



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**



**CAMPUS MINISTRO PETRÔNIO PORTELLA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO-PRPG
CENTRO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA- CEAD
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP**

ALINE PACHECO SILVA

**ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL: UM OLHAR À LUZ DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E
ESTILO GERENCIAL**

**Teresina – PI
2024**

ALINE PACHECO SILVA

**ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL: UM OLHAR À LUZ DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E
ESTILO GERENCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração Pública da Universidade Federal do Piauí,
como requisito parcial para obtenção do título de mestre em
Administração Pública.

Orientadora: Prof^a Dra. Evangelina da Silva Sousa.

**Teresina – PI
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Letras
Divisão de Representação da Informação

S586a Silva, Aline Pacheco.
Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional :
um olhar à luz da satisfação no trabalho e estilo gerencial / Aline
Pacheco Silva. -- 2024.
145 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí,
Centro de Ciências Humanas e Letras, Programa de Pós-
Graduação em Administração Pública, Teresina, 2024.
“Orientadora: Profª. Dra. Evangelina da Silva Sousa”.

1. Satisfação no trabalho. 2. Comportamentos de cidadania
organizacional. 3. Estilo gerencial. I. Sousa, Evangelina da Silva. II.
Título.

CDD 658.31

Bibliotecária: Amanda Maria Coelho Vieira Albuquerque – CRB3/1353

ALINE PACHECO SILVA

**ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL: UM OLHAR À LUZ DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO
E ESTILO GERENCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP na Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública

Linha de Pesquisa: Administração Pública

Orientadora: Prof^a Dra. Evangelina da Silva Sousa

Aprovado em 27 de setembro de 2024

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
EVANGELINA DA SILVA SOUSA
Data: 27/09/2024 13:31:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dra. Evangelina da Silva Sousa (Orientadora)
Universidade Federal do Piauí (UFPI)



Documento assinado digitalmente
ALESSANDRA CABRAL NOGUEIRA LIMA
Data: 30/09/2024 10:09:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dra. Alessandra Cabral Nogueira Lima
Universidade Federal de Sergipe (UFS)



Documento assinado digitalmente
LUIS EDUARDO BRANDAO PAIVA
Data: 30/09/2024 09:44:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Luis Eduardo Brandão Paiva
Universidade de Pernambuco (UPE)

À minha família, pelo apoio incondicional em
cada passo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação só foi possível graças ao apoio e incentivo de muitas pessoas, às quais sou profundamente grata.

Primeiramente, agradeço a Deus por me conceder saúde, força e perseverança ao longo desta jornada.

Agradeço a todos os meus familiares por todo o amor e apoio ao longo da minha trajetória acadêmica, especialmente à minha mãe, Marcia Cacao Pacheco, minha maior fonte de inspiração.

Ao meu marido, Ferdinand de Paula da Silva, agradeço por todo o amor, compreensão e apoio incondicional em todos os momentos. Sua presença constante, incentivo e paciência foram essenciais para que eu pudesse chegar até aqui.

À minha orientadora, Evangelina da Silva Sousa, expresso minha imensa gratidão pela orientação, paciência e valiosas contribuições em cada etapa deste trabalho. Sua expertise e dedicação foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores, Alessandra Cabral Nogueira Lima e Luis Eduardo Brandão Paiva, que integraram a banca avaliadora, pelas valiosas sugestões que contribuíram para a finalização desta dissertação.

Por fim, agradeço aos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Piauí (UFPI) que participaram desta pesquisa, dedicando seu tempo e contribuindo para a construção deste estudo.

A todos, meu mais sincero agradecimento.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da satisfação no trabalho e do estilo gerencial nos comportamentos de cidadania organizacional, dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Piauí - UFPI. A compreensão dessa relação desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador, onde os servidores se sentem valorizados e engajados em suas atividades e contribuições. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem descritiva de natureza quantitativa, utilizando questionários e análise multivariada de dados. Os resultados mostraram que fatores como gênero, faixa etária, estado civil, tempo de serviço, nível de escolaridade, setor de trabalho, cargo em comissão e prática de teletrabalho influenciaram algumas dimensões dos construtos analisados. O comportamento organizacional e a avaliação do estilo gerencial foram percebidos de forma positiva pelos técnicos, enquanto a satisfação no trabalho apresentou-se indiferente. As três análises fatoriais realizadas nas escalas revelaram achados importantes, incluindo a divisão e combinação de dimensões. A regressão linear indicou que, embora a satisfação no trabalho e a avaliação do estilo gerencial desempenhem um papel relevante na promoção dos comportamentos de cidadania organizacional, nem todos os aspectos contribuem igualmente para esse comportamento. A investigação das complexas interações entre esses antecedentes e os comportamentos de cidadania organizacional é de grande importância no contexto organizacional. Ao direcionar o foco para os comportamentos de cidadania organizacional percebidos pelos servidores técnicos administrativos da UFPI, este estudo preenche uma lacuna essencial na compreensão das dinâmicas internas que influenciam o nível de envolvimento dos servidores em suas atividades. Uma análise detalhada desses fatores oferece informações valiosas para gestores e líderes, permitindo a criação de estratégias que motivem e engajem os servidores, promovendo um ambiente de trabalho saudável, onde a participação voluntária e o comprometimento com a organização são incentivados de forma significativa.

Palavras chaves: Comportamentos de Cidadania Organizacional; Satisfação no Trabalho; Estilo Gerencial;

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of job satisfaction and management style on organizational citizenship behaviors of technical administrative staff at the Federal University of Piauí (UFPI). Understanding this relationship plays a crucial role in promoting a healthy and motivating work environment, where employees feel valued and engaged in their activities and contributions. The research was conducted using a descriptive approach of a quantitative nature, employing questionnaires and multivariate data analysis. The results showed that factors such as gender, age group, marital status, service time, education level, work sector, commissioned position, and telework practice influenced some dimensions of the analyzed constructs. Organizational behavior and the evaluation of management style were perceived positively by the technical staff, while job satisfaction appeared to be indifferent. The three-factor analyses conducted on the scales revealed important findings, including the division and combination of dimensions. Linear regression indicated that, although job satisfaction and the evaluation of management style play a relevant role in promoting organizational citizenship behaviors, not all aspects contribute equally to this behavior. Investigating the complex interactions between these antecedents and organizational citizenship behaviors is of great importance in the organizational context. By focusing on the organizational citizenship behaviors perceived by UFPI's technical administrative staff, this study fills an essential gap in understanding the internal dynamics that influence employees' engagement levels in their activities. A detailed analysis of these factors provides valuable insights for managers and leaders, enabling the creation of strategies that motivate and engage employees, promoting a healthy work environment where voluntary participation and commitment to the organization are significantly encouraged.

Keywords: Organizational Citizenship Behaviors; Job Satisfaction; Management Style;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Antecedentes, consequentes, correlatos e mediadores de CCO.....	30
Figura 2 - Modelo Estilo Gerencial	45
Figura 3 - Desenho da pesquisa.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Antecedentes dos CCO identificados pela literatura.....	32
Quadro 2 - Conceitos sobre liderança.....	43
Quadro 3 - Variáveis Sociodemográficas.....	63
Quadro 4 - Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).....	63
Quadro 5 - Escala de Satisfação no Trabalho (EST).....	64
Quadro 6 - Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)	65
Quadro 7 - Análise das escalas de CCO, EST, EAEG	67
Quadro 8 - Resumo da análise de comparações entre o perfil demográfico e as escalas de CCO, EST e EAEG	96
Quadro 9 - Síntese dos resultados	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de servidores técnicos por campus	60
Tabela 2 - Caracterização da Amostra	70
Tabela 3 - Análise de consistência interna das escalas de CCO, EST e EAGE	71
Tabela 4 - Análise de comparação entre o gênero e os escores de CCO	73
Tabela 5 - Análise de comparação entre o estado civil e os escores de CCO	74
Tabela 6 - Análise de comparação entre a faixa etária e os escores de CCO	74
Tabela 7 - Análise de comparação entre a educação formal e os escores de CCO	75
Tabela 8 - Análise de comparação entre o tempo de serviço e os escores de CCO	76
Tabela 9 - Análise de comparação entre a lotação e os escores de CCO	77
Tabela 10 - Análise de comparação entre cargo em comissão e os escores de CCO	79
Tabela 11 - Análise de comparação entre o teletrabalho e os escores de CCO	79
Tabela 12 - Análise de comparação entre a carga horária e os escores de CCO	80
Tabela 13 - Análise de comparação entre o gênero e os escores de EST	81
Tabela 14 - Análise de comparação entre o estado civil e os escores de EST	82
Tabela 15 - Análise de comparação entre a faixa etária e os escores de EST	83
Tabela 16 - Análise de comparação entre a educação formal e os escores de EST	84
Tabela 17 - Análise de comparação entre o tempo de serviço e os escores de EST	85
Tabela 18 - Análise de comparação entre a lotação e os escores de EST	86
Tabela 19 - Análise de comparação entre o cargo em comissão e os escores de EST	88
Tabela 20 - Análise de comparação entre o teletrabalho e os escores de EST	88
Tabela 21 - Análise de comparação entre a carga horária e os escores de EST	89
Tabela 22 - Análise de comparação entre o gênero e os escores EAEG	90
Tabela 23 - Análise de comparação entre o estado civil e os escores EAEG	91
Tabela 24 - Análise de comparação entre a faixa etária e os escores EAEG	91
Tabela 25 - Análise de comparação entre a educação formal e os escores EAEG	92
Tabela 26 - Análise de comparação entre o tempo de serviço e os escores EAEG	93
Tabela 27 - Análise de comparação entre a lotação e os escores EAEG	94
Tabela 28 - Análise de comparação entre cargo em comissão e os escores EAEG	95
Tabela 29 - Análise de comparação entre o teletrabalho e os escores EAEG	95
Tabela 30 - Análise de comparação entre a carga horária e os escores EAEG	96
Tabela 31 - Análise de normalidade da escala de CCO	97
Tabela 32 - Análise de normalidade da escala de EST	99

Tabela 33 - Análise de normalidade da escala de EAEG	100
Tabela 34 - Análise Fatorial do Comportamento de Cidadania Organizacional	103
Tabela 35 - Análise Fatorial da Satisfação no Trabalho	105
Tabela 36 - Análise Fatorial da Avaliação do Estilo Gerencial	106
Tabela 37 - Regressão linear simples tendo como variável dependente o comportamento de cidadania organizacional e variável explicativa a satisfação no trabalho	108
Tabela 38 - Regressão linear simples tendo como variável dependente o comportamento de cidadania organizacional e variável explicativa a avaliação do estilo gerencial	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFPI	Universidade Federal do Piauí
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública
CCO	Comportamentos de Cidadania Organizacional
CCO-O	Comportamentos de Cidadania Organizacional direcionado para a Organização
CCO-I	Comportamentos de Cidadania Organizacional direcionado ao indivíduo
CMPP	Campus Ministro Petrônio Portela
CAFS	Campus Amílcar Ferreira Sobral
CSHNB	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros
CPCE	Campus Professora Cinobelina Elvas
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
EAGE	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
IES	Instituições de Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
DW	Data Warehouse do SIAPE

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa	19
1.2 Problema da Pesquisa	21
1.3 Objetivo Geral.....	21
1.4 Objetivo Específico.....	21
1.5 Estrutura Do Trabalho	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Comportamentos de Cidadania Organizacional	24
2.1.1 Dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional.....	27
2.1.1.1 Dimensão Orientada para os Indivíduos	28
2.1.1.2 Dimensão Orientada para a Organização	29
2.1.2 Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional	30
2.2 Satisfação no Trabalho.....	33
2.2.1 Satisfação com o Salário	36
2.2.2 Satisfação com os Colegas	37
2.2.3 Satisfação com a Chefia	39
2.2.4 Satisfação com as Promoções	40
2.2.5 Satisfação com a Natureza do Trabalho	41
2.3 Estilo Gerencial.....	42
2.3.1 Dimensão Orientada para Tarefa.....	46
2.3.2 Dimensão Orientada para Relacionamento	47
2.3.3 Dimensão Orientada para Situação	48
3 MODELO TEÓRICO	50
3.1 Hipóteses.....	51
4 METODOLOGIA.....	58
4.1 Tipologia da Pesquisa	58
4.2. Caracterização da Organização	59
4.3 População e Amostragem	60
4.4 Coleta de Dados	61
4.5 Escalas Utilizadas	62
4.6 Análise de Dados	66
4.7 Critérios Éticos da Pesquisa.....	67

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO	69
5.1 Perfil Sociodemográfico	69
5.2 Análise de consistência das Escalas de CCO, EST, EAEG	71
5.3 Análise de comparação entre o perfil sociodemográfico e os Comportamentos De Cidadania Organizacional - CCO	72
5.4 Análise de comparação entre o perfil sociodemográfico e os escores de Satisfação No Trabalho -EST.....	81
5.5 Análise de comparação entre o perfil sociodemográfico e os escores Avaliação Do Estilo Gerencial-EAEG.....	90
5.6 Análise de Normalidade das Escalas de CCO, EST, EAEG.....	97
5.7 Análise Fatorial Exploratória das Escalas de CCO, EST, EAEG	102
5.8 Regressão Linear Simples.....	108
6 CONCLUSÃO	116
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	140
APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE PESQUISA	142

1 INTRODUÇÃO

Os progressos tecnológicos causam impactos profundos e transformadores na sociedade, no ambiente de trabalho e nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Essas mudanças estão diretamente relacionadas a uma série de elementos centrais do comportamento organizacional, como o comprometimento, a satisfação, a motivação e o desempenho dos colaboradores (Falce *et al.*, 2020). Assim, existe a necessidade de uma gestão colaborativa e criativa, que estimulem não somente o sistema formal da organização. Pelo contrário, aspectos voluntários, inovadores e cooperativos dos trabalhadores, são os melhores indicadores de eficácia diante das diversas situações organizacionais. (Malheiros *et al.*, 2023).

Nesse contexto de constante mudança e adaptação, a satisfação no trabalho emerge como um dos principais fatores influentes no desempenho e nos comportamentos proativos dos colaboradores. A satisfação no trabalho, por sua vez, está diretamente associada ao Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), que podem ser conceituados como comportamentos discricionários, voluntários e não diretamente recompensados, que contribuem para o funcionamento eficaz da organização (Organ, 1988). O estilo de liderança adotado pelos gestores também desempenha um papel vital na promoção desses comportamentos. Líderes que adotam um estilo gerencial participativo e inclusivo têm a capacidade de criar um ambiente de trabalho que fomenta a criatividade, a colaboração e a iniciativa individual, segundo Siqueira (2014).

O conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional, que teve sua base inicial na definição de Organ (1988, p. 4) como um “comportamento individual discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promove o eficaz funcionamento da organização, passou por uma redefinição subsequente, onde foi reconfigurado como “atividades que apoiam o ambiente social e psicológico em que o desempenho das tarefas tem lugar” (Organ, 1997, p.95), enfatizando que sua dimensão não está ligada às tarefas de rotina do cargo.

Essas ações voluntárias não são recompensadas diretamente pelo sistema formal, mas, quando praticados por diversos membros da organização, resultam em um clima de trabalho mais harmonioso e eficiente, fortalecendo a colaboração e a eficácia coletiva (Rocha *et al.*, 2022). Nesse sentido, as organizações, especialmente as inseridas em ambientes competitivos, dependem fortemente da colaboração de seus membros para atingir seus objetivos. Isso se dá porque as instituições que dependem exclusivamente do cumprimento estrito dos papéis preestabelecidos tornam-se estruturas demasiadamente frágeis (Andrade *et al.*, 2021).

