



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGAD  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAITTO ARROYO VASCONCELLOS**

**CULTURA E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: uma aplicação de modelagem de  
equações estruturais**

**BELÉM  
2024**

**CAITTO ARROYO VASCONCELLOS**

**CULTURA E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: uma aplicação de modelagem de  
equações estruturais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAD), do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), da Universidade Federal do Pará (UFPA), como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Organizações Governamentais, Não Governamentais e Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos.

**BELÉM  
2024**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará  
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

---

V331c Vasconcellos, Caitto Arroyo.  
Cultura e Comportamentos de Cidadania Organizacional em  
uma Instituição de Ensino Superior : Uma aplicação de Modelagem  
de Equações Estruturais / Caitto Arroyo Vasconcellos. — 2024.  
38 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-  
Graduação em Administração, Belém, 2024.

1. Cultura organizacional. 2. Comportamentos de  
cidadania organizacional. 3. Instituições de Ensino Superior.  
4. PLS-SEM. 5. OCAI. I. Título.

**CAITTO ARROYO VASCONCELLOS**

**CULTURA E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: uma aplicação de modelagem de  
equações estruturais**

Avaliada em: 16/02/2024

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Orientador (PPGAD-UFPA)

---

Prof. Dr. Cristiano Descovi Schimith  
Examinador Interno (PPGAD-UFPA)

---

Prof. Dr. Douglas Junio Fernandes Assumpção  
Examinador Externo (PPGCLC/UNAMA)

## AGRADECIMENTOS

É com imensa gratidão e alegria que compartilho a conclusão do meu mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAD) da Universidade Federal do Pará (UFPA). Este percurso foi marcado por desafios e conquistas, e não poderia ter alcançado esse marco sem o apoio fundamental de muitas pessoas.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão ao amigo e orientador, Carlos André. Sua orientação foi mais do que acadêmica, foi um grande incentivo ao longo dessa jornada. Não teria conseguido sem sua ajuda. Seus conselhos foram muito importantes para o meu crescimento acadêmico, pessoal e profissional.

Aos meus pais Celio e Catti, minha avó Mira, minha irmã Cattiane, e meus “motios” Pedro e Juliana, quero agradecer por serem o alicerce familiar sólido que sustentou toda a minha trajetória. O amor e apoio incondicional foram fundamentais para superar os desafios.

À minha companheira de vida Moana, agradeço por todo o apoio, compreensão e paciência ao longo desses anos. Sua presença tornou tudo possível e mais significativo. Te amo!

Por último, mas certamente não menos importante, aos meus filhos Nalu e Noah, que são a razão principal de todo esse esforço. Cada conquista foi pensando em proporcionar um futuro melhor para vocês, e ver o orgulho nos olhos de vocês é a maior recompensa que poderia receber.

Aproveito para agradecer os servidores da universidade pesquisada, pela disponibilidade apoio e participação nesse processo por meio do preenchimento do questionário, sem os quais, essa pesquisa não seria possível.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para esta jornada, meu sincero obrigado. Este é um momento de celebração e compartilho com cada um de vocês essa conquista.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como diferentes características culturais afetam o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) em Instituições de Ensino Superior (IES). Para tanto, foi feita uma survey exploratório-descritiva, de natureza quantitativa, junto a 401 servidores de uma Universidade Federal, localizada no estado do Pará/Brasil. O questionário utilizou a escala de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) e de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Os dados foram tratados utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), por meio do software *SmartPls4*®. Como resultado, verificou-se predominância das culturas hierárquica e clã, além de altos escores de CCO, tanto orientado aos indivíduos (CCO-I), quanto às organizações (CCO-O). Concluiu-se que os CCO-I são impactados positiva e significativamente pelas culturas clã (H1a), adhocrática (H3a) e de mercado (H4a), enquanto os CCO-O são influenciados pelas culturas clã (H1b), hierárquica (H2a) e adhocrática (H3b). A pesquisa avança teoricamente na compreensão do papel do CCO e sua inter-relação no ambiente de trabalho. Espera-se que os resultados orientem gestores na formulação de estratégias organizacionais, especialmente do âmbito público.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; comportamentos de cidadania organizacional; Instituições de Ensino Superior; PLS-SEM; OCAI.

## ABSTRACT

This study aims to analyze how different cultural characteristics impact Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Higher Education Institutions (HEIs). To achieve this, an exploratory-descriptive survey of a quantitative nature was conducted among 401 employees of a Federal University located in the state of Pará, Brazil. The questionnaire utilized the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) scales. Data were processed using the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) technique through SmartPls4® software. Results indicated a prevalence of hierarchical and clan cultures, along with high OCB scores, both individual-focused (OCB-I) and organization-focused (OCB-O). It was concluded that OCB-I is positively and significantly influenced by clan (H1a), adhocratic (H3a), and market (H4a) cultures, while OCB-O is influenced by clan (H1b), hierarchical (H2a), and adhocratic (H3b) cultures. The research contributes theoretically to understanding the role of OCB and its interrelation in the workplace. The expectation is that these findings guide managers in formulating organizational strategies, especially in the public sector.

**Keyword:** Organizational culture; organizational citizenship behavior; Higher Education Institution; PLS-SEM; OCAI.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipologias de cultura organizacional segundo o CVF.....	13
Figura 2 - Modelo conceitual.....	17
Tabela 1 - Fidedignidade e validade convergente.....	21
Tabela 2 - Validade discriminante e análise descritiva.....	22
Tabela 3 - $R^2$ , $Q^2$ e SRMS.....	23
Tabela 4 - Significância dos coeficientes do caminho, valores de p e $f^2$ .....	25



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alpha de Cronbach
CCO	Comportamentos de Cidadania Organizacional
CCO-O	Comportamentos de Cidadania Organizacional orientado à Organização
CCO-I	Comportamentos de Cidadania Organizacional orientado aos Indivíduos
CO	Cultura Organizacional
COA	Cultura Organizacional Adhocrática
COC	Cultura Organizacional Clã
COH	Cultura Organizacional Hierárquica
COM	Cultura Organizacional de Mercado
CVF	<i>Competing Values Framework</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
HTMT	<i>Henseler's Heterotrait-Monotrait Ratio</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
TCLE	Termo Consentimento Livre e Esclarecido
VIF	Fator de Inflação da Variância
VME	Variância Média Extraída

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Cultura Organizacional.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Comportamentos de Cidadania Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3</b>	<b>Hipóteses e Modelo Conceitual.....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos Respondentes.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2</b>	<b>Avaliação do Modelo de Mensuração e Análise Descritiva.....</b>	<b>20</b>
<b>4.3</b>	<b>Avaliação do Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses.....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa.....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional (CO) se manifesta nos valores, estilos de liderança, linguagem e símbolos, além de procedimentos e rotinas, e em definições de sucesso que conferem singularidade às organizações (Cameron; Quinn, 2006). A CO molda o comportamento dos indivíduos (Schein, 2009) e ajuda a compreender como as pessoas se adaptam, colaboram e se engajam em um ambiente organizacional cada vez mais dinâmico e tecnológico (Cecilio, 2022). Por conseguinte, destaca-se para promover uma gestão eficaz e garantir resultados positivos tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Em meio a uma atmosfera de incertezas da modernidade, é desejável que as organizações contem com trabalhadores que ultrapassem suas responsabilidades prescritas, visando a maximizar a qualidade e o desempenho organizacional (Demo *et al.*, 2022).

Nesse sentido, o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) destaca-se como um comportamento voluntário que não é recompensado pelo sistema formal, tem o potencial de influenciar positivamente a eficácia, contribuindo para a melhoria do ambiente social e psicológico em que as tarefas são realizadas (Organ, 2018). Embora não seja regulamentado ou intencional, indivíduos que apresentam melhores indicadores de CCO são mais propensos a receber recompensas e promoções, bem como a apresentar maior satisfação, desempenho e menor intenção de rotatividade (Fernandes; Pereira; Wiedenhöft, 2023).

Desta forma, o CCO tem se tornando necessário para o funcionamento organizacional, especialmente considerando a realidade das Instituições de Ensino Superior (IES), em que o CCO se manifesta nas ações diárias dos trabalhadores por meio de gestos colaborativos e do empenho dedicado à organização. Contudo, mesmo ao proporcionar uma contribuição eficaz, por vezes, tais atitudes não são percebidas como algo além do esperado, pelo contrário, indivíduos entendem que as tarefas estão, de alguma forma, vinculadas ao seu papel organizacional (Fernandes; Ribeiro; Assis, 2020; Oliveira; Estivalet; Pissutti, 2022). Assim, a questão central é compreender a forma como o CCO opera nas organizações (Fernandes, Ribeiro; Assis, 2021; Guiling *et al.*, 2022).

