratar da temática, Ashley e Parumasur (2024) convergem com Gusain e Gurjal (2024) e afirmam que a CO distingue a organização das demais e possibilita identificar peculiaridades ao delimitar os comportamentos considerados corretos e influenciar nas formas de atuar da gestão (Ashley, Parumasur, 2024).

A CO se destaca também por influenciar na mudança organizacional, aspecto central para enfrentar discontinuidades do mundo moderno e contribuir com a capacidade de adaptação organizacional (Bui; Le, 2023). Por outro lado, Diyanah, Suharto e Rokhman (2024), Alkhodary (2023) mostram que falhas na transmissão da CO enfraquecem valores organizacionais, contribuem para insatisfação no trabalho, aumentam a IR e prejudicam o desempenho no trabalho. Organizações com CO fraca são pouco transparentes, mostram fragilidades morais, políticas organizacionais fracamente definidas e, frequentemente, precisam reforçar o feedback para comunicar melhor aspectos considerados corretos e valorizados na organização (Kimani, 2024; Amalina et al., 2024).

Diversos mecanismos reforçam a CO, destacando-se a contribuição dos fundadores e a participação dos colegas de trabalho. Portanto, aqueles que, por liderança ou vivência, conhecem profundamente a história da organização e conseguem transmiti-la (Ashley; Parumasur, 2024). Ao tratar especificamente da transmissão da CO, Azi, Kowiyanto e Hasdiana (2024) acrescentam a necessidade de processos bidirecionais, preferencialmente amparados por tecnologias digitais, que facilitem a transmissão de informações, a gestão do conhecimento e sejam complementados por outras estratégias como workshops, feedbacks, sistemas de recompensas, formas adicionais de reconhecimento, entre outros. Portanto, a presença de um sistema integrado com múltiplos mecanismos de interação reforça a CO e contribui para a organização prosperar.



Vasconcellos et al. (2024) complementam e destacam a relação positiva da CO com aspectos valorizados no ambiente organizacional, especialmente colaboração entre colegas, adaptação à organização e envolvimento com o trabalho. Já Mattos et al. (2019) colocam em perspectiva a relação com o clima organizacional. Assim, a CO manifesta-se de diferentes formas, mas revela-se fortemente arraigada aos costumes da organização (Kaffaso; Mahyini, 2024), tendo participação central ao alinhar os objetivos dos trabalhadores aos da organização. Com isso, a CO contribui para tornar as organizações uníssonas, produtivas, inovativas e potencialmente mais eficazes (Aziz, Kowiyanto e Hasdiana, 2024; Gusain; Gurjal, 2024).

Nessa linha de pensamento, como afirmam Mastuti et al. (2024), valores, integridade, cooperação, inovação e foco no cliente são indicadores da CO. No mesmo sentido, comunicação e transparência são elementos centrais para entender como as informações transitam entre os integrantes da organização. Destarte, organizações com CO forte são mais propensas a concentrarem trabalhadores engajados, produtivos, satisfeitos com o trabalho e dispostos a reforçarem a CO. Essas organizações evidenciam maior desempenho e vantagens competitivas sustentáveis (Alkhodary, 2023; Annisa; Apriani; Kartono, 2024; Mohammed; Firmansyah; Djudiyah, 2024; Aziz; Kowiyanto; Hasdiana, 2024). Essa característica instiga as pesquisas baseadas na relação entre CO e ET, principalmente pelos reflexos no desempenho e na produtividade do trabalho (Abduraimi; Mustafi; Islami, 2023).

2.2 Engajamento no trabalho, tipos de cultura e a intenção de rotatividade

Pesquisado desde o final do século passado, inicialmente por Khan (1990), o ET sustenta-se na psicologia positiva (Pervashnee; Martins, 2014; Mattos; Andrade, 2019; Alves et al., 2020) e caracteriza-se pelo estado de envolvimento físico e cognitivo perante as funções laborais (Moreira et al., 2021). O ET materializa-se na forma de vigor, dedicação e absorção e ocorre quando há o envolvimento legítimo dos trabalhadores com as tarefas do trabalho (Lima et al., 2023). O vigor mostra vitalidade e resiliência mental. A dedicação é o sentimento de propósito, entusiasmo, orgulho e inspiração. A absorção revela concentração e imersão no trabalho e manifesta-se quando o tempo passa sem ser percebido e o trabalhador tem dificuldade para se desvencilhar das tarefas que está realizando (Moreira et al., 2020).