Conforme ressaltado por Costa *et al.* (2017), a iniciativa e a proatividade denotam um comportamento de cidadania organizacional que transcende a simples realização das tarefas definidas pelo sistema formal. É inviável considerar esses comportamentos no contexto organizacional como entidades isoladas, desvinculadas do ambiente no qual estão imersos (Freitas, 2000). Para Chiaburu *et al.* (2013), o ambiente no qual ocorrem as interações entre os membros de uma organização assumem um papel de destaque nas pesquisas sobre o comportamento de cidadania organizacional, já que as dinâmicas entre indivíduos e entre estes e a organização são influenciadas pelas relações sociais.

A satisfação no trabalho também desempenha um papel crítico nesse cenário. Para melhorar o desempenho e o engajamento, é crucial entender as fontes óbvias de contentamento dos colaboradores, visto que esse discernimento serve como base para a formulação de abordagens que visam melhorar tanto o desempenho individual quanto o coletivo (Almeida *et al.*, 2017). Nesse contexto, Robbins (2008) observa que colaboradores satisfeitos são mais inclinados a falar positivamente sobre a empresa, ajudar colegas, e superar as expectativas de suas funções, ou seja, estão dispostos a ir além de suas obrigações regulares.

De acordo com Latifah, Suhendra e Mufidah (2024), a satisfação no trabalho é o resultado de uma combinação de atitudes durante o trabalho, sentimento em relação ao trabalho e experiências laborais que influenciam o desempenho. Esse conceito refere-se ao grau em que o indivíduo avalia positivamente suas experiências de trabalho (Yang, 2016), representando a atitude do trabalhador em relação ao próprio trabalho, baseada em suas crenças e valores (Ruz *et al.*, 2019).

A satisfação no trabalho representa uma métrica que avalia o grau de contentamento e bem-estar do funcionário em relação ao seu ambiente de trabalho. Esse aspecto possui o potencial de influência na saúde e na qualidade de vida do trabalhador, acarretando implicações tanto para os próprios colaboradores quanto para a organização em si, conforme Vesco, Beuren e Popik (2016).

De acordo com as considerações de Siqueira (2008), a satisfação abrange as vivências encontradas que um indivíduo experimenta dentro da instituição, englobando aspectos como as relações com colegas, superiores, remunerações, recompensas, a natureza do trabalho executado e o grau de gratificação que ele fornece. Por sua vez, Brown e Huning (2010, p. 2) definem a satisfação no trabalho como um “prazer que os funcionários experimentam na realização de seu trabalho. É considerado um resultado importante, devido às suas ligações com o estresse relacionado ao trabalho, rotatividade, absenteísmo e resultados semelhantes”.

No contexto organizacional, especialmente no setor público, a liderança desempenha um papel crucial como um fator determinante entre o sucesso e o fracasso (Andrade, 2017). Ela é um tema essencial nas dinâmicas laborais, já que os subordinados veem o estilo de liderança como um elemento que pode desencadear conflitos no trabalho. Ao mesmo tempo, as disparidades pessoais e/ou profissionais entre líderes e liderados, a coexistência de lideranças formais e informais, assim como a integração de vários estilos ao longo da gestão organizacional, especifica apenas uma parte da complexidade e subjetividade desse tópico (Lameiras, 2010).

Assim, o comportamento do líder desempenha um papel inspirador e motivacional na equipe de trabalho e na formação de um ambiente organizacional que alinha e harmoniza os exercícios da organização em uma mesma direção, podendo-se inferir que isso afeta o tipo de comprometimento adotado pela equipe (Sá; Lemoine, 1998; Yuki, 1998). O estilo gerencial de um líder influencia a forma como ele administra as atividades e os colaboradores dentro do ambiente organizacional, moldando os relacionamentos e as ações diante das diversas situações que surgem (Ramadam *et al.*, 2020).

Segundo Contreras *et al.* (2009), o estilo gerencial e o perfil do líder podem afetar o clima e o ambiente organizacional, especialmente quando há níveis elevados de exigência e imposição no trabalho. Por isso, compreender o estilo de liderança adotado é essencial, pois ele pode impactar a organização de diferentes maneiras. Vargas *et al.* (2014) destacaram que os estilos gerenciais (orientados para a tarefa, relacionamento e situação) influenciam diretamente a confiança dos colaboradores e a qualidade das informações transmitidas dentro da empresa analisada.

Conforme indicado por Feitosa e Costa (2016), sobretudo no contexto do setor público, um dos principais desafios é transformar o potencial humano em uma vantagem competitiva significativa. O setor público engloba um conjunto de instituições governamentais que operam sob arranjos contratuais específicos (Oliveira; Fontes Filho, 2017). Essas entidades estão inseridas em um ambiente burocrático e estão sujeitas às características culturais específicas do Brasil (Lima; Fraga; Oliveira, 2016). Siqueira e Mendes (2014) enfatizam a importância de um setor público que presta serviços essenciais de alta qualidade, uma vez que esses serviços frequentemente são alvo de críticas e reclamações por parte da sociedade.

Ao explorar as características específicas do trabalho no âmbito governamental, autores como Gondim e Silva (2004) e Beale (2007) ressaltam o regime jurídico estatutário como um elemento que diferencia os servidores públicos dos trabalhadores do setor privado. Essas discrepâncias, entre outras, realçam a importância de compreender fatores precursores, para que

a Administração Pública possa implementar estratégias que assegurem a satisfação, a motivação e o aprimoramento da produtividade de seus servidores (Leal *et al*, 2015).

Conforme apontado por Malheiros *et al.* (2023), como organizações públicas, orientadas pela necessidade de atingir a excelência na prestação de serviços públicos, buscam a adoção de práticas que se tornem eficazes no contexto do setor privado. É de fundamental importância que os servidores públicos demonstrem eficiência e eficácia em suas atribuições, a fim de resultados bem-sucedido para a administração pública, que deve considerar e recompensar a excelência na entrega desses serviços (Duarte; Teixeira; Sousa, 2019). Portanto, a atuação governamental tem como objetivo primordial promover o bem-estar da sociedade, responsabilidade que recai sobre os servidores das entidades públicas. É essencial que os profissionais encarregados das tarefas governamentais tenham incentivos para oferecer um atendimento satisfatório aos indivíduos (Duarte; Motoki; Mainardes, 2018).

Segundo Oliveira, Estivalet e Pissutti (2022), tanto as organizações do setor público, como as instituições federais de ensino, enfrentam uma pressão constante para aperfeiçoar de forma contínua a eficiência e eficácia dos serviços que prestam. Dentro desse contexto, compreender os fatores associados aos Comportamentos de Cidadania Organizacional é crucial, pois, de acordo com Taylor (2013), esses comportamentos estão positivamente relacionados com a oferta de serviços públicos significativos para a sociedade.

1.1 Justificativa

O interesse em investigar os Comportamentos de Cidadania Organizacional está estreitamente ligado à validação de pesquisas empíricas que revelam uma associação positiva entre CCO e o progresso das instituições (Martins; Costa; Siqueira, 2015). Além disso, isso se fundamenta na suposição predominantemente no campo do comportamento organizacional, onde se acredita que os CCO têm uma capacidade de intervenção na eficiência organizacional, desempenhando um papel crucial na sobrevivência das organizações (Porto; Tamayo, 2005).

Zeinabadi (2010) apontou que indivíduos satisfeitos com seu trabalho tendem a retribuir com comportamentos positivos, como o engajamento em atos de cidadania organizacional. Nesse contexto, Robbins (2008) ressalta que colaboradores satisfeitos têm maior probabilidade de falar bem da empresa, ajudar os colegas e superar as expectativas de suas funções, demonstrando disposição para ir além de suas responsabilidades habituais. A satisfação no trabalho é influenciada por diversos fatores, como a natureza das tarefas, o ambiente de trabalho, as relações com colegas e supervisores, e as condições de remuneração, sendo,

portanto, uma atitude essencial que molda as interações do trabalhador com suas atividades laborais, para Locke (1976).

Além disso, os estilos de liderança gerencial também são importantes antecedentes do CCO. A liderança eficaz pode promover um ambiente que estimule os funcionários a excederem suas responsabilidades formais, assim, os comportamentos adotados pelos líderes podem influenciar o CCO dos funcionários, destacando que a percepção de justiça e apoio dos líderes tende a aumentar a proatividade dos trabalhadores (Vieira, 2013).

Marinova, Moon e Van Dyne (2010) e, posteriormente, Bastos, Siqueira e Gomes (2014) assinalaram que, embora seja um tema de pesquisa tradicional, existem áreas da teoria sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional que ainda exigem um aprofundamento adicional. Esses autores apontaram, por exemplo, a necessidade de investigações que buscassem uma definição mais consensual para o conceito, explorassem as múltiplas facetas em diversos contextos ou identificassem variações significativas nos fatores que antecedem diferentes tipos de atos de cidadania nas organizações. Assim, a interseção entre satisfação no trabalho, estilos de liderança e CCO é crucial para compreender como esses antecedentes influenciam comportamentos proativos dos funcionários.

Por sua vez, Costa *et al.* (2017) recomendou a realização de pesquisas que busquem outras variáveis possíveis capazes de desempenhar o papel de fatores antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. Isso poderia incluir elementos ligados ao contexto social e às características ou natureza das ocupações individuais. Dennis W. Organ, um pioneiro nas investigações sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional no âmbito organizacional, também destacou a importância de condução de mais estudos empíricos que abranjam realidades e ambientes de trabalho fora dos Estados Unidos (Organ, 2018). A presente pesquisa atende as recomendações, visto que foi realizada com servidores brasileiros de uma autarquia pública, atuante no ramo educacional, analisando os antecedentes dos CCO e levando em consideração variáveis sociodemográficas.

Nesse sentido, outra fundamentação teórica que motiva a realização deste projeto é fundamentada na perspectiva de enriquecer a compreensão das relações entre os elementos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional e os antecedentes contextuais (Andrade, 2017), sugerindo estudos que se articulem o CCO com outros construtos, como os estilos de lideranças, como recomendam Costa, Estivalet e Andrade (2017). Malheiros *et al.* (2022) também destacam a necessidade de mais estudos que possam identificar os antecedentes dos CCO, principalmente em setores públicos.

O estudo do Comportamento de Cidadania Organizacional tem sido fundamental para entender os fatores que impulsionam a eficácia e o sucesso das organizações. Esse comportamento, caracterizado por ações voluntárias dos funcionários que vão além de suas responsabilidades formais, contribui significativamente para o desempenho organizacional e para a criação de um ambiente de trabalho positivo (Organ, 1988). A importância de explorar os antecedentes do CCO, especialmente em relação à satisfação no trabalho e aos estilos de liderança gerencial, está na compreensão de como esses elementos interagem para promover comportamentos benéficos dentro das organizações.

1.2 Problema da Pesquisa

A partir da exposição acima, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência da satisfação no trabalho e do estilo gerencial nos comportamentos de cidadania organizacional, dos servidores técnicos administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior?

1.3 Objetivo Geral

Analisar a influência da satisfação no trabalho e do estilo gerencial nos comportamentos de cidadania organizacional, dos servidores técnicos administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

1.4 Objetivo Específico

1. Identificar a relação entre variáveis sociodemográficas dos servidores e a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional.
2. Avaliar quais as dimensões dos construtos mais predominantes entre os servidores técnicos administrativos.
3. Investigar a relação entre satisfação dos servidores técnicos administrativos e os comportamentos de cidadania organizacional.
4. Examinar a relação entre o estilo gerencial percebidos pelos técnicos administrativos e os comportamentos de cidadania organizacional.
5. Desenvolver um produto técnico e tecnológico a partir dos resultados obtidos na pesquisa, visando à aplicação prática e à disseminação do conhecimento gerado.

1.5 Estrutura Do Trabalho

Esta dissertação está organizada em sete capítulos que buscam abordar de maneira abrangente o tema em questão. A seção introdutória, que compreende o primeiro capítulo, circunscreveu o contexto do estudo, justificou a relevância da dissertação, delineou o problema de pesquisa, apresentou o objetivo geral, detalhou os objetivos específicos e, por fim, delineou a estrutura que orientará o desenvolvimento do trabalho.

A segunda seção, dividida em três subcategorias, concentra-se na revisão bibliográfica. A primeira oferece uma base teórica sólida para compreender os comportamentos de cidadania no contexto organizacional, detalhando suas principais dimensões: a dimensão orientada para os indivíduos e a dimensão orientada para a organização. Além disso, são discutidos os antecedentes do CCO, ou seja, os fatores que influenciam esses comportamentos no ambiente organizacional. A segunda da revisão teórica explora a Satisfação no Trabalho, examinando as várias dimensões que compõem esse constructo. São discutidos aspectos como satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho. A terceira subcategoria é dedicada ao Estilo Gerencial, onde são descritas as três principais dimensões: a dimensão orientada para a tarefa, a dimensão orientada para o relacionamento e a dimensão orientada para a situação.

No terceiro capítulo, foi apresentado o desenho da pesquisa, delineando de forma ilustrativa a estrutura conceitual que embasou a investigação. No quarto capítulo, são detalhadas as hipóteses derivadas do modelo teórico. As hipóteses são desenvolvidas com base na revisão da literatura e nos objetivos do estudo, buscando explorar as relações entre CCO, satisfação no trabalho e estilo gerencial.

A quinta seção desta dissertação detalha os procedimentos metodológicos adotados, subdividindo-se em sete subseções. A primeira subseção apresenta a tipologia da pesquisa, delineando uma abordagem metodológica escolhida para a investigação. A segunda caracteriza a organização onde o estudo foi realizado. A terceira apresenta informações sobre a população e a amostragem. A quarta detalha as escalas utilizadas para medir os construtos. A quinta os métodos de coleta de dados. A sexta as técnicas de análise de dados e por último, os critérios éticos adotados na pesquisa.

A sexta seção é dedicada a apresentação e interpretação dos dados coletados. Inicialmente, é traçado o perfil sociodemográfico dos participantes, seguido pela análise da consistência das escalas utilizadas. Em seguida, são discutidas as análises de comparação entre o perfil sociodemográfico e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), a

Satisfação no Trabalho (EST) e a Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Também são apresentadas a análise de normalidade dos questionários, a análise fatorial das escalas e a regressão linear simples.

No sétimo capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, sintetizando os principais achados e sua contribuição para a compreensão do CCO, da satisfação no trabalho e do estilo gerencial. Por fim, o trabalho inclui as referências utilizadas para embasar a pesquisa, e os apêndices, onde são apresentados documentos complementares, como o questionário aplicado e o termo de consentimento livre e esclarecido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como finalidade apresentar os principais tópicos teóricos sobre a comportamentos de cidadania organizacional, satisfação no trabalho e estilo gerencial que serviram de base para a compreensão da pesquisa realizada junto aos servidores técnicos administrativos da UFPI.

Os principais conceitos estão dispostos de forma que também auxiliem na análise dos dados coletados e na discussão dos resultados, bem como para o alcance dos objetivos da pesquisa. Dessa forma estão estruturados como segue: a. Comportamentos de Cidadania Organizacional, b. Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, c. Antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, d. Satisfação no Trabalho, e. Dimensões da Satisfação no Trabalho, e. Estilo Gerencial, g. Dimensões do Estilo Gerencial.

2.1 Comportamentos de Cidadania Organizacional

A noção de cidadania, assim como outros conceitos ligados à evolução das sociedades humanas, é fruto de uma construção histórica, ou seja, transforma-se sob a influência das mudanças ao longo da trajetória da humanidade (Costa, 2018). De acordo com Botelho e Schwarcz (2012), não há análises definitivas sobre essa construção, mas sim uma história que abrange um longo período, já que a palavra "cidadão" deriva do termo latino "*civitas*", conceito que remonta à Antiguidade.