Deste modo, apesar dos esforços desenvolvidos no meio acadêmico, a CO apresenta controvérsias entre teóricos (Santos, 2021; Malheiros; Tomei, 2022). Ademais, nos últimos anos, pesquisa sobre CCO se tornou o tema mais difundido nas ciências organizacionais (Abdullah; Wider, 2022), mas existe uma lacuna nas pesquisas, especialmente no âmbito nacional, que permite investigar de forma mais detalhada a manifestação de CCO nos trabalhadores (Martins; Veiga, 2022). Particularmente, há uma carência de estudos

aprofundados sobre a relação entre cultura e CCO (Jeong *et al.*, 2019; Guiling *et al.*, 2022), principalmente no âmbito de IES.

Criar um ambiente propício para CCO, embora desafiador, é uma responsabilidade das organizações públicas visando a um melhor desempenho, mais engajamento e comprometimento dos trabalhadores, por consequência, uma entrega de serviços mais eficientes à sociedade (Malheiros *et al.*, 2023). Nesse prisma, o ambiente acadêmico apresenta uma cultura particular, composta por rituais, costumes e por um código moral que influenciam o comportamento e os relacionamentos de seus integrantes (Nunes, 2023). Destarte, dependendo das características culturais predominantes, as dimensões do CCO podem apresentar impactos distintos (Oliveira Júnior; Wiedenhöft, 2023). Com esse enfoque, emerge o problema de pesquisa: como diferentes características culturais afetam o CCO em Instituições públicas de ensino superior? Nessa ótica, o objetivo desse estudo é analisar a relação da CO e CCO em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no estado do Pará.

Sendo assim, ao examinar essa interação, o estudo pretende contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão em IES públicas, considerando as nuances culturais que permeiam essas instituições. Assim, essa pesquisa avança na compreensão dos fenômenos e variáveis que influenciam as atitudes dos servidores e suas relações com outros construtos, a partir dos quadrantes culturais predominantes, implicando reconhecer valores, pressupostos e abordagens que definem essas culturas. No geral, os resultados do estudo evidenciam efeitos significativos da cultura no CCO.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir apresenta-se a revisão de literatura da dissertação, discorrendo sobre aspectos de cultura organizacional (CO), seguido de comportamentos de cidadania organizacional (CCO), destacando a evolução dos estudos nessas áreas. Por fim, apresentam-se as hipóteses da pesquisa e o modelo conceitual.

### 2.1 Cultura Organizacional

Schein (2009) entende que cultura organizacional (CO) representa um padrão de suposições básicas compartilhadas, adquiridas historicamente e repassados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar, sentir e se comportar através de interações contínuas. Já Hofstede (2003) entende CO sob o prisma de uma programação coletiva da mente, distinta entre os membros de diferentes organizações, adquirida pela convivência em diversos ambientes sociais.

Portanto, e conforme os conceitos encontrados na literatura, majoritariamente não há uma definição operacional e explícita da CO, revelando, inclusive, elementos ambíguos e, por vezes, imprecisos (Abreu-Cruz *et al.*, 2019; Santos, 2021). Contudo, ainda que existam divergências, as principais abordagens concordam que CO consiste em um conjunto de valores e princípios que guiam as condutas, ações e relações de trabalho dentro de uma organização (La Falce *et al.*, 2023). Ademais, conforme Malheiros e Tomei (2022), uma série de abordagens e métodos, sejam eles qualitativos ou quantitativos, podem ser empregados em estudos CO.

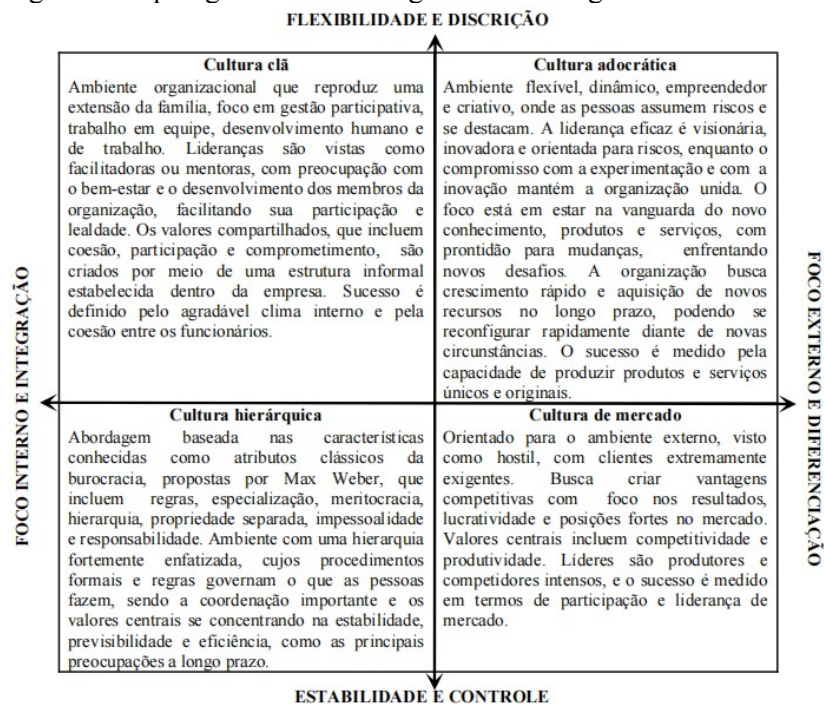
Segundo Mierzwa e Mierzwa (2020) e Fernandes, Pereira e Wiedenhöft (2023), entre os modelos de mensuração da CO, o mais utilizado por pesquisadores para avaliar e identificar a forma como os indivíduos percebem a atuação da organização e quais valores se destacam e a caracterizam é a abordagem de Cameron e Quinn, por meio do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*). Tal instrumento se baseia no Modelo de Valores Competitivos (*Competing Values Framework (CVF)*), desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), que utiliza o conceito sociológico (organizações “têm” culturas) e funcional (cultura surge a partir do comportamento coletivo) de cultura.

Conforme Xanthopoulou, Sahinidis e Bakaki (2022), embora o CVF seja principalmente utilizado em organizações privadas, nos últimos anos tem sido cada vez mais empregado para

medir e avaliar a cultura de organizações públicas, inclusive em estudos sobre Instituições de Ensino Superior (IES) (Rosa; Cerrutti; Gomes; 2020; Andrade; Sampaio, 2022; Haffar *et al.*, 2023). Todavia, deve-se compreender a distinção entre a CO de organizações públicas e privadas, visto que cada uma apresenta características e funções próprias (Xanthopoulou; Sahinidis; Bakaki, 2022).

Para tanto, o OCAI utiliza o CVF para fornecer um perfil geral da CO, tendo como base seis dimensões: (1) características dominantes, (2) liderança organizacional, (3) gerenciamento de trabalhadores, (4) união organizacional, (5) ênfase estratégica e (6) critérios de sucesso (Cameron; Quinn, 2006). Tendo essas dimensões como referência, foram criados quatro quadrantes que compõem o CVF, cada um apresentando um conjunto de indicadores de eficácia organizacional, considerando a flexibilidade, a estabilidade e o foco interno ou externo (Tahiraj; Krek, 2022). Tendo como fundamentado essas premissas, emergem quatro tipos culturais: Hierarquia, Mercado, Clã e Adhocracia (Figura 1).

Figura 1 - Tipologias de cultura organizacional segundo o CVF



Fonte: Cameron e Quinn (2006).

Portanto, na perspectiva das organizações públicas, há tendência à semelhança cultural em razão da uniformidade administrativa, refletindo características organizacionais comuns, como um sistema lógico de regras, estrutura hierárquica e busca por previsibilidade e estabilidade (Huragu; Chuma; 2019; Souza; Santos; Carvalho, 2022). Destarte, a “culturalização” é um processo que torna comportamentos aceitáveis, mesmo que não estejam

em conformidade com as normas estabelecidas (Nunes, 2023). Assim, a CO é apresentada como um elemento interno que considera como o ambiente pode influenciar indivíduos a rever seus comportamentos em benefício institucional (Muttaqien, 2021).

## 2.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional

A partir dos anos 1980, surgiu um novo paradigma de pesquisa sobre o comportamento laboral, influenciado fortemente pelo contexto neoliberal norte-americano, alinhando-se à transferência de responsabilidade do comportamento no trabalho do coletivo (organização) para o individual (Bal; Alhnaity, 2024). Tal período, concomitante com a nova gestão pública, não influenciou apenas organizações privadas, mas também teve implicações expressivas no âmbito das organizações públicas, cujo paradigma de eficiência e de produtividade passou a moldar as expectativas em relação ao comportamento dos trabalhadores (Cecilio, 2022).

Nesse contexto, buscou-se entender por que alguns indivíduos se limitam a cumprir apenas as tarefas contratuais, enquanto outros contribuem voluntariamente para a organização, ultrapassando esses limites (Fernandes, Ribeiro; Assis, 2021; Martins; Veiga, 2022). Para descrever essas atitudes além das obrigações formais, os pesquisadores Bateman e Organ (1983) introduziram o termo: “Comportamentos de Cidadania Organizacional” (CCO). A conceituação seminal de CCO foi introduzida por Organ (1988), que o define como: *“individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization”* (1988, p. 4). Entretanto, apesar de o CCO não estar explicitamente integrado ao sistema formal de recompensa, sua prática fortalece o funcionamento e a eficácia da organização em geral (Demo *et al.*, 2022).