Destarte, o ET expressa, essencialmente, um comportamento motivacional capaz de impactar na produtividade do trabalho, fortalecer o trabalho em equipe e contribuir para melhorar o desempenho organizacional (Pervashnee; Martins, 2014; Lima et al., 2023). Nessa perspectiva, o ET contribui para organizações mais produtivas ao concentrar trabalhadores entusiasmados e comprometidos com as tarefas que realizam (Moreira et al., 2020; Abduraimi, Mustafi; Islami, 2023). Esses aspectos despertaram o autointeresse organizacional e incentivaram as pesquisas com foco no ET (Moreira et al., 2020).

Nesse cenário, a relação entre CO e ET destaca-se em diversos estudos (Shokrollahi, 2023; Bui; Le, 2023; Ly, 2024; Gusain; Gujral, 2024; Hidayat; Hermawan; Oki, 2024; Basuki; Panggabean; Warsindah, 2024; Ly, 2024). Ao tratarem da CO, Cameron e Quinn (2006) mostram um continuum que se entende, por um lado, entre flexibilidade e estabilidade e, por outro lado, entre ambiente interno e externo. Com isso, constituem-se quatro quadrantes denominados como cultura de clã, adhocracia, mercado e hierárquica (Alkhodary, 2023;



Vasconcellos et al., 2024). Portanto, considerando Cameron e Quinn (2006), espera-se que esses quadrantes conservem relação com o ET. Contudo, como destaca Alkhodary (2023), a organização pode evidenciar múltiplos tipos culturais que coexistem simultaneamente e podem evoluir com o tempo ou mesmo diferenciar-se entre departamentos e setores de uma mesma organização.

Assim, tomando por base Cameron Quinn (2016), a cultura de clã tipifica-se pelos vínculos de proximidade, pelas relações pessoais, coesão, participação, trabalho em equipe e sentimento familiar (Basuki; Panggabean; Warsindah, 2024). Valoriza-se a flexibilidade e a liberdade de ação, e a organização mostra-se acolhedora e amigável, preocupando-se com o bem-estar dos trabalhadores (Srimulyani; Hermanto, 2022; Alkhodary, 2023). A gestão participativa é valorizada, os líderes assumem postura de mentores e facilitadores e atuam em estruturas informais e agradáveis. O sucesso é medido pela coesão e pela qualidade dos relacionamentos (Cameron; Quinn, 2006; Alkhodary, 2023).

Já na perspectiva da cultura adhocrática, destacam-se a originalidade, dinamismo, flexibilidade e espírito empreendedor (Basuki; Panggabean; Warsindah, 2024). A organização incentiva a criatividade e a inovação (Alkhodary, 2023). O compromisso com a investigação e a presença da incerteza reforçam aceitar riscos reconhecidos com naturalidade na organização. Na adhocracia, a organização orienta-se pela experimentação, pelos desafios, por ser precursora, vanguardista e pelo novo e inusitado. O foco permanente na mudança favorece novos conhecimentos e inovações que se traduzem na forma de produtos e serviços. Os líderes são visionários e a organização pode se reconfigurar com frequência e rapidamente sempre que é necessário (Cameron; Quinn, 2006).

Em outro quadrante, a cultura de mercado destaca-se pela orientação para o ambiente externo, considerado ameaçador (Cameron; Quinn, 2006; Alkhodary, 2023). Valoriza-se a disputa, a rivalidade e a conquista. A organização foca-se em resultados (Basuki; Panggabean; Warsindah, 2024), que devem ser alcançados pela disputa e ganhos de produtividade. Os clientes são considerados exigentes e difíceis de satisfazer. Há constante busca por maior participação de mercado e por vantagens competitivas. A liderança conduz equipes de trabalho para conseguir posições fortes no ambiente de atuação, com isso os líderes são reconhecidos e prestigiados na organização (Cameron; Quinn, 2006).