A expressão "cidadania" tem sido historicamente utilizada para caracterizar, através de suas dimensões sociais, políticas e jurídicas, a condição do indivíduo como titular de direitos e responsabilidades, enquanto membro de uma sociedade. As definições de cidadania enfatizam que, para ser reconhecido como cidadão, o indivíduo deve pertencer a um grupo, demonstrar padrões adequados de comportamento e contribuição regular e significativamente para o bem-estar da comunidade ou qualquer forma de associação humana (Smith, 2002).

Portanto, uma vez que a cidadania engloba a obtenção de direitos civis, sociais e políticos, bem como abrange as práticas que moldam os indivíduos como cidadãos, é fundamental considerar também as dimensões sociais ao definir esse conceito. Para além das dimensões legais permitidas à cidadania, é necessário incorporar em sua definição o aspecto social, pois é a partir desse componente que as pessoas e grupos sociais se envolvem na busca e reforço de seus direitos. Nesse sentido, o conceito de cidadania tem sido aplicado em

contextos laborais, a fim de compreender certos padrões de comportamento (Fernandes; Ribeiro; Assis, 2020).

A pesquisa relacionada aos comportamentos de cidadania organizacional tem suas raízes nos princípios elaborados por diversos investigadores, os quais estabeleceram as bases para a compreensão do conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional. Nesse contexto, autores como Barnard (1971), Katz e Kahn (1974), Organ (1988) e Siqueira (1995) cumpriram um papel fundamental na formação desses alicerces conceituais. Suas contribuições fornecem fundamentos teóricos que sustentam a compreensão e exploração dos comportamentos de cidadania no contexto das organizações.

Em 1938, durante um período em que as ideias sobre as relações humanas estavam ganhando destaque, Barnard apresentou uma teoria inovadora sobre a colaboração na organização formal. Essa teoria pioneira propõe que devemos enxergar a organização como um sistema de atividades coordenadas e executadas por recursos humanos, e não apenas como um resultado das variáveis de tarefa e estrutura, como enfatizado pela abordagem da administração clássica.

Conforme argumentado por Barnard (1971), a existência de uma organização depende da presença de indivíduos capazes de se comunicar uns com os outros e dispostos a contribuir com suas ações para alcançar um propósito comum.

Segundo a visão de Katz e Khan (1974), as organizações motivadas a participação voluntária e espontânea de seus membros. Nesse contexto, os comportamentos de cidadania organizacional desempenham um papel crucial, pois garantem que a organização esteja em sintonia com seus objetivos. Isso é especialmente importante porque os planos organizacionais não conseguem antecipar toda a gama de ações humanas necessárias para realizar as atividades de trabalho de maneira eficaz.

Dentro da literatura, encontramos várias abordagens relacionadas aos Comportamentos de Cidadania Organizacional. No entanto, a definição mais amplamente aceita foi formulada por Organ (1988, p. 4) em seu trabalho intitulado ‘Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome’:

Um comportamento individual que é discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização. Por discricionário, queremos dizer que o comportamento não é um requisito exigível do papel ou da descrição do trabalho, isto é, nos termos claramente especificados do contrato de trabalho da pessoa com a organização; o comportamento é mais uma questão de escolha pessoal, de tal forma que sua omissão não é entendível como passível de punição.

Posto isso, significa que os comportamentos de cidadania organizacional, que são ações motivadas e positivas dos funcionários em benefício da organização, não podem ser impostos como uma obrigação que faz parte do trabalho que exercem na organização. Além disso, esses comportamentos também não podem ser estimulados ou motivados por recompensas formais ou oficiais. Isso ressalta que os CCO devem surgir de uma disposição genuína e não devem ser resultado de impulsos ou incentivos artificiais (Podsakoff *et al.*, 2014).

George e Brief (1992) ressaltaram a complexidade em determinar o que é recompensado ou não dentro de uma organização, considerando que certos comportamentos podem ser obrigatórios em uma organização, mas não necessariamente em outra. Morrison (1994) apoia essa visão ao observar que os próprios colaboradores diferem em até classificar os comportamentos de cidadania como parte dos requisitos formais do cargo ou como além do que é esperado. A definição proposta por Organ (1988) sofreu críticas por parte de Rego (2002), que argumentou com base na dificuldade de discernir entre os comportamentos formalmente ligados à carga e aqueles que são "extrapapel", afirmando que esses últimos não são devidamente reconhecidos pelo sistema de recompensas da empresa.

A crítica ao conceito trouxe à tona diversos desafios associados a elementos centrais do construto, como a discricionariedade, a ausência de recompensas diretas e eficácia (Assunção, 2014). Após uma análise mais profunda, Organ *et al.* (2006) propôs uma nova abordagem para definir os Comportamentos de Cidadania Organizacional, uma definição considerada mais simples. Nessa perspectiva, esses comportamentos foram denominados de "comportamentos discricionários", os quais não são diretamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formais. No entanto, quando parecem como um conjunto, eles desempenham um papel significativo no funcionamento eficaz da organização. A nova visão passou a considerar o CCO como um desempenho contextual que sustenta o ambiente social e psicológico em que as tarefas são executadas (Organ, 1997).

Siqueira (1995) explorou a cidadania organizacional no contexto do comportamento organizacional, sendo reconhecido por suas pesquisas, nas quais caracterizam-se pelo desenvolvimento e pela validação da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), posteriormente aprimorada por Porto e Tamayo (2003), no estabelecimento da Escala de Civismo nas Organizações (ECO). Para a autora, os comportamentos de cidadania podem ser vistos como atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores à organização. Estes gestos espontâneos que, não prescritos formalmente, permitem uma relação social com a organização.

É notável que, apesar dos estudos que fundamentaram a ideia de comportamentos de cidadania organizacional terem começado na década de 1930, com foco em atos voluntários de cooperação entre colegas e dirigidos à organização, somente nos anos 1980 é que os primeiros estudos empíricos foram voluntários para investigação (Costa, 2018). Nesse período, além de estabelecer conceituações iniciais, os pesquisadores também passaram a se interessar pelo entendimento das dimensões e dos fatores que antecedem esse fenômeno, mostrando que serão vistos nas próximas duas subseções (Organ, 2018).

2.1.1 Dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional

Considerando a sólida evidência da relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho individual, bem como o desempenho da organização, resultante de uma ampla gama de pesquisa, tanto teórica quanto empírica, diversas variáveis foram associadas a esses construtos de natureza multidimensional (Assunção, 2014). Ainda que haja um consenso sobre a natureza multifacetada do construto, não tem havido acordo em termos de dimensões, devido à diversidade de abordagens adotadas por diferentes investigadores, o que consequentemente leva a diferentes instrumentos de avaliação (Neves; Paixão, 2014; Valsânia *et al.*, 2012).

A ausência de um consenso em relação à dimensão do construto, observada por Rego (2002), bem como a clara falta de um paradigma nesse contexto, é evidenciada nas palavras de Podsakoff (2000, p. 516), ao argumentarem que “a nossa revisão de literatura indica que quase 30 formas diferentes de cidadania podem ser identificadas”.

A diversidade de formas de comportamentos de cidadania organizacional destaca a importância de uma análise criteriosa e focada nas dimensões mais relevantes no contexto estudado, especialmente aquelas voltadas para o indivíduo e para a organização. Embora existam diversas abordagens para conceituar e avaliar os comportamentos de cidadania organizacional, este trabalho se concentrará nas dimensões orientadas ao indivíduo e à organização, conforme a proposta de Lee e Allen (2002).

A escolha dessas dimensões é fundamentada em sua importância para a compreensão dos comportamentos que promovem tanto o bem-estar dos colaboradores quanto o sucesso da organização. Serão retratados nos tópicos a seguir, as duas dimensões propostas por Lee e Allen (2002), quais sejam, os comportamentos de cidadania organizacional orientado ao indivíduo e os comportamentos de cidadania organizacional orientado a organização.

2.1.1.1 Dimensão Orientada para os Indivíduos

Entre as várias dimensões do CCO, a orientada para os indivíduos se destaca ao enfatizar comportamentos como altruísmo e cortesia (Oliveira, Estivalet e Pissutti, 2022). Segundo Tambe e Shanker (2014), os comportamentos de cidadania organizacional voltados ao indivíduo (CCO-I) incluem altruísmo, cortesia, manutenção da paz e atitudes de apoio direcionadas aos colegas.

Altruísmo, conforme Organ (1994), refere-se a ações de ajuda, como auxiliar colegas de trabalho em suas tarefas, apoiar novos funcionários voluntariamente, ajudar colegas sobrecarregados e orientar colaboradores em atividades complexas (Tambe & Shanker, 2014). Smith, Organ e Near (1983) descrevem altruísmo como comportamentos voluntários em que um colaborador oferece assistência a outro para superar um problema específico, em situações excepcionais. Em essência, o altruísmo representa a ajuda prestada aos colegas, promovendo um ambiente de cooperação.

Cavazotte, Araújo e Abreu (2017) enfatizam que o altruísmo, influenciado pelos CCO, impacta diretamente na redução da intenção de saída dos profissionais da organização. Além disso, Podsakoff *et al.* (2000) demonstram que o altruísmo está significativamente relacionado às avaliações de desempenho, sendo um fator que contribui para a afetividade positiva no ambiente de trabalho.

A cortesia, conforme definido por Organ (1988), envolve gestos que ajudam a evitar problemas interpessoais, como notificar colegas sobre mudanças no calendário de trabalho ou consultá-los antes de tomar decisões que os afetem. Esse comportamento inclui ações focadas na discussão de problemas e na tomada de medidas preventivas para reduzir suas consequências futuras. Tambe e Shanker (2014) veem a cortesia como um apoio oferecido por membros da organização, especialmente em momentos de desânimo ou frustração no desenvolvimento profissional.

Podsakoff *et al.* (2000) mostram que funcionários que demonstram cortesia ajudam a reduzir conflitos dentro dos grupos, diminuindo o tempo necessário para a gestão de conflitos. Da mesma forma, Podsakoff e Mackenzie (1997) destacam que a cortesia é um comportamento preventivo, onde os colaboradores se esforçam para evitar criar problemas para seus colegas, o que contribui para a prevenção de crises organizacionais. Esses comportamentos são fundamentais para manter a harmonia no ambiente de trabalho e incentivar a colaboração entre os membros da equipe.

2.1.1.2 Dimensão Orientada para a Organização

A dimensão voltada para a organização é especialmente significativa, pois envolve comportamentos que beneficiam a empresa como um todo, como espírito esportivo, conscienciosidade e virtude cívica (Lima *et al.*, 2024). Tambe e Shanker (2014) concordam com essa visão, indicando que os CCO voltados à organização (CCO-O) incluem consciência, virtude cívica e espírito esportivo. Além disso, Podsakoff *et al.* (2009) destacam que esses comportamentos estão relacionados à eficiência dos colaboradores, à produtividade entre os funcionários e à redução da rotatividade organizacional.

Para Podsakoff *et al.* (2000), a virtude cívica é uma forma de comprometimento com a organização, refletindo um interesse de nível macro. Isso envolve participação ativa na vida política e administrativa da empresa, monitorando o ambiente para identificar oportunidades e ameaças, cuidando dos interesses institucionais e denunciando atividades ilícitas. Virtude cívica, de acordo com Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006), representa uma postura de envolvimento responsável nos processos organizacionais. Alkahtani (2017) reforça essa ideia, afirmando que a virtude cívica contribui para a política organizacional ao identificar e abordar ameaças e oportunidades.

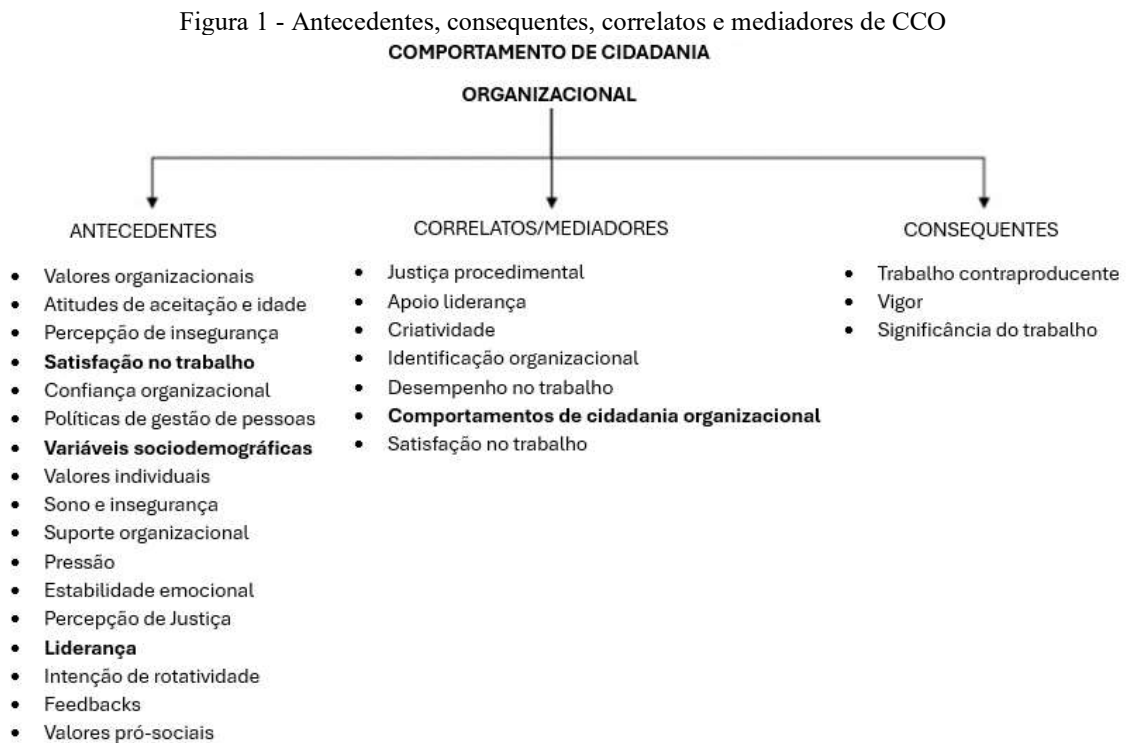
A conscienciosidade, conforme descrito por Tambe e Shanker (2014), vai além dos requisitos mínimos de pontualidade, organização e cuidado com os recursos. Ela coloca o colaborador em uma posição de responsabilidade, destacando sua autodisciplina, organização e dedicação ao trabalho. Para Organ (1988), a conscienciosidade reflete uma dedicação ao trabalho que supera as expectativas formais, como fazer horas extras ou realizar tarefas voluntárias. Esse comportamento valoriza a perseverança e a confiabilidade, sendo uma forma construtiva de sustentar os esforços organizados (Rezende, 2010; Konovsky, Organ, 1996).

O espírito esportivo, por sua vez, refere-se à atitude de evitar reclamações desnecessárias sobre dificuldades no ambiente de trabalho, mantendo uma postura positiva e tolerante diante dos desafios organizacionais. Essa atitude ajuda a conservar a energia organizacional, permitindo que as atividades sejam realizadas com menos estresse, aliviando, assim, a carga dos gestores, (Organ; Ryan, 1995). Jahangir *et al.* (2004) acrescentam que o espírito esportivo contribui para que os funcionários dediquem mais tempo a atividades construtivas dentro da organização, fortalecendo o ambiente de trabalho, assim, essa prática favorece a coesão do grupo e estimula o engajamento em ações que beneficiam a organização como um todo.