Nessa conjuntura, Organ (1988) identificou cinco dimensões intrínsecas aos CCO: (1) Altruísmo, caracterizado por ações orientadas para auxiliar colegas em dificuldades no trabalho ou indivíduos específicos enfrentando problemas relevantes na organização; (2) Cortesia, que visa a ajudar colegas a evitar problemas no trabalho; (3) Esportividade, que se refere à capacidade de tolerar pequenas frustrações e inconveniências no trabalho sem protestar; (4) Conscienciosidade, que envolve a superação dos requisitos mínimos de presença, pontualidade, manutenção das instalações e dos recursos de trabalho; e (5) Virtude cívica, que está relacionada ao engajamento responsável e construtivo na vida política da organização.

Por outro lado, Williams e Anderson (1991) propuseram que o CCO pode ser classificado em duas dimensões com base na direção do comportamento: CCO orientado à Organização

(CCO-O) e CCO orientado aos Indivíduos (CCO-I). Essa perspectiva envolve as dimensões altruísmo e cortesia, associadas ao CCO-I, identificadas por Organ (1988), ao passo que conscienciosidade, virtude cívica e esportividade são relacionadas ao CCO-O (Podsakoff; Mackenzie; Podsakoff, 2018; Maszah et al., 2023). Assim, conforme Fernandes, Ribeiro e Assis (2020), Jang *et al.* (2022) e Malheiros *et al.* (2023), além de estarem entre as principais abordagens adotadas por pesquisadores, a estrutura bidimensional aborda de forma mais abrangente e concisa as facetas teóricas do construto. Estudos mostraram que essa distinção também se aplica ao setor público (Geus *et al.*, 2020; Allieu; Moriba, 2023).

Bal e Alhnaity (2024) e Meynhardt, Brieger e Hermann (2020) complementam e indicam que uma percepção positiva do trabalho está associada a um maior envolvimento em CCO, sendo o inverso também verdadeiro. Abdullah e Wider (2022) destacam que relacionamentos saudáveis no trabalho e autoconfiança elevada motivam os trabalhadores a participar voluntariamente de atividades além de suas responsabilidades, promovendo o CCO. Nesse contexto, pesquisas sobre os determinantes do CCO abrangem aspectos relacionados a variáveis atitudinais (cultura organizacional, justiça e comprometimento), características individuais (adaptabilidade, conscienciosidade, amabilidade e otimismo) e ambiente de trabalho (liderança, suporte e clima organizacional) (Guiling *et al.*, 2022; Malheiros *et al.*, 2023).

O CCO tem consequências expressivas tanto no nível organizacional quanto no nível individual. No contexto organizacional, o CCO afeta o desempenho e a eficácia institucional, resultando em aumento de produtividade, eficiência, redução de custos, satisfação do cliente e crescimento do volume de negócios (Podsakoff; Mackenzie; Podsakoff, 2018). No âmbito individual, o CCO pode afetar a avaliação de desempenho, distribuição de recompensas e também estar relacionado a atividades que afetam a rotatividade, como a intenção de deixar o emprego, absenteísmo, entre outras (Fernandes; Pereira; Wiedenhöft, 2023).

Ao concentrar a análise nas organizações públicas, observa-se que essas organizações seguem um conjunto distinto de restrições legais e normativas em comparação com as empresas privadas, o que pode invocar diferentes expectativas de papéis e condições para o CCO (Ingrams, 2020). Geus *et al.* (2020) destaca que o CCO pode ser visto como uma medida de desempenho no setor público, tendo as práticas de recursos humanos de alto desempenho sido utilizadas para aumentar o nível de CCO. Isso pode ser percebido no caso das Instituições públicas de ensino superior, cujos trabalhadores frequentemente mostram comportamentos além de suas atribuições em razão da consciência pró-sociedade (Fernandes; Ribeiro; Assis, 2020; Oliveira; Estivalet; Pissutti, 2022).



### 2.3 Hipóteses e Modelo Conceitual

De acordo com Susita *et al.* (2020) e Fernandes, Pereira e Wiedenhöft (2023), pesquisas têm abordado sob diferentes formas como a cultura organizacional (CO) impacta os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), referindo-se à CO como antecedente do CCO, um potencial moderador do CCO, um preditor do CCO, uma ferramenta eficaz para fomentar o CCO, inclusive o CCO como parte e uma das medidas da CO. Contudo, apesar das variadas abordagens, há evidências de que a CO pode influenciar significativamente o CCO (Maszah *et al.*, 2023; Siswadi *et al.*, 2023).

Nesse cenário, Jeong *et al.* (2019) concluíram que a maioria dos subfatores culturais (clã, adhocracia e de mercado) apresentaram uma relação positiva com o CCO, contudo, quando a cultura hierárquica prevaleceu dentro de uma organização, era mais provável que as funções e responsabilidades dos trabalhadores fossem restritas às tarefas atribuídas. Fernandes, Pereira e Wiedenhöft (2023) complementam que, enquanto as culturas de clã e adhocracia incorporam os interesses dos trabalhadores, destacando a confiança, o apoio a longo prazo e o investimento na equipe, as culturas de hierarquia e mercado, por outro lado, têm uma tendência menor de aprimorar os CCO, não representando, porém, uma relação negativa entre essas tipologias culturais e o CCO.

Nesse trilhar, as diferentes características culturais impactam distintamente na forma como os trabalhadores demonstram CCO. E com base no modelo de Cameron e Quinn (2006) e na abordagem bidimensional proposta por Williams e Anderson (1991), foram formuladas as seguintes hipóteses, ilustradas no modelo conceitual (Figura 2).

A cultura clã (COC) estimula o trabalho em equipe, a colaboração e o suporte mútuo, criando um ambiente favorável, fomentando o engajamento em atividades além das responsabilidades formais (Cameron; Quinn, 2006). Isso se manifesta pelo respeito e cortesia demonstrados pelos trabalhadores ao interagir e concluir tarefas, resultando em um aumento do CCO (Muttapien, 2021). Isto posto, hipotetizam-se:

**H1a:** A COC está positivamente relacionada ao CCO-I.

**H1b:** A COC está positivamente relacionada ao CCO-O.

Na cultura hierárquica (COH), espera-se que os trabalhadores sigam procedimentos e normas, em vez de se envolverem na tomada de decisões, podendo resultar em níveis reduzidos de CCO (Fernandes; Pereira; Wiedenhöft, 2023). A rigidez hierárquica e a ênfase no controle podem limitar a autonomia e a liberdade dos indivíduos, reduzindo sua motivação para se engajar em CCO, porém não indicando necessariamente uma relação negativa (Jeong

*et al.*, 2019). Então, pode-se hipotetizar:

**H2a:** A COH está positivamente relacionada ao CCO-I.

**H2b:** A COH está negativamente relacionada ao CCO-O.

A cultura adhocrática (COA) valoriza a iniciativa, encorajando os trabalhadores a assumir responsabilidades, propiciando um ambiente dinâmico e criativo, no qual os envolvidos se sentem motivados a contribuir além do esperado (Haffar *et al.*, 2023). Isso aumenta o senso de responsabilidade e disciplina dos trabalhadores para realizar suas atividades e superar as expectativas (Winarsih; Riyanto, 2020). Portanto, são formuladas as hipóteses:

**H3a:** A COA está positivamente relacionada ao CCO-I.

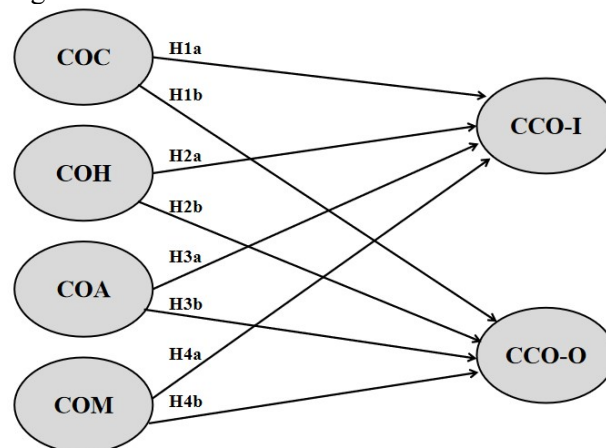
**H3b:** A COA está positivamente relacionada ao CCO-O.

A cultura de mercado (COM) é caracterizada pela ênfase na eficiência, competitividade e orientação para resultados tangíveis (Cameron; Quinn, 2006). Tais elementos podem fomentar membros da instituição a demonstrar atitudes de CCO, incluindo auxiliar colegas, contribuir para o ambiente de trabalho e se engajar em atividades em prol de um objetivo comum (Jeong *et al.*, 2019). Assim, são formuladas as hipóteses:

**H4a:** A COM está positivamente relacionada ao CCO-I.

**H4b:** A COM está positivamente relacionada ao CCO-O.

Figura 2 - Modelo conceitual



Fonte: O Autor (2023).