Quanto ao quadrante da cultura hierárquica, percebe-se a presença da estabilidade e do cumprimento de regras. Os trabalhadores são avaliados pelo respeito à hierarquia, especialização no trabalho e meritocracia. A cultura hierárquica sustenta-se no modelo burocrático de Weber, valoriza a impessoalidade, a responsabilidade e a capacidade técnica. No ambiente organizacional, as regras e os procedimentos formais (Basuki; Panggabean; Warsindah, 2024) que prevalecem e regulam tarefas, ações e comportamentos. A hierarquia, coordenação, previsibilidade e eficiência são os valores centrais dessa tipologia cultural (Cameron; Quinn, 2006; Alkhodary, 2023).

Por outro lado, a rotatividade de pessoal, compreendida como a frequente substituição de trabalhadores (Pereira et al., 2024), tem impacto negativo na organização ao prejudicar a produtividade, elevar custos de recontração, promover perda de conhecimento e reduzir a qualidade do trabalho (Pereira et al., 2024). Diversos e complexos aspectos



influenciam a rotatividade de pessoal (Chen et al., 2024). Ao tratar da temática, Raj e Preetha (2024) destacam a elevada carga de trabalho, ambiguidade de papéis, aspectos psicológicos, oportunidades no mercado, entre outros. No mesmo sentido, Park, Feng e Jeong (2024) acrescentam a influência de características sociodemográficas, como idade, escolaridade, sexo, tempo de serviço, estrutura familiar, entre outras. Nesse sentido, Huhtala e Feltdt (2016) reforçam que a baixa adaptação a CO mostra relação direta com o desejo de deixar a organização.

Os efeitos prejudiciais da IR são complexos e multifacetados (Zhang et al., 2024; Conceição et al., 2024), sendo facilmente percebidos no cotidiano da organização, pois trabalhadores com elevada IR são relutantes em investir tempo ou esforços para aprimorar o desempenho da organização ou atender melhor aos clientes (Zhang et al., 2024). Além disso, os gastos com contratações e treinamentos necessários para a reposição da força de trabalho são dificilmente recuperados pela organização (Park; Feng; Jeong, 2024).

3. Metodologia

O método deste estudo foi, conforme Hair et al. (2014), uma survey exploratória e descritiva com amostragem não probabilística por acessibilidade. O tratamento de dados foi quantitativo e utilizou técnicas de estatística descritiva e correlacional. A população foi formada por empregados públicos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), no estado do Pará, Brasil. Os dados foram obtidos com a utilização de questionário de pesquisa, tendo como elos que uniram a população: (1) manter vínculo formal com a empresa e (2) não estar afastado ou cedido por ocasião do levantamento. A população foi de 409 empregados públicos e amostra de 169 que responderam corretamente aos questionários, portanto, que apresentaram questionários válidos.

O questionário de pesquisa foi organizado em duas seções e acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A primeira seção contou com respostas em escala de Likert, com sete pontos, iniciando em 0 (zero) para nunca ou discordo totalmente e terminando em 6 (seis) para sempre ou concordo totalmente. A primeira seção do questionário foi organizada reunindo três escalas: (1) a Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron e Quinn (2006) na forma como apresentada por Czempik (2018); (2) a Utrecht Work Engagement Scale, na versão com três itens (UWES-3), desenvolvida por Schaufeli et al. (2002) e traduzida por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009); e (3) a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), aplicada como desenvolvida e validada por Siqueira et al. (2014).

Portanto, a primeira seção do questionário concentrou-se na CO, no ET e na IR, respectivamente. Merece destaque que os indicadores que formam as escalas foram apresentados misturados no questionário, para evitar a presença de vieses. A segunda seção do questionário concentrou-se em características sociodemográficas dos respondentes sendo elaborada com respostas dicotômicas e de múltipla escolha sobre aspectos como: idade, sexo, estado civil, escolaridade, renda, tempo de trabalho, entre outras. O tratamento de dados foi quantitativo e utilizou técnicas de estatística descritiva e correlacional, mais especificamente, medidas de tendência central (moda e mediana) e dispersão (desvio padrão e coeficiente de



variação) e correlação linear de Pearson. Merece destaque que a fidedignidade foi previamente avaliada pelo coeficiente alpha de Cronbach.