2.1.2 Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) têm se destacado como um campo de pesquisa de crescente relevância no estudo das organizações. Ao refletir sobre esse construto, diversos estudos demonstram que os CCO mantêm associações positivas com o ambiente organizacional, influenciando diretamente o clima de trabalho, a coesão entre os colaboradores e os resultados gerais da organização. Dada a importância crítica dos CCO para os resultados organizacionais, é fundamental compreender os fatores que os precedem e as consequências que eles geram (Lemmon; Wayne, 2015).

Martins e Veiga (2022), em sua revisão sistemática da produção científica sobre CCO, analisaram artigos publicados entre 2010 e 2020 nas bases de dados CAPES e PsycINFO. Seus achados revelam que, os antecedentes mais estudados foram apresentados de forma gráfica, como ilustrado na Figura 1:



Fonte: Martins e Veiga (2022, p. 12)

Mesmo diante da representação gráfica, não há um conjunto único de antecedentes ou de resultados para as diversas manifestações dos Comportamentos de Cidadania Organizacional. De acordo com a pesquisa de Podsakoff *et al.* (2000), diferentes tipos de CCO podem estar relacionados a diferentes fatores antecedentes e consequentes, cada um exercendo influências distintas no desempenho e nos resultados organizacionais. Estudos mais recentes,

como o de Lilly (2015), reforçam essa perspectiva, destacando que os CCO não apenas impactam positivamente a performance organizacional, mas também atuam de maneira independente, dependendo do tipo de comportamento analisado.

De acordo com Podsakoff *et al.* (2009), uma análise dos fatores antecedentes é altamente relevante, uma vez que compreender as variáveis que impactam na promoção desses comportamentos é de suma importância. Conforme os autores, a pesquisa dos elementos antecedentes do CCO é predominante na exploração desse tema, abrangendo áreas como personalidade (Borman *et al.*, 2001), níveis de satisfação dos colaboradores (Lee; Allen, 2002), a percepção de justiça (Niehoff; Moorman, 1993), práticas de liderança (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999), características da tarefa (Piccolo; Colquit, 2006).

Tendo a satisfação no trabalho como um antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional, é relevante citar o estudo de Siqueira (2003), que abordou uma amostra de 520 funcionários de organizações públicas. Nesse trabalho, um modelo teórico foi avaliado em relação aos atos de cidadania nas organizações, no qual a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo foram tratados como antecedentes. Os resultados confirmaram a ligação direta entre essas variáveis e os CCO.

Apoiando essa visão, Bowling, Wang e Li (2012) também validaram a relação, ao demonstrar que a satisfação no trabalho e outros comportamentos, como o comprometimento organizacional, mantinham uma positiva com os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Alinhado a essa perspectiva de pesquisa, é possível identificar estudos como o de Rahman (2015), que explora a influência da satisfação no trabalho nos CCO, focalizando nas ações de cidadania entre os professores de uma escola secundária.

Já no contexto da liderança, Ehrhart (2004) indica que os líderes têm a capacidade de adotar comportamentos que influenciam e motivam os funcionários a exibirem Comportamentos de Cidadania Organizacional. Os resultados de uma pesquisa realizada pelo autor corroboram a conexão entre uma liderança servidora e o nível de CCO. Alinhados com essa perspectiva, Hu e Liden (2011) sustentam que uma liderança servidora desempenha um papel significativo como antecedente do CCO.

Lee *et al.* (2013) enfatizam adicionalmente a confiança da liderança transformacional, a qual se concentra na forma como os líderes impactam o comportamento dos colaboradores por meio de influência, motivação e estímulo intelectual. De acordo com esses investigadores, cada componente comportamental da liderança está estreitamente ligado aos Comportamentos de Cidadania Organizacional dos funcionários. Ao considerar também as diversas abordagens de liderança, Euwema, Wendt e Emmerik (2008) ilustram que certos estilos de liderança

exercem influência positiva, enquanto outros têm um efeito negativo sobre esse comportamento. Além disso, na perspectiva desses autores, os CCO estão profundamente associados tanto à liderança informal quanto à liderança formal.

A fim de aprofundar a compreensão sobre as origens dos fatores que precedem os Comportamentos de Cidadania Organizacional, o Quadro 1 é construído com base nas pesquisas conduzidas por Rego (2002). Essa abordagem inclui estudos empíricos prévios realizados por Kraimer (1997), Goodman e Svyantek (1999), Podsakoff (2000) e Rego (2000; 2001), permitindo assim a categorização dos elementos que antecedem os CCO e a identificação das variáveis e comportamentos pertinentes ao seu desenvolvimento.

Quadro 1 - Antecedentes dos CCO identificados pela literatura

Categorias	Variáveis
Atitudes dos empregados	• Satisfação • Justiça • Empenho/ comprometimento organizacional • Confiança no líder
Variáveis disposicionais	• Conscienciosidade • Amabilidade • Afetividade positiva • Afetividade negativa
Percepções de papel pelos empregados	• Ambiguidade de papel • Conflito de papel
Diferenças individuais e competências/aptidões dos empregados	• Competência/ experiência/ formação/conhecimentos • Orientação profissional • Necessidade de independência • Indiferença perante as recompensas
Características da tarefa	• Feedback da tarefa • Rotinização da tarefa • Tarefa intrinsecamente satisfatória
Características organizacionais	• Inflexibilidade organizacional • Coesão do grupo • Recompensas fora do controle do líder • Distância espacial relativa ao líder • Apoio organizacional percebido
Congruência/ajustamento entre os indivíduos e a organização	• Grau em que os valores do indivíduo e da organização são ou não congruentes/próximos
Comportamentos de liderança	• Articulação de uma visão • Modelo de comportamento apropriado • Fomento da aceitação dos objetivos do grupo • Expectativas de elevado desempenho • Estimulação intelectual • Comportamento de recompensas contingente • Comportamento de recompensas não contingente • Comportamento punitivo não contingente • Clarificação de papéis • Comportamentos de liderança apoiadores • Troca líder-membro (LMX)

Fonte: Rego (2002)

É de essencial importância promover uma abordagem teórico-prática que possibilite a identificação dos possíveis fatores precursores dos diversos tipos de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000).

Assim sendo, a presente pesquisa tem o intuito de analisar os elementos contextuais que precedem os comportamentos de cidadania organizacional a partir da ótica da satisfação e estilo gerencial, uma vez que os comportamentos não emergem de maneira aleatória.

2.2 Satisfação no Trabalho

A transição de uma era industrial para uma era pós-industrial, acelerou o processo de mudança nos níveis da estrutura social e da gestão dentro das organizações (Castells, 1999). Isso resulta em desafios tanto para os gestores, que precisam compreender as características do ambiente institucional em que os indivíduos estão inseridos e promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo, quanto para os funcionários, que lidam com as constantes pressões de mudança nas estruturas de remuneração e benefícios, nos processos internos e externos, assim como nas dinâmicas de equipes e departamentos (Iazdi; Freire, 2022).

Diante das contínuas mudanças resultantes de fatores externos aos quais as organizações estão sujeitas, investigar o grau de comprometimento do indivíduo com sua carreira escolhida reflete a preocupação da organização com as decisões dos seus colaboradores. A demonstração de comprometimento está diretamente relacionada à satisfação no trabalho e à vontade de permanecer na organização, visto que esta ocupa um lugar significativo na vida dos funcionários (Mohr *et al.*, 2023). Nesse sentido, Mendes e Ferreira (2008) destacam que avaliar como os funcionários percebem o ambiente de trabalho representa um desafio crucial para as abordagens das ciências do trabalho.

Para Falce *et al.* (2020), o conceito de satisfação no trabalho passou por transformações significativas. Inicialmente, estava restrito a aspectos financeiros, mas a partir dos anos 1940 e 1950, houve uma mudança de foco para o aspecto humano. Passou-se a valorizar as vontades e objetivos dos funcionários, reconhecendo a importância de compreender os processos que levam à satisfação dos colaboradores. Isso se deve ao fato de que as pessoas se tornaram uma fonte essencial de vantagem competitiva para as organizações (Pinto; Mariano, 2011).

A teoria dos dois fatores foi uma das primeiras a abordar a satisfação no trabalho, destacando-se como essencial ao identificar o crescimento psicológico como uma condição necessária para a satisfação, além de mostrar que esse crescimento surge do próprio trabalho. Independentemente da perspectiva adotada sobre satisfação no trabalho, é evidente que esse

conceito impacta tanto o ambiente de trabalho quanto a vida pessoal dos trabalhadores (Martins; Santos, 2006).

Conforme destacado por Siqueira (2008), inicialmente a satisfação era comparada ao processo motivacional, sendo considerada uma causa dos comportamentos no trabalho. Mais tarde, evoluiu para ser concebida como uma atitude. Em seguida, passou a ser associada à responsabilidade social das empresas, uma vez que elas poderiam monitorar o grau em que promoviam e protegiam a saúde e o bem-estar dos funcionários. A partir dos anos 1990, o conceito foi vinculado a aspectos afetivos, como estado de ânimo, emoções, estresse, esgotamento, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores. No século XXI, a abordagem da satisfação no trabalho passou a considerar o vínculo afetivo entre o indivíduo e seu trabalho.

De acordo com Tamayo (2001) e Warr (2007), a satisfação no trabalho é influenciada por uma variedade de fatores, tornando-se um construto multifatorial que engloba diversos elementos presentes no ambiente organizacional. Esses fatores incluem remuneração, progressão na carreira, relacionamento com colegas e superiores, clima organizacional, autonomia e conteúdo do trabalho, segurança no ambiente de trabalho, reconhecimento pelo trabalho realizado, percepção de justiça, clareza das expectativas da empresa em relação ao trabalho do funcionário e demandas externas, como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Silva; Castro; Dos-Santos, 2018).

Por sua vez, Fraser (1996) descreve a satisfação no trabalho como uma experiência individual, peculiar e subjetiva, que está em constante modificação devido a condições internas e externas específicas relacionadas à função ou ao colaborador. Segundo Spector (2012), a satisfação é uma variável de atitude que reflete o sentimento de uma pessoa em relação ao trabalho, levando em consideração vários aspectos presentes em sua rotina, como colegas, salário, natureza do trabalho e supervisor. Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), o conceito de satisfação está relacionado à dimensão afetiva no ambiente de trabalho, ou seja, à conexão emocional do indivíduo com o trabalho.

Marqueze e Moreno (2005) afirmam que a satisfação do trabalhador em relação ao seu trabalho não possui apenas uma única consequência, mas sim, diversas consequências que podem afetar tanto o aspecto pessoal quanto profissional, impactando o bem-estar, comportamento e saúde do trabalhador, e, por consequência, afetando significativamente o desempenho da organização. O processo de satisfação no trabalho vai além da simples execução das tarefas profissionais, pois é um fenômeno complexo que envolve a interação com as condições gerais de vida. (Leal *et al.*, 2015).

Ainda segundo Leal *et al.* (2015), a satisfação no trabalho é um processo dinâmico, pois requer esforços conjuntos de todos os membros da organização para construir um grupo de funcionários satisfeitos. Durante esse processo, os funcionários vão adquirindo informações sobre o ambiente de trabalho, e é importante que os gestores estejam presentes para acompanhar e apoiar esse desenvolvimento. Essa construção da satisfação no trabalho demanda um tempo considerável, ao contrário da desconstrução da satisfação, que pode ocorrer de forma rápida (Marçal; Melo; Nardi, 2013).

É importante considerar que o ambiente de trabalho é composto por pessoas diversas, o que naturalmente resulta em comportamentos e necessidades individuais distintas (Damghanian; Ghaleroudkhani, 2022). O trabalho consome grande parte da vida de um indivíduo, tornando o bem-estar no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a satisfação com ele, questões fundamentais que devem ser discutidas e priorizadas. Isso é essencial para que o profissional possa desempenhar suas funções de forma eficaz dentro da organização (Almeida *et al.*, 2017).

Assim, no contexto da administração pública, a satisfação no trabalho precisa levar em consideração peculiaridades específicas, como a relação estatutária em vez de contratual entre o servidor e o Estado, a obrigatoriedade de provimento por meio de concurso público, a estabilidade no cargo e a impossibilidade de transferência para outras posições (Brandão *et al.*, 2014). Além disso, de acordo com Nunes e Rodrigues (2011), características do setor público, como burocracia e paternalismo, podem influenciar o comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, o ambiente de trabalho nessas organizações.

De acordo com Ferreira (2016), os gestores no setor público devem estar cientes dos fatores que promovem a satisfação dos servidores, a fim de evitar a insatisfação através de estratégias adequadas. É essencial que medidas sejam tomadas para reter esses servidores antes que optem por deixar a instituição em busca de melhores condições de trabalho, redução da carga horária, autonomia, reconhecimento da liderança e segurança, entre outros aspectos. A autora ressalta que a percepção de satisfação no trabalho pelos servidores oferece um diagnóstico situacional promissor para o setor público.

A satisfação no trabalho é um construto amplamente estudado, devido à sua relevância tanto para o bem-estar dos funcionários quanto para o desempenho organizacional. Siqueira (2008) desenvolveu um modelo que classifica a satisfação no trabalho em cinco dimensões principais: satisfação com os colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções. Cada uma dessas dimensões contribui de forma única para a percepção geral de satisfação dos

empregados, podendo impactar diretamente seus comportamentos e atitudes no ambiente de trabalho.

2.2.1 Satisfação com o Salário

A satisfação com o salário não se limita apenas ao valor monetário, mas abrange a percepção de justiça, o reconhecimento do esforço e a adequação da remuneração às necessidades individuais e profissionais. Segundo Siqueira (2008), a satisfação com o salário é um componente crucial da satisfação geral no trabalho, influenciando diretamente o comprometimento e a produtividade dos colaboradores. Quando os funcionários percebem que são compensados de maneira justa, isso fortalece seu vínculo com a organização, promovendo maior lealdade e empenho.

Na teoria dos dois fatores de Herzberg, o salário é categorizado como um fator higiênico, o que significa que ele não gera motivação por si só, mas pode prevenir a insatisfação. Fatores higiênicos, como o salário, condições de trabalho e políticas da empresa, estão relacionados às necessidades básicas dos funcionários. Quando esses fatores são inadequados, podem causar insatisfação e desmotivação, mas, quando são atendidos, apenas previnem a insatisfação, sem necessariamente promover a motivação (Herzberg, 2003).

Chiavenato (2003) enfatiza que, de acordo com Herzberg, o salário isoladamente não é capaz de motivar os funcionários. Ele atua mais como um meio de compensação justa pelo trabalho realizado, garantindo a subsistência dos indivíduos. Essa visão é complementada por Morin (2002), que destaca que o dinheiro é desejado porque permite a satisfação de necessidades básicas, como segurança e bem-estar, além de possibilitar a realização de necessidades sociais e de autorrealização.

A perspectiva de Walton (1973) reforça a importância do salário como um meio de garantir uma vida digna, alinhada às necessidades pessoais e socioeconômicas do trabalhador. Para Martinez e Paraguay (2003), a satisfação com o pagamento envolve não apenas a quantidade recebida, mas também a percepção de equidade em relação ao que outros recebem, a adequação às despesas do estilo de vida desejado e os benefícios oferecidos pela organização, como assistência médica e aposentadoria.