Nessa perspectiva, a cultura organizacional (CO) exerce um relevante papel ao criar um ambiente propício para que os membros da organização demonstrem atitudes e ações que vão além de suas responsabilidades formais, contribuindo para o bem-estar coletivo e o alcance dos objetivos organizacionais (Jeong *et al.*, 2019; Demo *et al.*, 2022). Assim, a conscientização das responsabilidades da organização e a percepção de que ela é estruturada por uma CO forte estimulam o desenvolvimento do CCO (Malheiros *et al.*, 2023).

### 3 MÉTODO

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma survey exploratório-descritiva, com abordagem transversal, utilizando uma amostragem não probabilística por conveniência e tratamento quantitativo dos dados (Gil, 2019). O tamanho da amostra foi calculado *a priori* por meio do software *G\*Power*, versão 3.1.9.7, considerando a variável latente com maior número de preditores, que no caso, tanto CCO-O quanto CCO-I, receberam quatro preditores (clã, adhocracia, hierárquica e de mercado). Foram adotados como parâmetros o tamanho do efeito ( $f^2$ ) de 0,15 e o poder estatístico de 0,80. Assim, o resultado indicou uma amostra mínima de 85 respondentes, mas Ringle, Silva e Bido (2014) sugerem triplicar essa quantidade, resultando em uma amostra desejada de 255, tendo sido coletados 401 questionários válidos, portanto quantidade bem superior à almejada.

A coleta de dados ocorreu em uma Universidade Federal localizada no estado do Pará/Brasil, com a utilização da plataforma *SurveyMonkey*®, utilizada para enviar os questionários eletrônicos para os e-mails dos servidores. O questionário foi acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e teve como critérios de inclusão (1) ser servidor da IFES pesquisada e (2) aceitar participar do estudo, e o critério de exclusão foi a negativa da participação.

Destarte, o questionário foi estruturado com respostas na escala Likert com sete pontos para avaliar cada alternativa, sendo zero (nunca), um (quase nunca), dois (às vezes), três regularmente), quatro (frequentemente), cinco (quase sempre) e seis (sempre). O questionário foi dividido em duas partes: a primeira parte compreendeu as escalas de (1) Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), desenvolvida por Cameron e Quinn (2006) e traduzida por Czempik (2018), e (2) Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), proposta por Lee e Allen (2002) e adaptada para o português por Oliveira, Estivalet e Pissutti (2022).

O OCAI consiste em 24 indicadores que medem a intensidade das características culturais clã, adhocrática, hierárquica e de mercado. O OCAI possibilitou aos respondentes avaliar a semelhança de cada dimensão com sua organização no momento atual. Estudos anteriores demonstraram que o OCAI apresentou consistência interna satisfatória (Rosa; Cerrutti; Gomes; 2020; Haffar *et al.*, 2023). Já a avaliação do CCO, a escala bidimensional CCO-I e CCO-O, tem 14 itens, 7 para CCO-I e 7 para CCO-O. A segunda parte consistiu no perfil dos entrevistados e envolveu um conjunto de perguntas sociodemográficas, com respostas dicotômicas e de múltipla escolha, destinadas a caracterizar os respondentes.

Os dados foram tratados utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais de

mínimos quadrados parciais (*partial least squares structural equation modeling* - PLS-SEM), por meio do software *SmartPls4*®. Henseler, Hubona e Ashray (2016) recomendam o PLS-SEM para estruturas complexas que envolvem múltiplos construtos e relações, destacando-se em pesquisas organizacionais, com capacidade singular para analisar modelos teóricos, testar hipóteses e compreender relações causais entre variáveis (Hair *et al.*, 2019).

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados da pesquisa, apontando: perfil dos respondentes; avaliação do modelo de mensuração e análise descritiva; e avaliação do modelo estrutural e teste de hipóteses.

### 4.1 Perfil dos Respondentes

Dos 401 questionários coletados, houve um equilíbrio entre respondentes do sexo masculino (42,9%) e feminino (41,6%), além de 15,5% (62) que não responderam. Houve predomínio de servidores técnico-administrativos (75,1%), no regime de 40h semanais (70,1%), com alta escolaridade, sendo mais de 82% (330) com pós-graduação, seja a nível de especialização (33,9%), mestrado (23,7%) ou doutorado (24,7%). Salienta-se ainda que 47,6% (191) atuam na IFES pesquisada entre 4 e 10 anos, com concentração na faixa etária de 31 a 40 anos (38,4%). Dos participantes, 29,4% (118) ocupavam cargos de chefia, e quase metade da amostra está subordinada à sua chefia imediata há menos de 2 anos (49,1%), sendo as respectivas chefias predominantemente do sexo feminino (55,4%). Por fim, a maioria dos respondentes recebe entre 3 e 8 salários mínimos (72,6%), são pais (58,1%) e casados (47,9%).

### 4.2 Avaliação do Modelo de Mensuração e Análise Descritiva

Na avaliação do modelo de mensuração, foram observadas cargas fatoriais satisfatórias e capazes de explicar a maior parte (mais de 50%) da variância das variáveis latentes. Portanto, praticamente todos os indicadores previstos inicialmente permaneceram no modelo final. A única exceção ocorreu com o indicador de comportamento de cidadania organizacional orientada para a organização (CCO-O), expresso pela afirmativa “Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas”. Esse indicador, cuja carga fatorial foi de 0,624, foi excluído para melhorar a Variância Média Extraída (VME) e, com isso, adequar a validade convergente da variável CCO-O. Como mostra Tabela 1, com a exclusão do indicador acima, todos os construtos alcançaram VME superiores a 0,526, atendendo aos critérios de Hair *et al.* (2019), que recomendam VME maiores que 0,500 (50%) para a presença de validade convergente.

Tabela 1 – Fidedignidade e validade convergente

Variável Latente		AC	Rho_A	Rho-C	VME
Cultura de Clã	COC	0,902	0,906	0,926	0,678
Cultura Hierárquica	COH	0,874	0,886	0,906	0,618
Cultura Adhocrática	COA	0,918	0,920	0,936	0,711
Cultura de Mercado	COM	0,877	0,905	0,904	0,611
Cidadania Organizacional Orientada aos Indivíduos	CCO-I	0,874	0,877	0,902	0,569
Cidadania Organizacional Orientado à Organização	CCO-O	0,820	0,822	0,869	0,526

Fonte: O Autor (2023).

Na sequência, a consistência interna foi avaliada tomando por base os coeficientes Alpha de Cronbach (AC), Rho de Dillon (Rho-A) e Confiabilidade Composta (Rho\_C). Todos os índices foram superiores a 0,820, indicando que o modelo reunia dados fidedignos e sem vieses. Ao tratar de medidas de consistência interna, Costa (2011) e Hair *et al.* (2019) destacam que coeficientes superiores a 0,700 expressam níveis adequados de fidedignidade. Portanto, constatadas a consistência interna e a validade convergente, a avaliação concentrou-se na validade discriminante, tendo, para tanto, sido utilizados os critérios Fornell e Lacker (1981) e *Henseler's Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), ambos com resultados satisfatórios como mostra a Tabela 2.

Quanto ao critério Fornell e Lacker (1981), expresso na diagonal e no triângulo inferior da Tabela 2, na diagonal posicionam-se as raízes quadradas das VMEs ( $\sqrt{VME}$ ) e no triângulo inferior, as correlações de Pearson (r). Destacaram-se valores menores nas correlações de Pearson (r) (triângulo inferior) quando comparados com as raízes quadradas das VMEs (diagonal). Portanto, quando isso ocorre, Aldás e Uriel (2017) e Hair *et al.* (2019) destacam que se deve considerar que há validade discriminante entre as variáveis latentes do modelo. Convergindo o resultado do critério Fornell e Lacker (1981), os índices de HTMT, posicionados no triângulo superior da Tabela 2 mostraram valores em conformidade com Hair *et al.* (2019), que consideram aceitáveis índices entre 0,850 e 0,900. Desta forma, conforme o critério HTMT, as variáveis latentes medem aspectos distintos do fenômeno, confirmando, assim, que a validade discriminante está bem estabelecida no modelo em estudo.

Tabela 2 – Validade discriminante e análise descritiva

Variável Latente		COC	COH	COA	COM	CCO-I	CCO-O
Cultura de Clã		0,823	0,763	0,860	0,321	0,554	0,655
Cultura Hierárquica		0,695*	0,786	0,782	0,573	0,513	0,610
Cultura Adhocrática		0,786*	0,709*	0,843	0,553	0,572	0,632
Cultura de Mercado		0,335*	0,531*	0,535*	0,782	0,376	0,328
Cidadania Organizacional Orientada aos Indivíduos		0,499*	0,458*	0,520*	0,350*	0,754	0,776
Cidadania Organizacional Orientado à Organização		0,569*	0,525*	0,554*	0,306*	0,660*	0,725
Análise Descritiva	Número de Indicadores	6	6	6	6	7	6
	Média dos escores	3,90	3,90	3,45	2,92	4,53	4,74
	Desvio Padrão	1,27	1,17	1,33	1,30	1,01	0,89
	Coefficiente de variação (%)	32,44	29,89	38,45	44,36	22,40	18,78
	Mediana	4,00	4,00	3,50	2,83	4,71	5,00
	Moda	3,83	4,50	5,00	3,00	4,43	5,67

Fonte: O Autor (2023).