4. Apresentação de resultados

4.1 Perfil dos respondentes

Os cargos dos respondentes, como mostra a Tabela 1, foram distribuídos entre técnicos (25,4%), assistentes (24,3%), analistas (23,7%) e pesquisadores (16,6%). Essa composição contribuiu para a compreensão ampla da CO, ET e IR ao reunir diferentes unidades de trabalho e diversas atividades profissionais. A maioria dos respondentes foi casada (56,8%) do sexo masculino (56,8%) com idade superior aos 41 anos, em 50,5% (136) das observações. Destes, destacou-se a faixa etária acima de 51 anos, que reuniu aproximadamente a metade dos participantes da pesquisa.

Tabela 1 – Características socioeconômicas dos respondentes

Categoria	Item	Frequência	Porcentagem
Cargo	Pesquisador	28	16,6
	Analista	40	23,7
	Técnico	43	25,4
	Assistente	41	24,3
	Outros	17	10,1
Estado Civil	Solteiro(a)	50	29,6
	Casado(a)	96	56,8
	Outros	23	13,6
Sexo	Masculino	98	58,0
	Feminino	71	42,0
Faixa Etária (em anos)	Até 30	20	11,8
	Entre 31 e 40	13	7,7
	Entre 41 a 50	51	30,2
	Acima de 51	85	50,3
Escolaridade	Fundamental	7	4,1
	Médio	35	20,7
	Superior	73	43,2
	Mestrado	26	15,4
	Doutorado	28	16,6
Jornada de Trabalho (horas semanais)	Até 40	156	92,3
	Mais de 40	13	7,7
Renda (salários mínimos)	Até 5	34	20,1
	Entre 6 e 8	35	20,7
	Entre 9 e 11	43	25,4
	Mais de 12	57	33,7
Tempo de Trabalho (em anos)	Até 10	25	14,8
	Entre 11 e 20	80	47,3
	Mais de 21	64	37,9
Cargo de Chefia	Sim	12	7,1



Não 157 92,9%

Fonte: pesquisa de campo.

Bons conhecedores do ambiente de trabalho, 85,2% (144) dos participantes mantinham vínculo profissional por período superior a 11 anos com a organização. A escolaridade foi elevada, aspecto esperado *a priori*, por tratar-se de uma organização de pesquisa. Destarte, 75,2% (127) dos participantes eram portadores de diploma de curso superior, sendo 15,4% (26) mestres e 16,6% (28) doutores. Não ocupando cargos de chefia (92,2%), a renda foi bem distribuída nos extratos, principalmente, entre seis e oito (20,7%), nove e onze (25,4%) e acima de 12 (33,7%) salários-mínimos mensais.

4.2 Análise descritiva, correlacional e de consistência interna entre CO, ET e IR

A análise descritiva, Tabela 2, mostrou que a CO é mais fortemente orientada para a Cultura de Clã ($4,50 \pm 1,25$), seguida da Cultura Hierárquica ($4,22 \pm 1,21$), Adhocracia ($4,18 \pm 1,27$) e, com menor intensidade, Cultura de Mercado ($3,60 \pm 1,34$). O engajamento no trabalho foi elevado entre os respondentes ($4,96 \pm 1,15$), posicionando-se próximo aos estratos superiores da escala. Por outro lado, a baixa intenção de rotatividade ($0,97 \pm 1,48$) revelou que os respondentes não planejam deixar a organização. Contudo, o elevado coeficiente de variação (152,5%) sugere haver uma parcela de trabalhadores dispostos a procurar novas oportunidades profissionais em outras organizações ou profissões.

Tabela 2 – Análise descritiva, correlacional e de fidedignidade.