Siqueira (2008) propõe que a satisfação com o salário deve ser avaliada considerando o contentamento dos funcionários em relação ao esforço despendido, à sua capacidade profissional, ao custo de vida e ao valor do trabalho realizado. A percepção de injustiça salarial pode ser um fator desmotivador significativo, como apontado por Favarim (2011), que observa

que a insatisfação com a remuneração afeta tanto o bem-estar material quanto o psicológico dos funcionários.

A satisfação salarial também está ligada à percepção de equidade na distribuição dos vencimentos. Spector (2002) destaca que os funcionários comparam seus salários com os de colegas que realizam funções similares, o que influencia diretamente sua percepção de justiça e satisfação, dentro do ambiente organizacional. Said *et al.* (2020) corroboram essa visão, afirmando que os funcionários ficam satisfeitos quando percebem que sua remuneração e benefícios, como bônus e outras vantagens, atendem suas expectativas e contribuem para sua segurança financeira e bem-estar.

Bowditch e Buono (1992) enfatizam que o salário desempenha um papel fundamental nas decisões dos funcionários sobre ingressar e permanecer em uma organização. A remuneração deve ser suficiente para atender às necessidades básicas, ser competitiva em relação a outras organizações e ser percebida como justa. Além disso, é importante considerar as necessidades individuais de cada funcionário, reconhecendo que o salário não é apenas uma questão financeira, mas também um fator de valorização e reconhecimento.

Estudos recentes, como o de Bichett e Vargas (2021), destacam que a remuneração, junto com a valorização e o reconhecimento, são fatores que exercem uma forte influência sobre a motivação e a satisfação no trabalho. Stefano *et al.* (2014) complementam essa visão, ressaltando que um plano de benefícios bem estruturado pode aumentar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, além de reduzir o absenteísmo e a rotatividade nas organizações.

2.2.2 Satisfação com os Colegas

A satisfação com os colegas de trabalho é um componente essencial da satisfação no trabalho, influenciando diretamente o bem-estar e a motivação dos funcionários. Siqueira (2008) destaca que a satisfação com os colegas envolve não apenas o contentamento em relação à colaboração e amizade, mas também a confiança mútua, o compartilhamento de valores e o tipo de relação estabelecida entre os membros da equipe. Em ambientes de trabalho onde prevalecem relações interpessoais positivas, os funcionários tendem a sentir-se mais engajados e comprometidos com a organização, o que resulta em maior produtividade e menor rotatividade.

Ford (1992) ressalta a importância do vínculo interpessoal amistoso, especialmente em profissões que demandam um maior trabalho em equipe. Um ambiente de trabalho onde as relações entre colegas são saudáveis pode melhorar significativamente a percepção dos

funcionários sobre o ambiente organizacional, sendo assim, essa percepção positiva impacta diretamente a satisfação no trabalho, o que, por sua vez, reflete-se na qualidade do trabalho realizado.

Moscovici (2002) discorre sobre a relação entre o relacionamento interpessoal e a satisfação no trabalho, afirmando que um bom relacionamento entre colegas pode garantir um ambiente agradável tanto para o grupo quanto para a organização. Um ambiente de trabalho positivo proporciona às pessoas mais prazer em suas atividades, contribuindo para sua saúde física e mental. Essa visão é corroborada por Podsakoff *et al.* (2000), que sugerem que comportamentos de cidadania organizacional, frequentemente decorrentes de relações positivas entre colegas, podem além de melhorar o clima organizacional, aumentar também a satisfação no trabalho.

No contexto organizacional, é fundamental entender como as pessoas se inter-relacionam em um determinado ambiente de trabalho. Andrade (2013) destaca a importância de as organizações identificarem as diferenças nas formas de agir e pensar das diversas gerações que compartilham o mesmo espaço de trabalho. Além disso, a diversidade cultural, os diferentes níveis intelectuais, crenças, ideologias e expectativas também podem ser fatores que influenciam as relações interpessoais e, conseqüentemente, a satisfação com os colegas. A capacidade de gerir essas diferenças e promover um ambiente de respeito mútuo é crucial para o sucesso organizacional.

Callefi, Teixeira e Santos (2021) afirmam que organizações que investem em estratégias para reter trabalhadores e promover um ambiente de respeito e colaboração entre os funcionários têm maior probabilidade de criar um ambiente de trabalho mais satisfatório. Essas organizações reconhecem a importância da satisfação dos indivíduos com seus colegas e implementam políticas que incentivam o trabalho em equipe e o respeito mútuo. Estudos mostram que a camaradagem e o apoio social no ambiente de trabalho estão fortemente ligados a uma maior satisfação no trabalho e a uma menor rotatividade de funcionários (Chiaburu; Harrison, 2008).

Spector (2002) reforça que a satisfação com os colegas está relacionada à forma como os trabalhadores descrevem as pessoas com quem interagem no trabalho. Se os colegas são percebidos como responsáveis, competentes e colaborativos, isso tende a aumentar a satisfação dos funcionários. Bergamini (2008) acrescentam que o relacionamento interpessoal pode ser um substituto direto para outras formas de recompensa, como a remuneração, destacando a relevância das relações interpessoais no contexto organizacional.

2.2.3 Satisfação com a Chefia

A satisfação com a chefia é uma dimensão que avalia o nível de contentamento dos funcionários com as capacidades profissionais de seus chefes, bem como com o interesse demonstrado por estes no trabalho e na relação com seus subordinados. Siqueira (2008) destaca que a qualidade do relacionamento entre chefes e subordinados, incluindo a comunicação e o apoio oferecidos, é um fator determinante para a satisfação dos funcionários. Essa relação é fundamental para criar um ambiente de trabalho positivo, onde os empregados se sentem valorizados e compreendidos.

A comunicação clara entre chefes e subordinados é um aspecto central nessa relação. Pilatti (2012) enfatiza que a clareza na transmissão de expectativas e tarefas não só aumenta a eficiência, mas também reforça o vínculo de confiança entre líderes e suas equipes. Quando os funcionários compreendem claramente o que é esperado deles e se sentem ouvidos e respeitados, isso fortalece a relação com a chefia, contribuindo para um ambiente de trabalho mais cooperativo e satisfatório.

Além da comunicação, o profissionalismo demonstrado pelos líderes é outro fator crítico para a satisfação com a chefia. Conforme discutido por Siqueira (2008), chefes que demonstram competência em suas funções e que delegam tarefas de forma justa e clara tendem a ser mais respeitados e admirados por suas equipes. Isso se reflete em um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem mais seguros e motivados a realizar suas tarefas de maneira eficiente. Essa relação de confiança e apoio mútuo entre chefes e subordinados não apenas facilita a execução das tarefas diárias, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo.

Silva *et al.* (2018) reforçam a ideia de que o relacionamento com a chefia pode afetar diretamente as relações interpessoais entre os colegas de trabalho. Um bom relacionamento com a liderança pode atuar como um amortecedor contra o estresse no trabalho, promovendo um clima organizacional mais saudável.

A confiança é um aspecto central nessa dinâmica. Haire (1966) destaca que líderes que inspiram confiança e demonstram um interesse genuíno pelos problemas e desafios enfrentados por seus subordinados, tanto no trabalho quanto fora dele, têm um impacto positivo nas atitudes e no desempenho de suas equipes. Essa liderança empática e compreensiva cria um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e apoiados, o que é crucial para sua satisfação e motivação no trabalho.

A empatia e o interesse genuíno pelos sentimentos dos subordinados também são essenciais para a construção de uma relação sólida com a chefia. Davis e Newstrom (2004) ressaltam que os funcionários tendem a se sentir mais à vontade e satisfeitos quando trabalham com supervisores que demonstram consideração e interesse por suas opiniões e sentimentos. Isso inclui proporcionar oportunidades para que os empregados participem do processo de tomada de decisões, o que aumenta o senso de pertencimento e valorização dentro da organização.

Carvalho (2009) acrescenta que um ambiente de trabalho onde prevalece um relacionamento harmonioso entre os membros da organização, incluindo chefes e subordinados, tende a gerar maior cooperação e sinergia. Esse ambiente colaborativo não apenas melhora o clima organizacional, mas também tem um impacto positivo nos resultados produtivos da organização. Quando os funcionários se sentem respeitados e valorizados por seus superiores, eles estão mais propensos a se engajar de forma proativa em suas funções e a contribuir para o sucesso da organização como um todo.

2.2.4 Satisfação com as Promoções

A satisfação com as promoções é um componente essencial da satisfação no trabalho, que reflete a percepção dos empregados em relação às oportunidades de avanço profissional e o reconhecimento de seus esforços pela organização. Como destaca Siqueira (2008), a justiça e a transparência no processo de promoção são cruciais para a moral dos funcionários, uma vez que sistemas percebidos como imparciais garantem que o desempenho e as competências dos trabalhadores sejam devidamente reconhecidos. Essa percepção de justiça promove um ambiente de trabalho onde os empregados se sentem valorizados e motivados a continuar se esforçando para alcançar seus objetivos profissionais.

Além disso, as promoções funcionam como um mecanismo de recompensa que vai além do salário. Demo, Martins e Roure (2013) sugerem que as oportunidades de promoção são um dos principais meios pelos quais as organizações demonstram seu apreço pelo trabalho de seus colaboradores. A expectativa de crescimento na carreira, por sua vez, é um fator motivacional poderoso, influenciando diretamente o nível de satisfação dos empregados com as promoções. Quando os funcionários enxergam possibilidades reais de desenvolvimento dentro da organização, tendem a sentir-se mais comprometidos com a empresa, o que, por consequência, aumenta sua satisfação.

Locke (1969) amplia essa perspectiva ao destacar que a satisfação com as promoções envolve mais do que a simples oferta de oportunidades de crescimento. Ele enfatiza que o sistema de promoções deve ser justo e adaptável às necessidades e desejos individuais dos empregados. Nem todos os funcionários têm o mesmo interesse em ser promovidos, e a satisfação com esse aspecto também depende do reconhecimento das preferências pessoais e da adequação das oportunidades às expectativas dos indivíduos. Portanto, a satisfação com as promoções é multifacetada, englobando não apenas a quantidade, mas também a qualidade das oportunidades oferecidas.

A percepção de justiça no processo de promoções é outro fator crucial para a satisfação dos empregados. Quando as promoções são vistas como justas e acessíveis, os trabalhadores tendem a exibir maior dedicação e disposição para assumir novas responsabilidades, conforme estudos de Marinova, Moon e Van Dyne (2010) onde mostram que o comportamento de cidadania organizacional, que envolve atitudes e ações que vão além das responsabilidades formais, é muitas vezes recompensado por meio de promoções. Assim, a percepção de que esses comportamentos são valorizados e reconhecidos pela organização pode incentivar ainda mais a prática de tais comportamentos, criando um ciclo positivo de desempenho e recompensa.

2.2.5 Satisfação com a Natureza do Trabalho

A satisfação com a natureza do trabalho está diretamente relacionada ao grau de prazer e realização que os funcionários sentem ao desempenhar suas atividades diárias. Conforme Siqueira (2008), essa dimensão envolve elementos como a diversidade das tarefas, o desafio proporcionado pelas atividades e a autonomia no desempenho das funções. Esses fatores são determinantes para o nível de satisfação dos trabalhadores, influenciando diretamente sua produtividade e comprometimento organizacional.

Klein e Mascarenhas (2016) enfatizam que, entre os servidores públicos, os fatores intrínsecos ligados à natureza do trabalho têm maior influência na motivação do que o fator remuneração, que ainda assim é um atrativo significativo para o ingresso no setor público. De acordo com Ferreira (2003), a satisfação no trabalho resulta das características das atividades realizadas. Assim, os autores sugerem que a organização do trabalho pode ser idealmente aprimorada por meio do aumento da variedade de habilidades exigidas, da identidade e do significado das tarefas, bem como da autonomia, permitindo que o indivíduo resolva, de forma independente, os desafios relacionados ao seu trabalho.

Segundo Morin (2002), o interesse pelo trabalho está intimamente ligado à correspondência entre as exigências das tarefas e o conjunto de valores, interesses e competências do indivíduo. O prazer e a realização obtidos na execução das atividades conferem sentido ao trabalho, permitindo que o trabalhador expresse seu potencial, amplie sua autonomia, exerça suas habilidades, enfrente novos desafios e adquira novas competências.

Locke (1969) também destaca o papel fundamental do trabalho na satisfação pessoal, ao ponto de o indivíduo gostar tanto do que faz que o tempo dedicado ao trabalho passa despercebido. Para que essa satisfação ocorra, o trabalho deve ser interessante e significativo, proporcionar sucesso e sentimento de realização, permitir o uso de habilidades diversas, garantir liberdade na tomada de decisões e fornecer clareza sobre os papéis desempenhados.

Além disso, a natureza do trabalho deve oferecer oportunidades para que as habilidades e conhecimentos dos funcionários sejam plenamente utilizados, proporcionando autonomia, significado e identidade às tarefas. Como apontado por Rodrigues (1994), é igualmente importante que os funcionários recebam feedback sobre suas ações e desempenho. Robbins e Judge (2013) afirmam que o trabalho se torna mais agradável quando a organização proporciona treinamentos, autonomia e controle, atendendo às necessidades de grande parte dos trabalhadores. Portanto, a satisfação no trabalho depende, em grande medida, das oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela empresa.

Hackman e Oldham (1976) também ressaltam que o enriquecimento das tarefas, por meio da combinação de significado, identidade e variedade, é essencial para promover a satisfação dos funcionários. Tarefas com alto grau de significância permitem que os indivíduos reconheçam o impacto positivo de seu trabalho, enquanto a identidade da tarefa e a variedade de habilidades exigidas aumentam o envolvimento dos funcionários.

Por fim, Spector (1986) observa que a autonomia no trabalho está positivamente correlacionada com a satisfação, uma vez que permite aos funcionários exercer sua criatividade e tomar decisões que afetam diretamente seu desempenho. Siqueira (2008) argumenta que a autonomia não só aumenta a satisfação, mas também reforça a responsabilidade pessoal pelo desempenho, incentivando uma maior proatividade e inovação no ambiente de trabalho.

2.3 Estilo Gerencial

Líderes ao longo da história, são reconhecidos e identificados como tais não apenas devido as suas grandiosas ações, mas também por sua habilidade em orientar e alcançar sucesso com vastas conversões, coletividades e organizações. Indivíduos como Alexandre, o Grande,

Martin Luther King, Nelson Mandela, Mussolini e Churchill permanecem inextricavelmente ligados à história, sendo-lhes características intrínsecas de grandes líderes (Lameiras, 2010).

A maior parte dos investigadores que se aprofundaram e continuaram a se interessar por esse fenómeno da liderança sustentam a que sua exploração teve início com a análise dos líderes globais, cujas origens remontam à teoria dos "grandes líderes". Estes eram indivíduos identificados com uma aura de poder e invulnerabilidade, líderes de exércitos vitoriosos, portadores de traços de personalidade e atributos notáveis que se diferenciavam dos demais. Eram atribuídos a eles a responsabilidade pelas principais ações históricas que moldaram a trajetória da humanidade (Cunha; Rego, 2005).