Na perspectiva da análise descritiva e correlacional, os escores mostraram que no local da pesquisa há predominância da cultura hierárquica ( $3,90 \pm 1,17$ ), seguida da clã ( $3,90 \pm 1,27$ ), adhocrática ( $3,45 \pm 1,27$ ) e de mercado ( $2,92 \pm 1,27$ ). Nesse sentido, a cultura de mercado foi a única a se posicionar abaixo do centro da escala (3,00), sugerindo uma dimensão fraca da CO. Assim, observa-se que, de forma geral, os escores da cultura organizacional se posicionaram intermediariamente na amostra. Por outro lado, com escores mais elevados, posicionados nos estratos intermediários superiores, destacaram-se as dimensões do CCO, principalmente aquelas orientadas para a organização ( $4,74 \pm 0,89$ ), e com intensidade levemente menor, aquelas dimensões orientadas aos indivíduos ( $4,53 \pm 1,01$ ). Esse aspecto mostra a disposição dos respondentes em atuar de forma discricionária, principalmente no que concerne à organização.

Quanto às correlações de Pearson ( $r$ ), tomando como base critérios de Marôco (2014), que classifica as correlações em baixa ( $|r| < 0,25$ ), moderada ( $0,25 \leq |r| < 0,50$ ), forte ( $0,50 \leq |r| < 0,75$ ) e muito forte ( $|r| \geq 0,75$ ), destacou-se a relação muito forte entre clã e adhocracia ( $r=0,786$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ) e forte entre adhocracia e hierárquica ( $r=0,709$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ) e hierárquica e clã ( $r=0,695$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ). Já com relação à cultura de mercado, destacaram-se as menores correlações da CO, posicionadas no estrato moderado quando observada a relação entre mercado e clã ( $r=0,335$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ) e no estrato forte para a relação entre mercado e hierarquia ( $r=0,531$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ) e entre mercado e adhocracia ( $r=0,535$ ,  $p$ -valor $<0,01$ ).

Ao concentrar a avaliação nas correlações entre CO e CCO, os resultados, assim como os demais, foram positivos, significativos a 1% e de intensidade média e forte. As relações de média intensidade foram predominantes e podem ser observadas entre CCO-I e cultura de clã

( $r=0,499$ ,  $p\text{-valor}<0,01$ ), cultura hierárquica ( $r=0,458$ ,  $p\text{-valor}<0,01$ ) e cultura de mercado ( $r=0,350$ ,  $p\text{-valor}<0,01$ ), com intensidade forte destacou-se a relação com adhocracia ( $r=0,520$ ,  $p\text{-valor}<0,01$ ).

Por outro lado, observa-se que, quando a análise se concentra nas relações da cultura organizacional com o CCO-O, a intensidade das correlações foi maior, destacando-se correlação média apenas na relação com cultura de mercado ( $r=0,306$ ,  $p\text{-valor}<0,01$ ), sendo as demais correlações fortes, como ocorrem com clã ( $r=0,569$ ,  $p\text{-valor}<0,01$ ), hierárquica ( $r=0,525$ ,  $p\text{-valor}<0,01$ ), adhocracia ( $r=0,554$ ,  $p\text{-valor}<0,01$ ). Outra correlação forte ocorreu com o CCO-I, que obteve correção de  $r=0,695$ ,  $p\text{-valor}<0,01$ . Assim, as correlações observadas na pesquisa, todas positivas e significativas a 1%, sugerem que o fortalecimento da cultura organizacional, além de revelar autorreforço, alcança os comportamentos discricionários dos respondentes, que devem se mostrar mais dispostos a ações de cidadania organizacional na medida em que é fortalecida a cultura na organização.

### 4.3 Avaliação do Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses

A avaliação do modelo estrutural foi iniciada pela observação dos coeficientes de determinação de Pearson, utilizados para medir o poder explicativo das variáveis exógenas (r-quadrado). Portanto, como mostra a Tabela 3, foi possível constatar que a cultura organizacional (CO) explicou 30,7% da variância do CCO-I e 36,9% do CCO-O. Nesse sentido, ao tratar do poder explicativo de modelos estruturais, Hair *et al.* (2019) destacam que, de maneira geral, r-quadrados de 0,25 expressam fraca capacidade explicativa, 0,50, moderada, e 0,75 expressam alta capacidade explicativa. Portanto, tomando por base os parâmetros de Hair *et al.* (2019), é possível considerar que a CO é capaz de explicar parcelas moderadas da variância do CCO, condição que sugere capacidade explicativa razoável.

Tabela 3 – R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup> e SRMS

Variáveis	R-quadrado	R-quadrado ajustado	Q2-Predict	SMRS
CCO-I	0,307	0,300	0,284	0,077
CCO-O	0,369	0,363	0,349	

Fonte: O Autor (2023).

Na sequência, o ajuste geral do modelo medido pelo coeficiente SRMR (*standardized root mean square residual*) mostrou baixa discrepância (SRMR=0,077) entre a correlação observada e a esperada (Henseler; Hubona; Ashray, 2016), com isso, atendeu à recomendação de Hair *et al.* (2019), que consideram valores de até 0,08 adequados para o SRMR, e à



recomendação de Henseler, Hubona e Ashray (2016), que adotam índice abaixo de 0,10. Complementarmente, o modelo foi avaliado no que concerne à capacidade preditiva pelo índice Stone-Geisser com resultado superior a 0,00 ( $Q^2 > 0,00$ ) para todas as variáveis endógenas. Na interpretação do  $Q^2$ , valores positivos indicam pequena capacidade preditiva, porém quando esses valores alcançam 0,25 e 0,50, são considerados médio e grande, respectivamente (Hair *et al.*, 2019).

Desta forma, os valores de  $Q^2$  encontrados pelo procedimento *blindfolding* revelaram que a CO tem capacidade de prever tanto o CCO-I, com  $Q^2=0,28$ , quanto o CCO-O, com  $Q^2=0,35$ . Portanto, os resultados mostram que, de maneira geral, o modelo estrutural é bem ajustado (SRMR) e capaz de explicar as variáveis endógenas (r-quadrado) com poder preditivo intermediário ( $Q^2$ ). Na continuidade da avaliação do modelo, as hipóteses foram testadas pela análise de caminhos com a utilização de reamostragem por *bootstrapping*, com 5.000 simulações autogeradas, como recomendam Hair *et al.* (2019). Preliminarmente, as relações entre as variáveis foram verificadas para identificar colinearidade, para tanto, foi utilizado o Fator de Inflação da Variância (VIF). Os valores da estatística VIF (Tabela 5) não indicaram problemas de colinearidade, posicionando-se próximos ou inferiores a 3,00 ( $VIF < 0,348$ ). Essa condição justificou a continuidade do tratamento de dados.

Assim, os resultados mostrados na Tabela 4 forneceram evidências estatísticas para confirmar seis (H1a, H1b, H2b, H3a, H3b e H4a) das oito hipóteses em estudo. Com isso, é possível afirmar com 99% de possibilidade de acerto ( $p\text{-valor} < 0,01$ ) que a cultura de clã (COC) influencia positivamente no comportamento de cidadania organizacional orientado para o indivíduo (H1a,  $\beta=0,232$ ) e para a organização (H1b,  $\beta=0,284$ ). Já na perspectiva da cultura hierárquica (COH), a influência positiva ocorre apenas no CCO-O (H2b,  $\beta=0,185$ ), uma vez que a hipótese H2a, que trata da CCO-I, foi recusada. Portanto, não há evidências estatísticas que permitam afirmar que cultura hierárquica (COH) é capaz de influenciar positivamente no CCO-I (H2a,  $\beta=0,080$ ,  $p\text{-valor} > 0,05$ ).

Tabela 4 – Significância dos coeficientes do caminho, valores de p e  $f^2$ 

Hipótese	Descrição	Relação	VIF	$f^2$	Beta	p-valor	Resultado
H1a	COC=>CCO-I	Positiva	3,126	0,025	0,232	<0,01	Aceita
H1b	COC=>CCO-O	Positiva	3,126	0,041	0,284	<0,01	Aceita
H2a	COH=>CCO-I	Positiva	2,505	0,004	0,080	N.S.	Recusada
H2b	COH=>CCO-O	Positiva	2,505	0,022	0,185	<0,01	Aceita
H3a	COA=>CCO-I	Positiva	3,486	0,020	0,221	<0,01	Aceita
H3b	COA=>CCO-O	Positiva	3,486	0,017	0,196	<0,01	Aceita
H4a	COM=>CCO-I	Positiva	1,613	0,011	0,111	<0,05	Aceita
H4b	COM=>CCO-O	Positiva	1,613	0,000	0,008	N.S.	Recusada

Legenda: COC=Cultura Clã; COH=Cultura Hierárquica; COA=Cultura Adhocrática; COM=Cultura de Mercado; CCO-I=Comportamento de cidadania organizacional orientado aos indivíduos; CCO-O=Comportamento de cidadania organizacional orientado para a organização.