Dimensões	1	2	3	4	5	6
1 - Cultura de Clã	0,921					
2 - Cultura de Adhocracia	0,819*	0,911				
3 - Cultura de Mercado	0,438*	0,516*	0,875			
4 - Cultura Hierárquica	0,679*	0,701*	0,654*	0,898		
5 - Engajamento no Trabalho	0,747*	0,717*	0,399*	0,562*	0,870	
6 - Intenção de Rotatividade	-0,316*	-0,226*	-0,076*	-0,195*	-0,363*	0,905
Nº de indicadores	6	6	6	6	3	3
Média	4,50	4,18	3,60	4,22	4,96	0,97
Desvio padrão	1,25	1,27	1,34	1,21	1,15	1,48
Coeficiente de variação	27,7%	30,4%	37,2%	28,7%	23,1%	152,5%
Mediana	4,83	4,50	3,67	4,33	5,33	0,33

Nota: Coeficiente alpha de Cronbach na diagonal e correlações de Pearson no triângulo inferior.

Legenda: *=significativo a 1%

Fonte: pesquisa de campo.

Portanto, tomando por base Cameron Quinn (2016), os resultados evidenciaram que a dimensão mais forte da CO foi a cultura de clã que se tipifica pelos vínculos de proximidade, pelas relações pessoais, coesão, participação, trabalho em equipe e sentimento familiar (Basuki; Panggabean; Warsindah, 2024). Valoriza-se a flexibilidade e a liberdade de ação, e a organização mostra-se acolhedora e amigável, preocupando-se com o bem-estar dos trabalhadores (Alkhodary, 2023). A gestão mostra-se participativa e os líderes assumem



postura de mentores e facilitadores e atuam em estruturas informais e agradáveis (Alkhodary, 2023).

Também há presença de cultura hierárquica, caracterizada pela estabilidade e pelo cumprimento de regras. Os trabalhadores são avaliados pelo respeito à hierarquia, especialização no trabalho e meritocracia. A cultura hierárquica sustenta-se no modelo burocrático de Weber, valoriza a impessoalidade, a responsabilidade e a capacidade técnica. No ambiente organizacional, as regras e os procedimentos formais prevalecem e regulam tarefas, ações e comportamentos (Basuki; Panggabean; Warsindah, 2024). A hierarquia, coordenação, previsibilidade e eficiência são os valores centrais dessa tipologia cultural (Cameron; Quinn, 2006; Alkhodary, 2023).

Destacou-se com intensidade levemente menor a cultura adhocrática, orientada pela originalidade, dinamismo, flexibilidade e espírito empreendedor (Basuki; Panggabean; Warsindah, 2024). A organização incentiva a criatividade e a inovação (Alkhodary, 2023). O compromisso com a investigação e a presença da incerteza reforçam aceitar riscos reconhecidos com naturalidade na organização. Na adhocracia, a organização valoriza a experimentação, assume desafios e, por ser precursora, constitui-se na vanguarda e opta pelo novo e inusitado. O foco permanente na mudança favorece novos conhecimentos e inovações que se traduzem na forma de produtos e serviços. Os líderes assumem postura visionária e a organização pode se reconfigurar sempre que é necessário (Cameron; Quinn, 2006).

Quanto à correlação de Pearson, os sinais foram coerentes com a literatura e as correlações significativas a 1%, indicando haver evidências estatísticas da relação entre CO, ET e IR. Quando analisados com base em Marôco (2014), destacaram-se correlações moderadas ($0,25 \leq |r| < 0,50$), fortes ($0,50 \leq |r| < 0,75$) e muito fortes ($|r| \geq 0,75$) entre as dimensões em estudo. No estrato muito forte, observa-se a relação entre cultura de clã e adhocracia ($r=0,819$). Com relações classificadas como fortes, posicionou-se a cultura de clã e engajamento no trabalho ($r=0,747$), adhocracia e engajamento no trabalho ($r=0,717$) e a adhocracia e cultura hierárquica ($r=0,707$). As demais correlações foram de menor intensidade, porém os sinais positivos no ET e negativos na IR convergem com o entendimento de que a boa adaptação à cultura organizacional ocorre acompanhada de maior engajamento no trabalho e menor intenção de rotatividade (Pereira et al., 2024).