A noção de liderança tem passado por mudanças devido às constantes transformações e à disseminação de novas ideias aplicadas às estruturas organizacionais. O que uma vez foi associado diretamente a chefes ou gestores evoluiu para uma busca mais abrangente pelo avanço das organizações e ramificou em diversos conceitos diferentes pelos pesquisadores (Bergamini, 2009; Yamafuko; Silva, 2015). Dentre as diversas bases teóricas disponíveis, foram seleccionadas algumas presentes na literatura científica no Quadro 2 subsequente:

Quadro 2 - Conceitos sobre liderança

CONCEITOS DE LIDERANÇA	
Fiedler (1974)	A Liderança está associada ao relacionamento entre pessoas, cuja influência e poder são distribuídos de modo não uniforme, numa base legítima, por forma a que possa ser identificada a presença clara de um grupo de seguidores.
Stogdill (1974)	Liderança é o processo de influir nas atividades do grupo com vista ao estabelecimento e ao alcance das suas metas.
Bass (1990)	A Liderança é a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros.
Gardner (1990)	A Liderança é um processo de persuasão ou exemplo através do qual um indivíduo (ou equipe de liderança) inspira um grupo a lutar por objetivos mantidos pelo líder ou compartilhados pelo líder e seus seguidores.
Weihrich e Koontz (1994)	Liderança é a influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direção à obtenção dos objetivos do grupo.
Hersey e Blanchard (1998)	A liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.
Chiavenato (1999)	A liderança é a influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana.
House <i>et al.</i> (1999)	Liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e sucesso das organizações, das quais fazem parte.
Lourenço (2000)	Para que a liderança se exerça, o grupo, explicita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária.

Fonte: Cunha e Rego (2005) e Lameiras (2010)

O tema da liderança constitui uma vertente integrante da área de investigação sobre o comportamento nas organizações. Essa disciplina engloba a análise dos padrões de conduta exibidos por indivíduos e grupos dentro do contexto organizacional, bem como a estruturação e o comportamento da própria organização (Siqueira, 2002).

A temática da liderança tem se mostrado, ao longo do curso do tempo, um assunto fascinante, objeto de interesse especial tanto por parte das organizações quanto dos pesquisadores no campo do comportamento organizacional. Um aspecto incontestável que enfatiza sua influência é o investimento significativo que as organizações direcionam para recrutar, selecionar, avaliar e preparar indivíduos para assumir cargos de liderança. Isso se justifica pelo fato de que aqueles que assumem tais posições recebem uma remuneração mais elevada e desempenham responsabilidades mais substanciais em comparação com aqueles que não possuem essa responsabilidade (Melo, 2004).

Apesar das diferenças aparentes nas características exigidas para liderança nos âmbitos público e privado, a administração pública do Brasil começou a adotar, principalmente a partir do final dos anos 1980 e início dos anos 1990, conceitos de gestão muito semelhantes aos que foram observados em grandes empresas corporativas após o declínio do ciclo virtuoso do fordismo (Lipietz, 1985).

No âmbito organizacional, ao analisar a atuação de um gestor, a função de liderar pode ser interpretada como uma série de ações que possibilitam ao gestor guiar sua equipe. Essas ações facilitam (a) a coordenação das atividades para alcançar processos cada vez mais motivados e eficazes, (b) o desenvolvimento de relações interpessoais para manter um ambiente favorável e melhorar a capacidade da equipe, e (c) a integração da equipe com o contexto em que atua, com o propósito de promover a adaptação e a inovação (Silva; Laros; Mourão, 2007; Yulk; Lepsinger, 2005).

Em todas as atividades existem líderes e liderados, cujas ações em relação a um complexo conjunto de variáveis podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. Para Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), levando em consideração que os líderes têm a capacidade de influenciar as experiências positivas ou negativas de seus subordinados, e que os sentimentos positivos e negativos compõem o bem-estar no trabalho, é razoável esperar que exista alguma relação entre os estilos de liderança de gestores e o bem-estar dos funcionários, podendo emergir CCO.

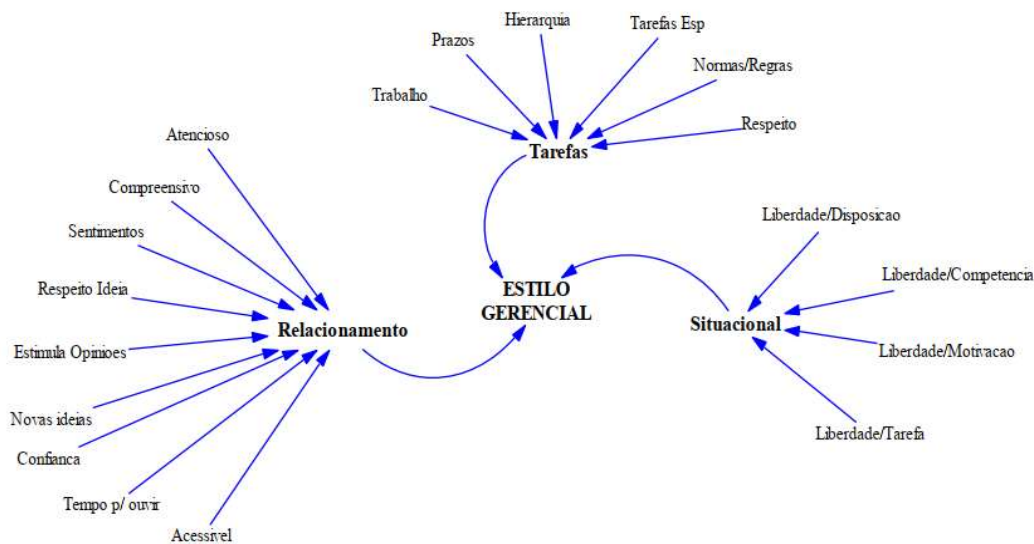
Reforçando essa compreensão, Chiavenato (2005) sustenta a ideia de que o ambiente organizacional exige líderes eficazes para uma gestão bem-sucedida das empresas. Sob essa

perspectiva, a liderança se torna o processo mais eficiente para renovar e revitalizar as organizações, impulsionando-as em direção ao sucesso e à competitividade.

Partindo desse cenário, a premissa fundamental de que a produção, motivação e qualidade do desempenho dos seguidores de um líder derivam das ações e comportamentos do próprio líder realça a importância de manter o assunto sobre o estilo de liderança e o comportamento dos líderes (Melo, 2004). Definir uma forma de liderança ideal é uma tarefa complexa, visto que o estilo adotado por um líder pode ser altamente eficaz em uma situação específica e, em outro contexto, revelar-se totalmente inadequado (Bowditch; Buono, 2002).

De acordo com Contreras *et al.* (2009), o estilo gerencial e o perfil do líder podem influenciar negativamente o clima e o ambiente organizacional, especialmente quando há altos níveis de exigência no trabalho. Assim, a compreensão do estilo de liderança de cada gestor pode afetar a organização de maneiras variadas. Vargas *et al.* (2014) destacam que os estilos gerenciais (orientados para tarefa, relacionamento e situação) exercem um impacto direto na confiança dos colaboradores e na qualidade das informações transmitidas dentro da organização. A Figura 2 retrata a característica de cada estilo:

Figura 2 - Modelo Estilo Gerencial



Fonte: Ramadam, *et al.* (2020)

Os três estilos de gestão delineados representam as formas pelas quais a liderança é praticada, moldando as relações entre superiores e colaboradores. Podem-se criar diversas condições e situações, dependendo da referida atuação que pode ser baseada no respeito mútuo, no reconhecimento da competência e na inclusão dos funcionários nas decisões da organização, ou quando as relações negligenciam as necessidades e condições dos funcionários, priorizando exclusivamente o alcance das metas da empresa, resultam em cenários diversos (Melo, 2004).

Assim, os estilos gerenciais (orientados para tarefa, relacionamento e situação) também podem impactar na satisfação, motivação, bem-estar e desempenho dos empregados (Kleinman, 2004). A seguir, apresentamos o conceito teórico de cada dimensão da escala de Avaliação do Estilo Gerencial (Melo, 2014).

2.3.1 Dimensão Orientada para Tarefa

A dimensão orientada para a tarefa, dentro da avaliação do estilo gerencial, enfatiza a organização, a eficiência e o controle das atividades, com foco no alcance dos objetivos organizacionais. Melo (2004) descreve essa abordagem como uma em que o líder se concentra em estruturar claramente o papel de cada membro da equipe, atribuindo responsabilidades e definindo metas e tarefas específicas. A liderança orientada para a tarefa valoriza a clareza e a objetividade, buscando assegurar que todos saibam o que é esperado deles e como alcançar os resultados desejados.

Segundo Silva, Nunes e Andrade (2019), o estilo gerencial orientado para a tarefa envolve a definição e a estruturação do papel tanto do líder quanto dos subordinados na busca pela realização de metas. Nesse contexto, o líder prioriza questões técnicas e operacionais, como o cumprimento de padrões estabelecidos, a adesão a procedimentos e métodos específicos, e o uso de canais de comunicação formais e hierárquicos. Yukl (2012) destaca que a orientação para a tarefa é frequentemente associada a líderes que adotam uma postura diretiva. Esses líderes preferem manter um controle rigoroso sobre as atividades, focando na estrutura e na supervisão detalhada das tarefas.

Entretanto, há críticas à liderança excessivamente voltada para a tarefa. Longaray e Giesta (1999) argumentam que líderes que enfatizam unicamente o trabalho e os resultados, sem manter uma relação interpessoal sólida com seus subordinados, podem acabar criando um ambiente de trabalho isolado e mecanicista. Nesse cenário, os funcionários se tornam superespecializados e seguem regras de forma rígida, o que pode limitar a criatividade e a inovação dentro da organização.

Apesar dessas críticas, a orientação para a tarefa pode ser altamente eficaz em certos contextos. Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017) demonstraram que estilos gerenciais focados na tarefa podem ser particularmente úteis em situações em que a rapidez e a eficácia na entrega de resultados são essenciais. Nesses casos, a liderança direta e estruturada pode garantir que os colaboradores atinjam as metas organizacionais de maneira eficiente e dentro dos prazos estabelecidos.

Ainda assim, é fundamental equilibrar a orientação para a tarefa com a consideração pelas necessidades e motivações dos funcionários. O modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1988) sugere que a eficácia da liderança depende da adequação do estilo ao nível de maturidade dos subordinados. Por exemplo, quando os funcionários têm baixa maturidade, um líder com alta orientação para a tarefa e baixa orientação para o relacionamento pode ser mais eficaz, pois ele define claramente os papéis e responsabilidades e orienta os subordinados sobre como executar as tarefas. No entanto, à medida que os funcionários ganham experiência e competência, a ênfase excessiva no comportamento diretivo pode se tornar menos eficaz.

Araújo, Silva e Souza (2011) reforçam que, em um ambiente organizacional, existem indivíduos com diferentes perfis e necessidades. Nesse sentido, Nunes (2012) argumenta que um equilíbrio entre a orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento pode resultar em um estilo gerencial mais eficaz. Um líder que consegue equilibrar esses dois aspectos é capaz de promover tanto a eficiência no alcance dos objetivos organizacionais quanto a satisfação e o bem-estar dos empregados.

2.3.2 Dimensão Orientada para Relacionamento

A dimensão orientada para o relacionamento na avaliação do estilo gerencial, segundo Melo (2004), é fundamental para promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Essa abordagem gerencial enfatiza as interações sociais e o apoio emocional, reconhecendo que o bem-estar dos funcionários é essencial para o sucesso organizacional. Líderes que adotam essa perspectiva buscam criar um clima organizacional positivo, onde a confiança, o respeito mútuo e a comunicação aberta são priorizados. Ao valorizar as relações interpessoais, esses líderes não apenas aumentam a satisfação dos funcionários, mas também contribuem para uma maior coesão e comprometimento da equipe.

Yukl (2012) descreve líderes orientados para o relacionamento como aqueles que se preocupam genuinamente com as necessidades e aspirações de seus subordinados. Esses líderes não veem os funcionários apenas como recursos para atingir metas, mas como indivíduos com desejos, expectativas e sentimentos que precisam ser reconhecidos e atendidos. A liderança voltada para o relacionamento, conforme descrita por Blake e Mouton (1964) e Meleiro (2005), envolve uma série de comportamentos, como a atenção às necessidades dos subordinados, a valorização da satisfação e motivação dos funcionários, e o estímulo à coesão da equipe. Esses líderes são confiantes, capazes de escutar e buscar um equilíbrio entre as necessidades organizacionais e as necessidades pessoais dos subordinados.

A liderança orientada para o relacionamento também está profundamente ligada à disponibilidade e atenção que o líder oferece aos seus colaboradores. Fernandes, Siqueira e Vieira (2014) destacam que esse estilo gerencial envolve uma predisposição para compreender os fracassos dos funcionários, respeitar suas opiniões e se preocupar com seus sentimentos. Silva, Nunes e Andrade (2019) reforçam essa visão ao enfatizar que o sucesso do líder orientado para o relacionamento reside na capacidade de estabelecer relações baseadas na confiança mútua, amizade, calor humano e respeito pelas ideias e sentimentos dos subordinados. Essa abordagem cria um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados e apoiados, o que pode reduzir o estresse e aumentar a produtividade.

Estudos como o de Salomão *et al.* (2020) mostram que, em contextos práticos, empregados de uma rede de comércio varejista indicaram que líderes com um perfil voltado para o relacionamento foram considerados eficazes, principalmente na criação de um ambiente de trabalho satisfatório. Esses líderes, ao focarem no bem-estar emocional e na coesão da equipe, conseguiram alcançar bons resultados organizacionais. Em contrapartida, líderes identificados como tendo um perfil exclusivamente voltado para a situação, tiveram menor eficácia.

A eficácia dos gestores orientados para o relacionamento também foi abordada por De Ré (2011), que observou que líderes efetivos não se concentravam apenas na execução de tarefas, mas também demonstravam consideração e apoio aos subordinados, tanto em questões profissionais quanto pessoais. Esses líderes recompensavam os esforços dos funcionários, oferecendo tanto recompensas extrínsecas quanto intrínsecas, e permitiam considerável autonomia na execução do trabalho, o que resultava em um ambiente mais motivador e produtivo.

Por fim, os estudos de Cerutti *et al.* (2023) destacam que líderes com um estilo gerencial focado no relacionamento têm uma tendência maior de reduzir conflitos no ambiente de trabalho. Ao valorizar as expectativas dos empregados e se preocupar com a coesão da equipe, esses líderes conseguem equilibrar as necessidades emocionais dos funcionários com os objetivos organizacionais.

2.3.3 Dimensão Orientada para Situação

A dimensão orientada para a situação, conforme descrita por Melo (2004), é central no entendimento da liderança como um fenômeno dinâmico e adaptável. Ela destaca a importância da flexibilidade e da adaptabilidade do líder em resposta às demandas específicas do ambiente

de trabalho. Esse estilo gerencial reconhece que diferentes situações exigem abordagens distintas e que a eficácia da liderança está intrinsecamente ligada à capacidade do líder de avaliar corretamente o contexto e ajustar seu comportamento conforme necessário.

Hersey e Blanchard (1986) desenvolvem a teoria da liderança situacional, sugerindo que a eficácia de um líder depende de uma inter-relação entre três componentes fundamentais: o direcionamento fornecido pelo líder, o nível de apoio emocional oferecido e a maturidade dos subordinados em relação à tarefa. Maturidade, neste contexto, refere-se à prontidão dos colaboradores, sua disposição para assumir responsabilidades e seu desejo de desempenhar tarefas de maneira autônoma. A liderança situacional, portanto, não adota um único estilo de influência, mas varia conforme as necessidades dos liderados.

Silva, Nunes e Andrade (2019) também exploram a habilidade do líder em adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente de trabalho. Para esses autores, a flexibilidade do líder é crucial para ajustar seu comportamento conforme as necessidades e motivações dos subordinados. A ideia de que a liderança deve ser moldada de acordo com a maturidade do empregado é um ponto de convergência entre as propostas de Fernandes, Siqueira e Vieira (2014), que associam a eficácia gerencial à capacidade de variar o estilo de liderança em função das condições contextuais.