Fonte: O Autor (2023).

Quanto à cultura adhocrática (COA), todas as hipóteses (H3a e H3b) foram confirmadas, evidenciando a influência positiva no CCO-I, H3a,  $\beta=0,221$ , e CCO-O, H3b,  $\beta=0,196$ . Por sua vez, a cultura de mercado (COM) assim como a hierárquica mostraram evidências estatísticas suficientes para confirmar apenas uma das duas hipóteses, a H4a. Esse aspecto sugere que a COM contribui para aumentar a CCO-I, H4a,  $\beta=0,111$ , uma vez que o p-valor maior que 5% encontrado na segunda hipótese H4b não forneceu evidências estatísticas de haver relação significativa entre COM e CCO-O.

Por outro lado, quanto ao tamanho do efeito ( $f^2$ ), que mede o impacto da retirada da variável exógena no poder explicativo da variável endógena, destacaram-se, de maneira geral, impactos baixos. Nesse sentido, Cohen (1998) esclarece que o tamanho do efeito ( $f^2$ ) pode ser classificado em pequeno ( $f^2=0,02$ ), médio ( $f^2=0,15$ ) e grande ( $f^2=0,35$ ). Na Tabela 4, estão destacados os efeitos baixos nas seis hipóteses confirmadas na pesquisa, sendo: H1a ( $f^2=0,025$ ); H1b ( $f^2=0,041$ ); H2b ( $f^2=0,022$ ); H3a ( $f^2=0,020$ ); H3b ( $f^2=0,017$ ); e H4a ( $f^2=0,011$ ).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados confirmam o entendimento de que as organizações são fenômenos multiculturais, havendo uma combinação de tipos culturais, com alguns mais prevalentes do que outros (Schein, 2009). Nesse contexto, os dados demonstram que a IES investigada apresenta uma leve predominância das culturas hierárquica e clã, seguida pela adhocrática. Essa distribuição indica uma combinação de valores orientados para a estabilidade e controle (COH), fomenta um ambiente colaborativo e o desenvolvimento das pessoas (COC), bem como uma inclinação para a inovação e flexibilidade (COA).

É essa variedade de valores e de combinações, por vezes paradoxais, que confere às organizações eficazes suas culturas distintas, que se manifestam de forma singular em cada uma delas (Cameron; Quinn, 2006; Santos, 2021). Por outro lado, a cultura de mercado se revelou a dimensão mais fraca da CO. Esta dissociação pode ser atribuída à natureza das IFES, que não visam ao lucro, assim, tendem a não apresentar uma cultura voltada para atender metas financeiras, desta forma, desestimulando a competição entre os membros, conforme apontado por Rosa, Cerrutti e Gomes (2020) e Andrade e Sampaio (2022).

Ademais, os resultados apontam altos níveis de CCO, indicando equilíbrio entre as dimensões CCO-O e CCO-I, convergindo com o concluído por Oliveira, Estivalet e Pissutti (2022). Enquanto o CCO-I está alinhado com a cooperação voluntária entre os indivíduos, o CCO-O está centrado em melhorar a imagem, defesa, lealdade e desenvolvimento da organização (Lee; Allen, 2002). Assim, a presente pesquisa reforça o entendimento de que CCO é intrínseca entre trabalhadores das IES, assim como apontado por Fernandes, Ribeiro e Assis (2020). Porém, a depender da tipologia cultural predominante, os níveis de CCO podem se manifestar sob diferentes intensidades (Oliveira Júnior; Wiedenhöft, 2023).

Nesse sentido, a presente pesquisa objetivou analisar como diferentes tipologias culturais afetam o CCO em IES. Os resultados do modelo indicam relação significativa e positiva entre a cultura e o CCO, em consonância com a interpretação predominante na literatura (Susita *et al.*, 2020; Fernandes; Pereira; Wiedenhöft, 2023). Martins e Veiga (2023) complementam que crenças e valores que emanam da CO influenciam ações individuais, tendo efeitos diretos na consecução dos objetivos da organização, além de estabelecer padrões de comportamento que orientam as ações dos trabalhadores. Portanto, entender essa relação permite fortalecer aspectos culturais específicos e, por consequência, aprimorar a prática de CCO (Maszah *et al.*, 2023).

Dessa forma, ao confirmar as hipóteses H1a, H1b, tem-se que a cultura clã (COC)

apresentou impacto mais forte em ambas as dimensões do comportamento de cidadania, na população pesquisada, influenciando positivamente o CCO-I ( $\beta=0,232$ ; P-valor $<0,01$ ) e CCO-O ( $\beta=0,284$ ; P-valor $<0,01$ ), na mesma direção dos apontamentos feitos por Jeong *et al.* (2019) e Fernandes, Pereira e Wiedenhöft (2023). Indicando que um ambiente de participação e cooperação faz com que os professores e técnicos estejam dispostos a colaborar com seus colegas, compartilhar conhecimentos e trabalhar em equipe (CCO-I), convergindo com a interpretação de La Falce *et al.* (2023). Sugerindo também que uma cultura que valoriza elementos de COC está relacionada a comportamentos em que os trabalhadores demonstram preocupação com os interesses da organização, exaltando aspectos positivos e encorajando outros a seguir esse comportamento (CCO-O) (Muttaqien, 2021; Siswadi *et al.*, 2023).

Quanto à hipótese H2a, verificou-se ausência de uma relação significativa entre a Cultura Hierárquica (COH) e o CCO-I ( $\beta=0,080$ ; P-valor $>0,05$ ), podendo ser atribuída às características dessa tipologia cultural, predominantemente voltada para o controle e a estabilidade, confirmando os resultados de Fernandes, Pereira e Wiedenhöft (2023). Dado o enfoque individualizado do CCO-I, como altruísmo e cortesia, que requerem uma abordagem mais flexível e adaptativa (Podsakoff; Mackenzie; Podsakoff, 2018; Maszah *et al.*, 2023), a rigidez associada à COH, especialmente em uma IES, pode não fornecer o ambiente propício para o florescimento desses comportamentos (Haffar *et al.*, 2023).

Em contraste, há uma relação positiva e significativa entre a COH e o CCO-O ( $\beta=0,185$ ; P-valor $<0,01$ ), confirmando a H2b, que pode ser explicada pela convergência entre a natureza estável dessa cultura e as características do CCO-O, que incluem conscienciosidade, esportividade e virtude cívica (Guiling *et al.*, 2022; Malheiros *et al.*, 2023). A COH está centrada no ambiente interno, caracterizando-se por uma estrutura formalizada, fundamentada na confiabilidade na entrega, estabilidade e baixo custo operacional, buscando estabilidade, previsibilidade e eficiência (Menezes; Cirqueira, 2019). Isso sugere que, em ambientes mais estruturados, a promoção de práticas cidadãs orientadas para a instituição pode ser uma extensão natural da hierarquia (Jeong *et al.*, 2019).

No contexto pesquisado, os resultados indicam que uma cultura adhocrática (COA) impacta positivamente tanto no CCO-I ( $\beta=0,221$ ; P-valor $<0,01$ ) quanto no CCO-O ( $\beta=0,196$ ; P-valor $<0,01$ ), confirmando as hipóteses H3a e H3b, respectivamente, estando de acordo com as investigações prévias realizadas por Winarsih e Riyanto (2020) e Fernandes, Pereira e Wiedenhöft (2023). Esses resultados indicam que, em se tratando de uma IES, em um ambiente que fomenta a autonomia, liberdade e criatividade, favorecendo a tomada de decisão e inovação dentro da organização, os servidores tendem a ser mais proativos, atuando além de

suas atribuições formais, conforme apontado por Andrade e Sampaio (2022).

Outrossim, a cultura de mercado (COM) revelou uma conexão significativa com o CCO-I ( $\beta=0,111$ ; P-valor $<0,01$ ), confirmando a H4a, conforme os achados de Jeong *et al.* (2019). Contudo, a mesma COM não demonstrou uma relação significativa com o CCO-O ( $\beta=0,008$ ; P-valor $=0,870$ ), indo ao encontro da conclusão de Fernandes, Pereira e Wiedenhöft (2023). A relação significativa entre a COM e o CCO-I pode ser compreendida à luz das características inerentes a essa tipologia cultural. A ênfase da COM na produtividade e na abordagem orientada para resultados pode impulsionar a cooperação entre os trabalhadores, refletindo-se em comportamentos como ajuda mútua e esforços conjuntos para superar desafios organizacionais (Mierzwa; Mierzwa, 2020; Tahiraj; Krek, 2022), não sendo, contudo, possível afirmar que na amostra estudada a COM influencie o CCO-O.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou como as tipologias culturais afetam o CCO em IFES, confirmando seis das oito hipóteses, contribuindo para o desenvolvimento teórico e aplicado nesse campo. Sob o aspecto teórico, o presente estudo ampliou a compreensão da interação entre a cultura e os CCO, sendo possível identificar níveis distintos, conforme a cultura predominante, em ambas as dimensões do CCO. Os resultados convergem com outras pesquisas que associam positiva e significativamente a CO e CCO. Destaca-se que os CCO-I são impactados positiva e significativamente pelas culturas clã (COC), adhocrática (COA) e de mercado (COM), enquanto os CCO-O são influenciados pelas culturas clã (COC), hierárquica (COH) e Adhocrática (COA).