Esses resultados sugerem que o ambiente de trabalho é cooperativo e acolhedor, com foco na inovação e desenvolvimento, com forte engajamento e baixo desejo de sair. A cultura hierárquica se mostra presente na organização, como ocorre frequentemente na administração pública. Nesse sentido, o modelo hierárquico weberiano é um risco à inovação e deve ser acompanhado com atenção. A relação entre CO e ET convergiu com a literatura e mostrou que a boa adaptação ao ambiente de trabalho é um recurso que pode contribuir para o maior desempenho no trabalho. No mesmo sentido, a correlação negativa e significativa sugere que a maior adequação à CO ocorre com menor IR.

5. Considerações finais

O objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre CO, ET e IR, compreendendo essa relação em uma organização de pesquisa. Com isso, na perspectiva teórica, o estudo convergiu com os estudos que demonstram a ligação entre os servidores públicos e organizações muito



orientadas para processos (burocráticas). O elevado ET, frequente em trabalhadores da administração pública, associa-se à contribuição para a sociedade e ao bem comum, aspectos que frequentemente motivam os que exercem funções que contribuem para a sociedade. A baixa IR pode ser explicada, em parte, pela faixa etária dos respondentes e pela adequação à CO. Assim, os achados teóricos deste estudo foram ao encontro dos teóricos que se concentram nessas temáticas. Por outro lado, na perspectiva da gestão organizacional, os resultados podem contribuir com estratégias de gestão de pessoas, orientando tanto ações de integração, formação de equipes, quanto programas de treinamento e desenvolvimento (T&DE).

Dentre as limitações da pesquisa, destaca-se a técnica de tratamento de dados essencialmente exploratória e limitada quanto à capacidade de explicar relações de causa e efeito. Merece destaque a dificuldade de alcançar trabalhadores afastados do serviço por motivos diversos e a impossibilidade de participação de trabalhadores fora da sede administrativa da organização. Assim, sugere-se no futuro replicar este estudo em outras unidades e organizações e tratar os dados com métodos que permitam analisar relações de dependência e tratamento de dados longitudinais para avaliar a evolução da CO, ET e IR ao longo do tempo.

6. Agradecimento

Os autores agradecem aos respondentes e, em especial, ao Dr. Walkymário de Paulo Lemos, à Dra. Maria Rosa Travassos e à Ms. Lívia Patrícia Queiroz Dias Holanda, pelo apoio ao estudo.

Referências

ABDURAIMI, Pakize B.; MUSTAFI, Mahije; ISLAMI, Xhavit. The role of organizational culture on employee engagement. **Business: Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 109-122, jan. 2023.

ALKHODARY, Dina A. Exploring the relationship between organizational culture and well-being of educational institutions in Jordan. **Administrative Sciences**, v. 13, art. 92, mar. 2023.

ALVES, Isabela M. P.; MATTOS, Carlos A. C.; SANTIAGO, Ana M.; MANCEBO, Carlos H. A. Engajamento no trabalho da administração pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará, Brasil. **Racef**, v. 11, n. 1, p. 95-112, 2020.

AMALINA, Novita; SALSABILA, Apriliani S.; SOLIH, Rizal; HARYADI, Didit. The role leadership style and organizational culture on employee performance. **International Journal of Applied Finance and Business Studies**, v. 11, n. 4, p. 747-754, jan. 2024.

ANNISA; APRIANI, Sindy; KARTONO. The influence of employee engagement and organizational culture on employee performance. **Sibatik Journal**, v. 3, n. 6, p. 727-752, may

ASHLEY, Nicholas; PARUMASUR, Janjal Brijball. The relationship between organizational culture and employee engagement in private hospitals. **Corporate Governance and Organizational Behavior Review**, v. 8, n. 1, p. 68-82, jan. 2024.



AZIZ, Fajar Rahmat; KOMIYANTO; HASDIANA. The role of internal communication in building a positive corporate culture. **International Journal of Social and Education**, v. 1, n. 3, p. 595-607, jun. 2024.

BASUKI, Rahmanto; PANGGABEAN, Mutiara; WARSINDAH, Lucy. The effect of organizational culture on employee performance mediated by person-organizational fit, organizational commitment, and employee engagement in the millennial generation in companies Badan Usaha Milik Negara. **International Journal of Science, Technology & Management**, v. 5, n. 2, p. 405-410, mar. 2024.