O estilo de gerenciamento voltado para a situação, como mencionado por Melo (2004), envolve uma compreensão profunda das características do líder, seus comportamentos e as condições de execução do trabalho. Essa abordagem enfatiza a habilidade do líder em identificar mudanças no ambiente e adaptar-se a elas, ajustando seu comportamento de acordo com a maturidade e a competência dos subordinados. Estratégias gerenciais eficazes, portanto, consideram as variáveis moderadoras na relação entre liderança e eficácia do grupo, como os fatores contextuais ou situacionais.

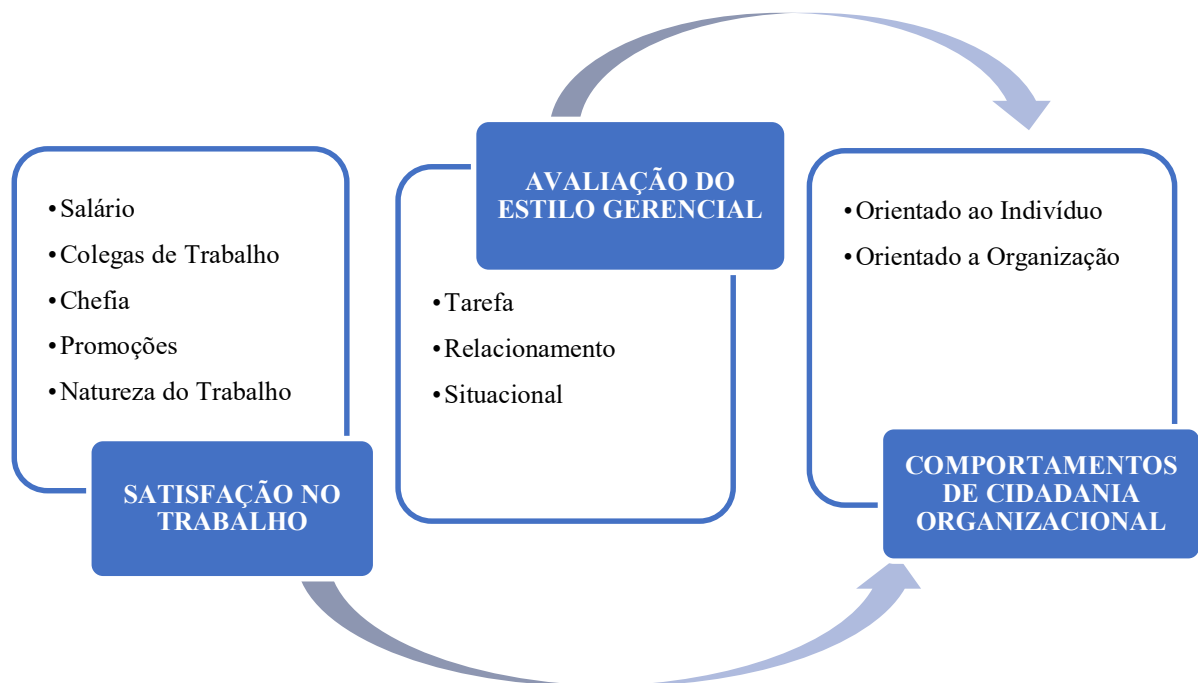
Nos estudos de Pereira (2019), observa-se que o estilo de liderança varia conforme a situação, evidenciando a flexibilidade do gestor ao lidar com seus funcionários. Em determinados momentos, o enfoque pode estar mais voltado para a tarefa, enquanto em outros, o relacionamento é priorizado, como sugere o modelo de liderança situacional. Essa flexibilidade permite ao líder adaptar seu estilo de acordo com o ambiente de trabalho, variando seu comportamento conforme a maturidade e a capacidade dos servidores na execução das tarefas e no desenvolvimento de relacionamentos interpessoais eficazes.

3 MODELO TEÓRICO

A partir da base teórica sobre comportamentos de cidadania organizacional, com foco nos antecedentes como satisfação e estilo gerencial, foi concebido um modelo teórico que tem a capacidade de ilustrar de maneira explicativa as aparências sob análise. É preciso considerar que um modelo teórico é construído com base em observações empíricas respaldadas por dados de pesquisa, estabelecendo relações entre variações com o objetivo de aprofundar a compreensão e derivar lições a partir das metas gerais ou da dinâmica do modelo, conforme destacado por Cooper e Schindler (2011).

A Figura 3 apresenta o modelo teórico que orienta a pesquisa, integrando os conceitos de comportamentos de cidadania organizacional, satisfação no trabalho e estilo gerencial.

Figura 3 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

3.1 Hipóteses

De acordo com estudos tratados por Podsakoff *et al.* (2000), é observado que as características individuais dos funcionários, tais como habilidades, experiência, formação, conhecimento, orientação profissional e desejo de independência, estão consistentemente relacionadas a certos comportamentos de cidadania organizacional.

Bolino e Turnley (2003), bem como Wayne e Cordeiro (2003), direcionam a atenção para uma tendência mais marcante das mulheres em se engajarem em comportamentos pró-sociais. Eles destacam que os estereótipos associados ao sexo feminino se alinham com as características que caracterizam os comportamentos de cidadania organizacional. Isso ocorre porque as mulheres costumam investir mais tempo em expressar suas opiniões e em prestar atendimento qualificado aos outros, em comparação com os homens. Esses autores enfatizam a forte ligação existente entre comportamentos de ajuda e o gênero feminino.

A pesquisa conduzida por Vieira Junior (2015) revelou variações notáveis nos padrões de comportamento de cidadania organizacional, as quais são influenciadas por características distintas tanto dos indivíduos quanto do contexto organizacional da amostra remanescente. No que diz respeito à dimensão de gênero, foi constatado que as mulheres tendem a exibir predominantemente o comportamento de promover a imagem da organização, enquanto os homens apresentaram uma inclinação mais acentuada para comportamento de cooperação com colegas. Já nos estudos realizados por Oliveira, Estivale e Pissutti (2022), também foram identificadas diferenças implicações nas médias das variáveis. Em comparação com o sexo masculino, o sexo feminino demonstra uma expressão maior de Comportamentos de Cidadania Organizacional - Individual (CCO-I).

Assim, espera-se obter resultados mais significativos quanto ao gênero, em especial ao feminino. Posto isso, foi elaborada a primeira hipótese:

“H1: O comportamento de cidadania organizacional orientando para o indivíduo é mais forte entre servidores do sexo feminino”.

Outras variáveis sociodemográficas que causam destaques nas pesquisas, são as relacionadas a idade dos respondentes. Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) propõem que os colaboradores com mais tempo de serviço na organização são mais tolerantes a desenvolver relacionamentos sólidos e relacionamentos inspirados com ela, o que consequentemente leva a uma maior exibição de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Entretanto, nem todos

os estudos estão de acordo com essa perspectiva. Por exemplo, a pesquisa conduzida por Konja, Grubic-Nesic e Lalic (2012), citada por Nunes e Gaspar (2014), constatou que trabalhadores mais velhos exibiam valores mais baixos de engajamento organizacional em comparação aos mais jovens.

Nos estudos tratados por Shultz e Adams (2007) também fornecem indícios de que a idade pode estar relacionada aos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Os autores observaram que os fatores que levam a comportamentos altruístas podem variar com a idade dos colaboradores. Elementos contextuais, como satisfação profissional, comprometimento com a organização e confiança nos gestores, têm a capacidade de prever comportamentos altruístas entre os trabalhadores mais jovens.

Posto isso, características pessoais, como a idade, podem desempenhar um papel na maneira como os funcionários se envolvem em comportamentos de cidadania dentro de uma organização. No entanto, é importante observar que a relação entre variáveis sociodemográficas e CCO não é direta ou uniforme para todos os casos podendo variar dependendo do contexto organizacional, da cultura e das possibilidades entre diferentes fatores. Assim, espera-se obter resultados mais significativos entre servidores mais jovens. Nesse sentido, foi elaborada a segunda hipótese:

“H2: O comportamento de cidadania organizacional é mais forte entre servidores mais jovens”.

Williams e Anderson (1991) ressaltam que comportamentos de cidadania organizacional voltados para o indivíduo (CCO-I) contribuem para um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo, o que, por sua vez, melhora o desempenho coletivo. Eles indicam que, quando os funcionários se engajam em comportamentos de cidadania focados no indivíduo, ajudam a construir uma cultura organizacional de suporte e respeito mútuo. Essa cultura pode aumentar a satisfação no trabalho e a motivação dos funcionários, promovendo um ciclo virtuoso de cooperação e elevado desempenho. Comportamentos como altruísmo e cortesia estão fortemente associados ao CCO-I.

O altruísmo tem sido apontado como um comportamento essencial para promover a coesão do grupo e a eficácia organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000). Estudos indicam que o altruísmo está positivamente relacionado à performance do grupo, pois facilita a coordenação e a comunicação entre os membros da equipe (Podsakoff *et al.*, 2000).

A cortesia, conforme definida por Organ (1988), envolve gestos que previnem problemas interpessoais, como informar colegas sobre mudanças nos horários de trabalho ou consultá-los antes de tomar decisões que possam afetá-los. Esse comportamento inclui ações que visam discutir problemas e adotar medidas preventivas para mitigar suas consequências futuras.

O estudo de Podsakoff *et al.* (2009) identificou que comportamentos de cidadania organizacional estão positivamente correlacionados com diversas medidas de desempenho organizacional, como eficácia, eficiência e satisfação dos clientes. Esses resultados sugerem que promover comportamentos de cidadania orientados ao indivíduo pode ser uma estratégia eficaz para aprimorar o desempenho organizacional. Nesse contexto, formula-se a terceira hipótese:

“H3: A dimensão orientada ao indivíduo será predominante entre os comportamentos de cidadania organizacional dos servidores”.

Silva *et al.* (2018) ressaltam a importância do relacionamento com a supervisão, destacando-o como um elemento essencial no cotidiano de trabalho. Esse relacionamento pode influenciar diretamente não apenas as interações entre os colegas, mas também as condições de trabalho em geral. A supervisão eficaz, caracterizada por uma comunicação clara e um suporte contínuo, tem o potencial de criar um ambiente mais colaborativo e harmonioso, onde os desafios são enfrentados de maneira coletiva, resultando em maior satisfação e produtividade.

Complementando essa visão, Haire (1966) argumenta que líderes que inspiram confiança e demonstram um interesse genuíno pelos problemas e desafios de seus subordinados, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, têm um impacto positivo nas atitudes e no desempenho de suas equipes. Essa liderança empática e compreensiva cria um ambiente de trabalho no qual os funcionários se sentem valorizados e apoiados, o que é crucial para a satisfação no trabalho. A confiança estabelecida entre líderes e subordinados fomenta uma cultura organizacional mais sólida.

Um ambiente de trabalho harmonioso, no qual predomina um bom relacionamento entre chefes e subordinados, tende a gerar maior cooperação e sinergia. Quando os membros da organização mantêm relações saudáveis e construtivas, a troca de ideias e a colaboração são facilitadas, resultando em uma equipe mais coesa e produtiva (Carvalho, 2009).

Bergamini (2008) vai além, ao sugerir que o relacionamento interpessoal positivo pode servir como um substituto para outras formas de recompensas. Em alguns casos, um ambiente

de trabalho onde as relações interpessoais são favoráveis pode proporcionar uma sensação de pertencimento e apoio emocional, que são essenciais para a satisfação no trabalho. Isso reforça a importância de cultivar boas relações dentro da organização, visto que essas interações podem ter um impacto significativo no bem-estar dos funcionários.

A satisfação com os colegas de trabalho está diretamente relacionada à percepção dos trabalhadores sobre as pessoas com quem interagem no ambiente organizacional. Quando os colegas são percebidos como responsáveis, competentes e colaborativos, isso tende a aumentar a satisfação dos funcionários. (Spector, 2002). Ford (1992) complementa essa ideia ao afirmar que as relações interpessoais de qualidade são especialmente importantes em ambientes que demandam trabalho em equipe.

Por fim, Moscovici (2002) corrobora enfatizando que um bom relacionamento entre colegas de trabalho pode garantir um ambiente agradável tanto para o grupo quanto para a organização como um todo. Além disso, em momentos de desafios ou crises, a confiança e o respeito mútuo entre os colegas criam uma base sólida para o enfrentamento conjunto das dificuldades, fortalecendo o senso de comunidade dentro da organização e contribuindo para a satisfação geral dos funcionários. Nesse sentido, foi elaborada a quarta hipótese:

“H4: As dimensões relacionadas aos colegas e chefias serão predominantes na satisfação dos servidores”.

Santos e Oliveira (2022) destacam que a eficácia da liderança nas organizações não pode ser reduzida a uma fórmula universal. Eles argumentam que não há líderes que possam ter sucesso em qualquer circunstância, independentemente do grupo ou ambiente organizacional. A liderança eficaz é aquela que se alinha ao tipo de negócio, à cultura organizacional e à equipe, gerando resultados significativos quando esses elementos estão em harmonia.

Vargas *et al.* (2018) complementam essa visão ao enfatizar que as competências ou características pessoais do gestor podem atuar como facilitadores ou inibidores no processo de gestão e na implementação de mudanças organizacionais. Essas características são frequentemente refletidas nos estilos de gestão, que definem como o gestor atua dentro da organização e influenciam sua capacidade de conduzir atividades e liderar pessoas com eficiência. O estilo gerencial, portanto, é crucial para determinar como o gestor navegará pelo ambiente organizacional e quais ações priorizará.

O conceito de gestão situacional, conforme discutido por Melo (2004), sustenta que não há um estilo de liderança único ou fixo que funcione em todas as situações. A eficácia do gestor

está em sua habilidade de ajustar seu estilo de liderança às demandas específicas do ambiente e das pessoas com quem trabalha. A flexibilidade e a capacidade de adaptação são características centrais desse estilo de gestão, permitindo ao gestor variar seu comportamento conforme as necessidades e exigências do momento.

Hersey e Blanchard, em sua teoria da liderança situacional, reforçam essa perspectiva ao sugerir que a eficácia do líder depende de sua capacidade de adaptar seu estilo ao nível de maturidade de seus liderados (Souza; Dourado, 2016). Essa maturidade é avaliada tanto pela capacidade técnica e conhecimento do indivíduo para realizar uma tarefa sem orientação externa quanto pela disposição e motivação para executá-la. O líder eficaz, portanto, é aquele que consegue equilibrar o comportamento de relacionamento e de tarefa, de acordo com as demandas específicas de cada situação (Hersey; Blanchard, 1988). Nesse sentido, foi elaborada a quinta hipótese:

“H5: A dimensão voltada para a situação será predominante no estilo gerencial adotado pelos chefes, na percepção dos servidores”.

A satisfação no trabalho é um fator determinante tanto para o bem-estar pessoal quanto profissional dos trabalhadores, com impactos significativos em seu comportamento e saúde. Marqueze e Moreno (2005) destacam que estar satisfeito ou insatisfeito no ambiente de trabalho acarreta diversas consequências, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar dos indivíduos. Nesse sentido, compreender a satisfação no trabalho torna-se essencial, uma vez que essa variável tem sido apontada como um dos elementos fundamentais no comportamento organizacional (Rocha; Wagner, 2017).

A insatisfação no trabalho pode prejudicar a produtividade e o desempenho dos funcionários, mesmo que a organização ofereça todas as ferramentas necessárias para a execução das tarefas. Conforme observam Sbissa *et al.* (2017), a falta de motivação e satisfação no trabalho impede que os funcionários alcancem o nível de produtividade desejado, independentemente dos recursos disponíveis. Isso ressalta a importância da satisfação como um fator-chave para o sucesso organizacional.