Na Universidade pesquisada, há predominância das culturas hierárquica e clã, além de servidores que demonstram altos níveis de CCO, tanto orientado aos indivíduos (CCO-I), quanto às organizações (CCO-O). Assim, o estudo avança no âmbito teórico ao confirmar, no ambiente investigado (IFES), relações encontradas em outros contextos, bem como tendo suprido lacunas apontadas pela literatura (Guiling *et al.*, 2022; Malheiros; Tomei, 2022).

Quanto às implicações, as organizações podem se beneficiar dos resultados fornecidos pela investigação, orientando-se na promoção de comportamentos e atitudes desejáveis entre seus trabalhadores. Portanto, os resultados servem como um diagnóstico organizacional, no qual os gestores podem compreender o papel do CCO e sua inter-relação no ambiente de trabalho. Nesse cenário, visando a reforçar condutas relacionadas ao CCO, os gestores podem elaborar estratégias e práticas que fomentem uma cultura de confiança e colaboração (COC), ou que incentivem a criatividade, a inovação e a assunção de riscos (COA).

Apesar das contribuições, vale ressaltar algumas limitações. Por se tratar de um recorte transversal, não captura mudanças ao longo do tempo, portanto, sugere-se para pesquisas futuras a adoção de um levantamento longitudinal, permitindo a observação das variáveis durante determinado período, possibilitando uma compreensão mais aprofundada das tendências e evoluções no fenômeno. Sugere-se ainda a aplicação das escalas em outros contextos, públicos e privados, bem como a inclusão de variáveis mediadoras e moderadoras na relação entre CO e CCO.

## REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, Meor Rashydhan; WIDER, Walton. The moderating effect of self-efficacy on supervisory support and organizational citizenship behavior. **Frontiers in Psychology**, Bruxelas, v. 13, n. 1, 2022.
- ABREU-CRUZ, Ligia *et al.* To Uunderstand and analyze an organization's culture: theoretical and methodological choices in two decades of research in Brazil. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 36, n. 1, p. e180103, 2019.
- ALDÁS, Joaquin; URIEL, Ezequiel. **Análisis multivariante aplicado con R**. Madri: Paraninfo, 2017.
- ALLIEU, Sophie; MORIBA, Samba. Mediating role of leadership style on organizational citizenship behavior in the public service sector. **Technium Business and Management**, India, v. 6, n. 1, p. 19–48, 2023.
- ANDRADE, Inacilma; SAMPAIO, Romilson Lopes. **Gestão e mudança organizacional em instituições públicas de educação superior na Bahia**: ferramentas estratégicas no processo de análise do Plano de Desenvolvimento Institucional. São Paulo: Editora Dialética, 2022.
- BAL, Matthijs; ALHNAITY, Roxana. Organizational citizenship behavior. *In*: BAL, Matthijs (ed.). **Elgar**: Encyclopedia of organizational psychology. Reino Unido: Edward Elgar, 2024.
- BATEMAN, Thomas; ORGAN, Dennis Wayne. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of Management Journal**, United States, v. 26, n. 4, p. 587-595, 1983.
- CAMERON, Kim Sterling; QUINN, Robert. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.
- CECILIO, Valdinei. O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 73, n. 1, p.136 - 167, 2022.
- COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New York: Taylor & Francis, 1998.
- COSTA, Francisco José. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- CZEMPIK, Thamiris Cavazzani Vegro. **Adaptação cultural e validação do organizational culture assessment instrument para uma amostra de profissionais de enfermagem brasileiros**. 2018. Tese (Doutorado em Enfermagem Fundamental) - Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, 2018.
- DEMO, Gisela *et al.* How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? testing of mediation models in the light of positive organizational studies. **Sustainability**, [online], v. 14, n. 3, p. 1508, 2022.

- FERNANDES, Kenny Moreno Santos; RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; ASSIS, Lilian Bambilra. Comportamento de cidadania organizacional, estudo de caso com servidores públicos de uma IFES. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, PB, v. 10, n. 2, p. 101–119, 2020.
- FERNANDES, Pedro *et al.* The individuals' discretionary behaviors at work: an overview and analysis of its growing interest. **Heliyon**, Holanda, v. 7, n. 10, p. e08175, 2021.
- FERNANDES, Pedro; PEREIRA, Rúben; WIEDENHÖFT, Guilherme. Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. **Frontiers in Sociology**, Suíça, v. 8, n. 1, 2023.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, EUA, v. 8, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GEUS, Christa de *et al.* Organizational citizenship behavior in the public sector: a systematic literature review and future research agenda. **Public Administration Review**, Reino Unido, United Kingdom, v. 80, n. 1, p. 259-270, 2020.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUILING, Yue *et al.* Bibliometric analysis of global research on organizational citizenship behavior from 2000 to 2019. **SAGE Open**, Estados Unidos, v. 12, n. 1, 2022.
- HAFFAR, Mohamed *et al.* Organizational culture and affective commitment to e-learning' changes during COVID-19 pandemic: the underlying effects of readiness for change. **Journal of Business Research**, Estados Unidos, v. 155, n. 1, p. 113396, 2023.
- HAIR, Joseph F. *et al.* When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, Reino Unido, v. 31, n. 1, p. 2-24, 2019.
- HENSELER, Jörg; HUBONA, Geoffrey; ASHRAY, Payline. Using PLS path modeling in new technology research: updated guideline. **Industrial Management & Data Systems**, Reino Unido, v. 116, n. 1, p. 2-20, 2016.
- HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- HURAGU, Munashe; CHUMA, Redgelot Mufaro. The impact of organizational culture on public sector performance: A case study of local authorities in Zimbabwe. **International Journal of Public Policy and Administration Research**, [online], v. 6, n. 1, p. 33-56, 2019.
- INGRAMS, Alex. Organizational citizenship behavior in the public and private sectors: a multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. **Review of Public Personnel Administration**, Estados Unidos, v. 40, n. 2, p. 222-244, 2020.
- JANG, Seulki *et al.* Measurement invariance of organizational citizenship behavior across gender. **Applied Psychology**, Estados Unidos, v. 71, n. 4, p. 1535-1564, 2022.



JEONG, Yunduk *et al.* Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the South Korean professional sport industry. **Sustainability**, [online], v. 11, n. 19, p. 5412, 2019.

LA FALCE, Jefferson Lopes *et al.* Cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento e maturidade do conhecimento em uma instituição pública de ensino. **Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 19, n. 38, p. 495-519, 2023.

LEE, Kibeom; ALLEN, Natalie. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. **Journal of Applied Psychology**, Estados Unidos, v. 87, n. 1, p. 131–142, 2002.

MALHEIROS, Michel Barboza *et al.* Ser ou não ser um bom cidadão organizacional? estrutura conceitual, tendências, desafios e agenda de pesquisa sobre o comportamento de cidadania organizacional. **Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 19, n. 38, p. 521-551, 2023.

MALHEIROS, Michel Barboza; TOMEI, Patrícia Amélia. Cultura organizacional no Brasil: estudo bibliométrico em bases internacionais. **Pretexto**, Belo Horizonte, MG, v. 23, n. 1, p. 60-77, 2022.

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

MARTINS, Larissa Paula; VEIGA, Heila Magali da Silva. Comportamentos de cidadania organizacional: revisão sistemática de literatura no período de 2010 a 2020 dos artigos indexados nas plataformas CAPES e PsyncINFO. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, ES, v. 11, n. 2, p. 52–71, 2022.

MARTINS, Larissa Paula; VEIGA, Heila Magali da Silva. A Influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG do setor de saúde. **Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 19, n. 37, p. 479-524, 2023.

MASZAH, Syaefunnur *et al.* Exploring the influence of organizational culture and training on organizational citizenship behavior (OCB) as human capital: review of the international scientific journal. **International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship**, Indonésia, v. 3, n. 2, p. 454–465, 2023.

MENEZES, Elisabeth Aparecida Corrêa; CIRQUEIRA, Ana Paula Neres. Cultura organizacional: características predominantes, estudo de caso em uma instituição de ensino superior no estado do Tocantins. **Revista Observatório**, Palmas, TO, v. 5, n. 4, p. 710–748, 2019.