BUI, Duc Huu; LE, Anh Thi. Improving employee engagement through organizational culture in the travel industry: perspective from a developing country during covid-19 pandemic. **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 2, art. 2232589, jul. 2023.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. Revised edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CHEN, Yuanyuan; XIA, Ping; LIU, Chaojie; YE, Chumin; ZENG, Qi; LIANG, Baofang. A chain mediation model on organizational support and turnover intention among healthcare workers in Guandong province, China. **Frontiers in Public Health**, v. 12, art. 1391036, jun. 2024.

CONCEIÇÃO, Wellen S.; MATTOS, Carlos A. C.; SCHIMITH, Cristiano D.; ASSUMPÇÃO, Douglas J. Liderança LMX e intenção de rotatividade: um estudo mediado pela satisfação no trabalho. **Revista Gestão Organizacional**, v. 17, n. 2, p. 153-173, dez. 2024.

CZEMPIK, Thamiris C. V. **Adaptação cultural e validação do Organizational Culture Assessment Instrument para uma amostra de profissionais de enfermagem brasileiros**. 2018. Tese (Doutorado em Enfermagem Fundamental) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, USP, 2018.

DIYANAH, Ismatud; SUHARTO; ROKHMAN, Taufiq Noor. The influence of leadership style and organizational culture on employee performance mediated by work motivation in multinational company Pt. German Eta in Indonesia. **Asian Journal Economics, Business and Accounting**, v. 24, n. 4, p. 225-234, mar. 2024.

GUNATHIAKA, W. A. I. P.; RATHNAKARA, K. A. K. Impact of workplace ostracism on turnover intention: a study of machine operators working in the apparel sector, Rathnapura district, Sri Lanka. **Sri Lanka Journal of Human Resources Management**, v. 14, n. 1, 2024.

GUSAIN, Mehak; GUJRAL, Harminder Kaur. Role of employee engagement and gender diversity in creating inclusive organizational culture. **International Journal of Research**, v. 12, n. 5, p. 60-70, may 2024.

HIDAYAT, Cecep; HERMAWAN, Asep; OKI, Dita. The influence of organizational culture, transformational leadership on organizational citizenship behaviors, and organizational commitment through employee engagement. **Indonesian Journal of Education and Social Science**, v. 3, n. 2, p. 100-120, may 2024. <https://doi.org/10.56916/ijess.v3i2.635>.



HUHTALA, Mari; FELDT, Taru. The path from ethical organisational culture to employee commitment: mediating roles of value congruence and work engagement. **Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology**, n. 1, v.1. art. 3 , apr. 2016.

INDRADEWA, Rhian; SANTIAJIE, Santiajie. The influence of transformational leadership, organizational culture, and employee engagement on turnover intention. **JPPI**, v. 10, n. 2, p. 1-12, jun. 2024.

KAFFASO, Yoseph Vernon Suardi; MAHYUNI, Luh Putu. Antecedents of turnover intention in millennial employees: employee engagement and organizational culture as mediation variables. **International Journal of Sciences and Society**, v. 6, n. 2, apr. 2024.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, dec. 1990.

KAUR, Jasmeen; MAGGO, Monita; PHOOLKA, Shivinder; SING, Sandeep. The triad relationship among stress, turnover intention, and performance: a mediation perspective. **The Open Psychology Journal**, v. 17, art. e18743501290750, jun. 2024.

KIMANI, Bryce. Internal communication strategies and employee engagement. **Journal of Public Relations**, v. 2, n. 1, p. 13-24, feb. 2024.

LIMA, Amanda C. da C.; MATTOS, Carlos A. C.; CABRAL, Daniel B.; BARROS, Luís A. M.; SCHIMITH, Cristiano D. Efeitos do engajamento na satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos da educação. **Reuna**, v. 28, n. 4, p. 21-41, mar. 2023.

LY, Bora. Inclusion leadership and employee work engagement: the role of organizational commitment in Cambodian public organization. **Asia Pacific Management Review**, v. 29, p. 44-52, mar. 2024.

MANSOUR, Marwa. The impact of organizational culture on employee engagement and performance. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 8-14, mar. 2024.