MEYNHARDT, Timo; BRIEGER, Steven; HERMANN, Carolin. Organizational public value and employee life satisfaction: the mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. **The International Journal of Human Resource Management**, [online], v. 31, n. 12, p. 1560-1593, 2020.

MIERZWA, Danuta; MIERZWA, Dominika. Organizational culture of higher education institutions in the process of implementing changes—case study. **Journal of Decision Systems**, [online], v. 29, n. 1, p. 190-203, 2020.

MUTTAQIEN, Fauzan. Organizational culture, discipline, and work motivation to organizational citizenship behavior (OCB) employees. **Journal Terapan Manajemen dan Bisnis**, [online], v. 7, n. 1, p. 24-42, 2021.

NUNES, Thiago Soares. A percepção dos servidores públicos universitários sobre as normativas organizacionais: das regras e normas escritas à não escritas. **Revista GUAL**, Florianópolis, SC, v. 16, n. 1, p. 23-46, 2023.

OLIVEIRA, Jefferson Meneses; ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros; PISSUTTI, Matheus. Comportamento de cidadania organizacional no setor público: validação de uma escala de mensuração. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, CE, v. 28, n. 1, p. e11765, 2022.

OLIVEIRA JÚNIOR, Wilson; WIEDENHÖFT, Guilherme Costa. A influência da cultura organizacional sobre a relação entre o comportamento de cidadania organizacional e a qualidade assistencial. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 29, n. 3, p. 763–791, 2023.

ORGAN, Dennis Wayne. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington: Lexington Books, 1988.

ORGAN, Dennis Wayne. Organizational citizenship behavior: recent trends and developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [online], v. 5, n. 1, p. 295-306, 2018.

PODSAKOFF, Philip; MACKENZIE, Scott; PODSAKOFF, Nathan. **The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior**. New York: Oxford University Press, 2018.

QUINN, Robert; ROHRBAUGH, Jonh. A Spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, Estados Unidos, v. 29, n. 3, p. 363–377, 1983.

RINGLE, Christian; SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

ROSA, Cássio Murilo; CERRUTTI, Marisia Raquel; GOMES, Giancarlo. Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no work life balance: estudo em uma instituição de ensino. **Revista GUAL**, Florianópolis, SC, v. 13, n. 2, p. 161-182, 2020.

SANTOS, Neusa Maria Bastos. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SCHEIN, Edgar Henry. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SISWADI, Yudi *et al.* Organizational culture and organizational citizenship behavior: the mediating role of learning organizations and organizational commitment. **Journal Riset Bisnis dan Manajemen**, Indonésia, v. 16, n. 1, p. 73-82, 2023.

SOUZA, Taciana Rita Santos; SANTOS, Allisson Silva; CARVALHO, Gabrielle. Cultura organizacional e serviço público: uma revisão sistemática. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 39-55, 2022.

SUSITA, Dewi *et al.* Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior? **Management Science Letters**, Canadá, v. 10, n. 11, p. 2455-2462, 2020.


TAHIRAJ, Iliriana; KREK, Janez. Organisational culture in public university: a case study in Kosovo. **CEPS Journal**, Eslovênia, v. 12, n. 3, p. 127-147, 2022.

WILLIAMS, Larry; ANDERSON, Stella. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, Estados Unidos, v. 17, n. 3, p. 601–617, 1991.

WINARSIH, Sri; RIYANTO, Setyo. The Effect of organizational culture, organizational justice, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB). **International Journal of Management and Humanities**, [online], v. 5, n. 1, p. 12-19, 2020.

XANTHOPOULOU, Panagiota; SAHINIDIS, Alexandros; BAKAKI, Zorzeta. The Impact of strong cultures on organizational performance in public organizations: the case of the Greek public administration. **Social Sciences**, Reino Unido, v. 11, n. 10, p. 486, 2022.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

	<p>Olá, sou discente de mestrado do Programa de Pós-Graduação em administração da Universidade Federal do Pará. Esta pesquisa objetiva analisar como aspectos relacionados à cultura organizacional exercem influência nos comportamentos de cidadania organizacional em Instituições de Ensino Superior (IES). A finalidade deste estudo é <b>exclusivamente acadêmica</b>. As respostas serão tratadas somente de forma <b>confidencial</b> e os dados serão relatados apenas de forma agregada. As informações serão codificadas e as identidades dos entrevistados permanecerão anônimas. Desde já, agradeço a participação!</p>
---	--

**I. Questionário:** Leia atentamente as frases do questionário e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente deste modo em seu ambiente de trabalho, de acordo com a escala a seguir:

0 Nunca	1 Quase nunca	2 Às vezes	3 Regularmente	4 Frequentemente	5 Quase sempre	6 Sempre
------------	------------------	---------------	-------------------	---------------------	-------------------	-------------

Todas as questões deverão ser respondidas com um “X” em apenas uma opção. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco. Sua participação é muito importante!

**Nessa pesquisa, “a organização” se refere a seu local de trabalho gerenciado pelo seu gestor imediato, ou à unidade que você gerencia.**

AFIRMATIVAS	RESPOSTAS						
1. A organização é um lugar muito pessoal. É como a continuação da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesmas.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2. A organização é um lugar dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a se expor e a assumir riscos.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3. A organização é muito focada em resultados. Uma grande preocupação é com a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e focadas no alcance de resultados.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4. A organização é um local muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente determinam o que as pessoas fazem.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5. A liderança na organização é geralmente considerada como exemplo de orientação, facilitação ou suporte.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6. A liderança na organização é geralmente considerada como exemplo de empreendedorismo, inovação ou assunção de riscos.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7. A liderança na organização é geralmente considerada como exemplo de competitividade, agressividade, com foco nos resultados.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8. A liderança na organização é geralmente considerada como exemplo de eficiência na coordenação, organização ou adequado funcionamento.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9. O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10. O estilo de gestão na organização é caracterizado por assumir riscos individualmente, inovação, liberdade e singularidade.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11. O estilo de gestão na organização é caracterizado por competitividade intensa, altas demandas e alcance de resultados.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

12. O estilo de gestão na organização é caracterizado por coerência, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13. O que mantém a organização unida são a lealdade e a confiança mútua. O compromisso com esta organização é alto.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14. O que mantém a organização unida são o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar à frente.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15. O que mantém a organização unida é a ênfase no alcance de resultados e no cumprimento de metas.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16. O que mantém a organização unida são as regras e políticas formais. Manter uma organização em adequado funcionamento é importante.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17. A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação são valorizadas.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18. A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. É valorizado experimentar coisas novas e buscar oportunidades.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19. A organização enfatiza ações competitivas e o alcance de resultados. Atingir objetivos ambiciosos e vencer no mercado são prioridades.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20. A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e adequado funcionamento são importantes.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21. A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos colaboradores e preocupação com as pessoas.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22. A organização define sucesso baseada na posse de produtos únicos ou mais atuais. Ela é líder de produtos e inovadora.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23. A organização define sucesso com base em vencer no mercado e estar à frente da concorrência. Liderança competitiva do mercado é chave.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24. A organização define sucesso com base em eficiência. Entrega confiável, agendamentos adequados e produção de baixo custo são essenciais.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25. Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes, como, por exemplo, auxílio os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26. Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
27. Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
28. Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
29. Eu demonstro preocupação genuína e cortesia em relação aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
30. Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não ao trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
31. Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
32. Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
33. Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
34. Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
35. Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
36. Eu demonstro lealdade para com a organização.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

37. Eu tomo providências no exercício de minhas atividades para proteger a organização de possíveis problemas.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
38. Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

## II. Identificação do entrevistado

<b>Categoria:</b> ( ) Docente ( ) Técnico Classe A ( ) Técnico Classe B ( ) Técnico Classe C ( ) Técnico Classe D ( ) Técnico Classe E	
<b>IFE:</b> ( ) UFPA ( ) Outra	<b>Sexo:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino
<b>Tipo de regime de trabalho:</b> ( ) Dedicção exclusiva ( ) 40 horas ( ) 30 horas ( ) 20 horas ( ) Outro. Qual?	<b>Escolaridade:</b> ( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado
<b>Faixa etária (anos):</b> ( ) Até 20 ( ) 21 a 30 ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) 51 a 60 ( ) Mais de 61 anos	<b>Tempo de trabalho na IES (anos):</b> ( ) Até 3 ( ) 4 a 6 ( ) 7 a 10 ( ) 11 a 20 ( ) 21 a 30 ( ) Mais de 31
<b>Estado Civil:</b> ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Outros	<b>Filhos:</b> ( ) Sim ( ) Não
<b>Qual o sexo do(a) seu(a) Chefe Imediato:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino	<b>Quanto tempo está subordinado(a) à sua chefia imediata (em anos):</b> ( ) Até 2 ( ) 3 a 4 ( ) Acima de 5
<b>Renda em salários mínimos:</b> ( ) Até 2 ( ) entre 2 e 5 ( ) entre 5 e 8 ( ) entre 8 e 11 ( ) Mais de 11	<b>Você exerce cargo de chefia:</b> ( ) Sim ( ) Não