MARÔCO, João. **Análise estatística com SPSS Statistics**. Pêro Pinheiro: Report number, 2014

MASTUTI, Dian Nur; SANNY, M. Yusuf; YUNTINA, Lily; SANTOSA, Jarot; MAKARIEN, Moch Nabel. Analysis of employee engagement and employee performance in automotive industry. **International Journal Psychology and Health Science**, v. 2, n. 2, p. 85-104, may 2024.

MATTOS, Carlos A. C. ; COSTA, Nilson L.; LAURINHO, Ícaro S.; DIAS, Lidiane N. da S. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista de Gestão Universitária**, v. 12, n. 1, p. 25-48, jan./abr., 2019.

MATTOS, Carlos A. C.; ANDRADE, Lorena T. L. Engajamento no trabalho: uma aplicação da análise de agrupamento entre trabalhadores de um banco privado. **Revista FSA**, v. 16, n. 1, p. 54-74, jan./fev. 2019.

MOHAMMED, Abdelmajid Idris; FIRMANSYAH, Eka; DJUDIYAH. The impact of organizational culture on employee engagement and productivity in the workplace: literature review.



International Journal of Research Publication and Reviews, v. 15, n. 1, p. 2019-2023, jan. 2024.

MOREIRA, Maria L. R.; MATTOS, Carlos A. C. ; MANCEBO, Carlos H. A.; CORRÊA, Alessandro de C. Engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores públicos estaduais. **Navus**, v. 10, p. 01-19, jan. / dez. 2021,

NINDYATI, Ayu Dwi; ULFIA, Nida. The role organizational justice as mediator in the relationship between Islamic work ethics and work engagement. **Humanitas: Indonesian Psychological Journal**, v. 21, n. 1, p. 53-64, feb. 2024.

PARK, Jungryeol; FENG, Yituo; JEONG, Seon-Phil. Developing an advanced prediction model for new employee turnover intention utilizing machine learning techniques. **Scientific Reports**, v. 14, art. 1221, jan. 2024.

PEREIRA, Lucio C. O.; ALBUQUERQUE, Nina B. C.; VALLE, Rodrigo S.; GOI, Sonia R. F. S. M.; GONÇALVES, Antonio A. Turnover intention among ICT professionals in Brazilian public organizations. **Sage Open**, v. 14, n. 2, p. 1-13, apr. 2024.

PERVASHNEE, Naidoo; MARTINS, Nico. Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. **Problems and Perspectives in Management**, v. 12, n. 4, p. 433-441, dec. 2014.

RAJ, S. M. Anitha; PREETHA, S. Effect of information and communication technology on employee turnover intention. **Migration Letters**, v. 21, n. S6, p. 1476-1486, feb. 2024.

RAMASAMY, Ganesh; MENGLING, Wu. Exploring intrinsic factors that affect quality job and turnover intention in the Chinese educational service industry. **Business Perspectives**, v. 22, n. 3, p. 162-173, jul. 2024

SCHAUFELI, W.B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1 p. 71-92, mar. 2002.

SCHEIN, Edgard H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHOKROLLAHI, Nozar. Employee engagement in the era of remote work: strategies for innovation and productivity. **International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior**, v. 3, n. 1, p. 122-128, mar. 2023.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, S. Jr.; OLIVEIRA, A. F.; POLIZZI, A. Filho. Intenção de rotatividade. In: M. M. M. Siqueira (Ed.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014

SRIMULYANI, Veronika A.; HERMANTO, Yustinus B. Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospital in East Java, Indonesia. **Humanities & Social Sciences Communications**, v. 9, art. 274, agu. 2022.

VASCONCELLOS, Caitto Arroyo; MATTOS, Carlos André Corrêa; SCHIMITH, Cristiano Descovi; ASSUMPÇÃO, Douglas Junio Fernandes. Cultura e comportamento de cidadania organizacional em uma instituição de ensino superior: uma aplicação de modelagem de



equações estruturais. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 18, n. 4, out-dez, 2024.

ZHANG, Yiran; XU, wen; YOON, Susan; CHEN, Weizhi; SARAH, Parmenter. Workplace support, job autonomy, end turnover intention among child welfare workers in China: the mediated role of job satisfaction. **Child Protection and Practice**, v. 2, art. 100027, agu. 2024.