Robbins (2008) destaca que há uma relação lógica entre a satisfação no trabalho e os atos de cidadania organizacional (CCO). Colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, ajudar os colegas, superar as expectativas e ir além de suas atribuições regulares, motivados pelo desejo de retribuir as experiências positivas que vivenciam na organização. Esse

comportamento proativo e colaborativo é uma manifestação clara da satisfação no ambiente de trabalho.

Estudos têm comprovado essa relação entre satisfação no trabalho e CCO. Zeinabadi (2010) indicou que indivíduos satisfeitos com seu trabalho tendem a retribuir com comportamentos positivos, incluindo atos de cidadania organizacional. Da mesma forma, Swaminathan e Jawahar (2013) verificaram que a satisfação no trabalho influencia o CCO, evidenciando, em um estudo no setor educacional, a relação positiva entre os construtos. Além disso, Bowling, Wang e Li (2012) identificaram a satisfação no trabalho como um potencial antecedente do CCO, reforçando a importância de promover um ambiente de trabalho satisfatório para fomentar comportamentos organizacionais positivos.

Embora, Zeinabadi (2010) tenha demonstrado a relação entre satisfação e CCO, a maioria dos estudos até agora foi realizada em contextos não educacionais, o que aponta para a necessidade de uma maior investigação nesse âmbito específico. Nesse sentido, foi elaborada a sexta hipótese:

“H6: A satisfação no trabalho influencia positivamente o comportamento de cidadania organizacional dos servidores”.

O conceito de liderança passou por uma transformação ao longo do tempo. Antigamente, o foco estava nas características inatas e qualidades pessoais do líder, mas com o passar dos anos, o comportamento dos líderes ganhou destaque, sendo avaliado por meio de diferentes abordagens de liderança (Lopes *et al.*, 2017). Essa mudança de perspectiva enfatiza a importância de identificar as particularidades do comportamento do líder, tanto em situações gerenciais cotidianas quanto em suas interações com superiores (Santos; Castro, 2008).

O estilo gerencial, portanto, tornou-se um aspecto fundamental na definição do perfil de liderança de um indivíduo. Nesse contexto, os líderes desenvolvem uma combinação única de características, habilidades e comportamentos que moldam seu estilo de liderança, o qual é frequentemente influenciado por suas crenças, ideias, normas e valores (Iqbal *et al.*, 2012).

Além disso, a promoção de um relacionamento interpessoal saudável entre o líder e os membros da equipe é essencial para o sucesso organizacional. Carvalho (2009) destaca a importância de cultivar um ambiente de confiança, respeito e afeto entre os membros da organização. Em um ambiente harmonioso, as chances de cooperação aumentam, resultando em maior sinergia e, conseqüentemente, melhores resultados produtivos. Essa harmonia não

apenas facilita o alcance de metas organizacionais, mas também contribui para a satisfação e bem-estar dos colaboradores.

O impacto do comportamento dos líderes no ambiente de trabalho também é ressaltado por Vieira (2013). O autor afirma que os comportamentos adotados pelos líderes podem ser considerados como antecedentes do comportamento de cidadania organizacional (CCO) dos funcionários. Quando os líderes são percebidos como justos e oferecem suporte aos seus subordinados, isso tende a estimular a proatividade no trabalho e a promover um ambiente mais colaborativo e engajado. Essa relação positiva entre o comportamento do líder e o CCO justifica a formulação da sétima hipótese de pesquisa:

“H7: Os três estilos de liderança adotados pelos líderes influenciam positivamente o comportamento de cidadania organizacional dos servidores”.

4 METODOLOGIA

A seção de metodologia descreve a abordagem que foi adotada para a pesquisa, com o objetivo de responder à questão central e alcançar os objetivos propostos. É nessa seção que são detalhados os procedimentos, técnicas e instrumentos que foram utilizados para coletar e analisar os dados, garantindo a rigorosidade e confiabilidade do estudo.

4.1 Tipologia da Pesquisa

A forma de estudo realizada pode ser caracterizada como descritivo quantitativo. Nessa abordagem, foram utilizadas variáveis numéricas para representar os construtos de interesse do estudo e examinar as características da população pesquisada. Além disso, técnicas de análise foram aplicadas para avaliar a relação entre essas variáveis e obter uma compreensão mais detalhada dos resultados. (Andrade *et al.*, 2017).

De acordo com Creswell (2007), a abordagem quantitativa é mais apropriada quando o objetivo da pesquisa é identificar os fatores que exercem influência sobre um determinado resultado ou quando há interesse em testar teorias ou emoções. Já os estudos descritivos têm como objetivo identificar e especificar as características e perfis de grupos e processos sujeitos a uma análise detalhada. Por outro lado, os estudos exploratórios concentram-se em temas ou problemas de pesquisa pouco discutidos, nos quais existem muitos discutidos ou que ainda não foram discutidos anteriormente. Esse estudo é relevante, pois permite uma análise precisa e profunda dos vários aspectos e dimensões dos três construtos (Hernández-Sampieri *et al.*, 2013).

Quanto ao tipo de pesquisa adotada, este estudo é bibliográfico e de campo. Segundo Vergara (2009), uma pesquisa bibliográfica envolve uma análise da literatura relevante disponível em livros, periódicos nacionais e internacionais, teses e dissertações. Por sua vez, a pesquisa de campo refere-se à investigação empírica conduzida no local onde ocorrem os fenômenos estudados, permitindo a coleta de dados primários.

Na pesquisa quantitativa foi utilizado o instrumento survey, que permite descrever características específicas da amostra investigada, explicar as variáveis por meio da análise multivariada dos dados e explorar novas possibilidades de pesquisa. Assim o uso do survey possibilita uma coleta de dados padronizada e ampla, facilitando a análise estatística para identificar relações significativas entre variáveis-chave. (Babie, 2005).

4.2. Caracterização da Organização

Os dados deste estudo foram limitados às informações coletadas na Universidade Federal do Piauí (UFPI), na qual foi instalada em 01 de março de 1971 a partir da fusão de algumas faculdades isoladas que existiam no Estado. É uma Instituição de Ensino Superior, de natureza federal, mantida pelo Ministério da Educação, localizada na cidade de Teresina, capital do estado do Piauí, Brasil.

É composta por docentes e técnicos administrativos, com a missão de promover a educação superior de qualidade, com vista à formação de sujeitos comprometidos com a ética e capacitados para atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional e com a visão ser uma instituição de excelência no ensino básico, técnico e tecnológico, educação superior e pós-graduação, qualificando pessoas para o mundo do trabalho e para o exercício da cidadania por meio da inovação no ensino, na pesquisa e na extensão. (UFPI, 2020). A diversidade presente tanto no corpo discente quanto no quadro de servidores, incluindo os técnicos administrativos, contribui significativamente para o enriquecimento do ambiente universitário. Essa diversidade é essencial para a condução de estudos que busquem compreender e aprimorar as práticas institucionais.

A UFPI conta com um campus principal em Teresina, o Campus Ministro Petrônio Portella (CMPP), possuindo três outros campi sediados em outras cidades, a saber: o Campus Senador Helvídio Nunes de Barros (CSNHB) localizado em Picos, o Campus Professora Cinobelina Elvas (CPCE) localizado em Bom Jesus, e o Campus Almícar Ferreira Sobral (CAFS) localizado em Floriano. A UFPI também administra três colégios técnicos vinculados aos respectivos campi: o Colégio Técnico de Teresina (CTT), o Colégio Técnico de Bom Jesus (CTBJ), e o Colégio Técnico de Floriano (CTF).

Por fim, a escolha da UFPI como foco deste estudo também se justifica pelo acesso privilegiado aos dados institucionais e à realidade vivida pelos servidores técnico-administrativos. Essa proximidade com a universidade permite uma análise mais aprofundada e contextualizada dos fatores que influenciam o comportamento de cidadania organizacional dentro da instituição, oferecendo assim percepções valiosas para a melhoria das práticas de gestão e satisfação no ambiente de trabalho. Essa escolha permite capturar nuances específicas de comportamentos e atitudes dos servidores técnico-administrativos, possibilitando que os resultados sejam aplicáveis a contextos semelhantes.

4.3 População e Amostragem

O universo populacional do estudo refere-se especificamente aos servidores técnicos administrativos da UFPI, totalizando 1.027 servidores, distribuídos entre os campi, discriminados na Tabela 1, conforme dados extraídos do DW, no qual é um sistema que disponibiliza informações extraídas mensalmente:

Tabela 1 - Quantitativo de servidores técnicos por campus

CAMPUS	Quantitativo TAES
Campus Amílcar Ferreira Sobral - CAFS	52
Campus Senador Helvídio Nunes de Barros - CSHNB	61
Campus Professora Cinobelina Elvas - CPCE	49
Campus Ministro Petrônio Portella - CMPP	865
TOTAL	1.027

Fonte: DW SIAPE ¹(Abril/2024)

A seleção da amostra foi determinada com base na premissa de que os TAES de uma universidade interagem diretamente com o público interno e externo e, portanto, desempenham um papel de extrema relevância na formação da percepção pública sob a qualidade dos serviços disponibilizados (Damasceno; Alexandre, 2012).

O ambiente universitário possui características organizacionais únicas, onde os técnicos administrativos desempenham um papel fundamental no suporte às atividades acadêmicas e administrativas. A homogeneidade do grupo estudado permite uma análise mais focada e a minimização de variáveis, proporcionando resultados mais claros e específicos. A partir da identificação da população, foram considerados alguns critérios para melhor definição da amostra que responderia aos questionários, a saber:

- ser servidor ativo da UFPI;
- não estar cedido ou movimentado para outro órgão.

Esses critérios visam garantir que os participantes selecionados tenham uma experiência contínua e direta com as rotinas da universidade, evitando vieses que poderiam surgir de realocações temporárias.

Considerando o universo populacional e os critérios mencionados, foi calculado o tamanho da amostra. Do total de 1027 técnicos administrativos, após a exclusão de 15 técnicos administrativos cedidos, restam 1012 técnicos administrativos. Utilizando uma margem de erro de 5% e um grau de confiança de 95%, é necessário obter, no mínimo, 279 respondentes. No final da coleta de dados, foi registrado um total de 291 respondentes, ultrapassando a amostra

¹ DW SIAPE: O Data Warehouse do SIAPE visa dotar o Ministério do Planejamento de informações de caráter estratégico e gerencial necessárias à gestão da folha de pagamento dos órgãos que utilizam o sistema SIAPE

mínima previamente definida de 279 participantes. Esse número é relevante, pois oferece uma base sólida e consistente para a análise dos dados.

4.4 Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi adotado o uso de um questionário estruturado, uma escolha estratégica que permitiu que os próprios indivíduos pertencentes ao grupo amostral da pesquisa atuassem como as principais fontes de informação. Essa abordagem garante que as respostas reflitam diretamente as percepções e experiências dos participantes, conferindo maior precisão e relevância aos dados obtidos.

Segundo Hernández-Sampieri *et al.* (2013), os questionários são amplamente utilizados como uma abordagem para a coleta de dados. Contudo, é crucial que a seleção desse instrumento esteja intrinsecamente ligada à questão de pesquisa, aos objetivos delineados e às hipóteses formuladas. Além disso, é de suma importância levar em consideração a confiabilidade do questionário, isto é, a medida em que sua aplicação repetida em um mesmo indivíduo ou objeto resulta em conclusões coerentes. De maneira análoga, o questionário precisa satisfazer o critério de validade, ou seja, deve efetivamente avaliar a variável que se propõe a mensurar.

Assim, antes da aplicação com a amostra da pesquisa, foi realizado um pré-teste, no período de 17/04/2024 a 30/04/2024, com uma amostra de 41 respondentes para verificar a clareza textual do questionário e ratificar a eficácia do instrumento de coleta de dados em situações reais de coleta, consoante Hair *et al.* (2009). Após a devolutiva do pré-teste e constatado que não havia qualquer alteração no instrumento, assim, aplicou-se o questionário.

A coleta de dados teve início em 06/05/2024 e término em 22/06/2024, totalizando 47 dias. Foi enviado aos participantes, por meio de e-mail e whatsapp, um link contendo o questionário. O processo de envio e coleta foi cuidadosamente realizado para garantir uma ampla participação, inclusive de servidores fora de sede. Foram realizados lembretes periódicos e acompanhamentos para maximizar a taxa de resposta e assegurar que os dados coletados fossem representativos. Além disso, foram fornecidas instruções claras para orientar os participantes sobre como preencher os questionários de forma correta. A estratégia de comunicação utilizada visou facilitar o acesso e a participação dos envolvidos.

O mencionado instrumento de pesquisa foi preenchido pelo próprio respondente e encontra-se dividido em cinco seções. A saber:

- A primeira seção continha a apresentação da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a confirmação que autoriza a participação na pesquisa;
- A segunda seção continha 9 (nove) perguntas referentes às características sociodemográficas, com a finalidade de conhecer melhor o respondente.
- A terceira seção continha 16 (dezesesseis) perguntas com declarações relacionadas aos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Essas perguntas são avaliadas usando uma escala Likert de cinco pontos, variando de "Discordo Totalmente" (1) a "Concordo Totalmente" (5).
- A quarta seção do formulário continha 15 (quinze) perguntas sobre a satisfação no trabalho. Estas perguntas são avaliadas usando uma escala Likert de sete pontos, variando de "Totalmente insatisfeito" (1) a "Totalmente satisfeito" (7).
- Finalmente, a quinta seção do formulário continha 19 (dezenove) perguntas sobre o estilo de liderança. Estas perguntas são avaliadas usando uma escala Likert de cinco pontos, variando de "Nunca age assim" (1) a "Sempre age assim" (5).

A coleta de informações foi supervisionada pelo próprio sistema de distribuição dos questionários, o Google Forms. Durante o período de coleta, que se estendeu de 06/05/2024 a 22/06/2024, o sistema permitiu um acompanhamento contínuo das respostas recebidas, além de possibilitar a geração de relatórios automáticos e a validação de dados.

Ao término da coleta de dados, registrou-se um total de 291 respondentes. Este número não apenas alcançou, mas superou a amostra mínima previamente estabelecida de 279 participantes. A quantidade de respostas obtidas é significativa, pois proporciona uma base sólida e robusta para a análise dos dados. A amostra superior à mínima prevista aumenta a confiabilidade dos resultados e permite uma análise mais detalhada e representativa dos dados.

4.5 Escalas Utilizadas

Inicialmente, foram incluídos no questionário um total de nove perguntas relacionadas às variáveis sociodemográficas dos participantes, divididas em duas categorias distintas: informações pessoais e informações de caráter funcional. As informações pessoais visam captar dados individuais, como idade, gênero, estado civil e nível de educação. Esses elementos proporcionam uma visão abrangente das características pessoais dos participantes. Por outro lado, as informações de caráter funcional incluem questões relacionadas ao cargo ocupado, ao tempo de serviço na organização e a função desempenhada. Esses dados funcionais contribuem

para uma compreensão mais detalhada das características profissionais e contextuais dos entrevistados, enriquecendo assim a análise e interpretação dos resultados, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Variáveis Sociodemográficas

ITEM	INFORMAÇÃO	DIMENSÃO
1	Gênero	Informações Pessoais
2	Estado Civil	
3	Faixa Etária	
4	Educação Formal	
5	Tempo de Serviço	Informações de Caráter Funcional
6	Lotação	
7	Cargo em Comissão	
8	Teletrabalho	
9	Carga Horária	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O modelo do questionário para avaliar o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), optou-se por utilizar o teste da escala desenvolvida por Lee e Allen (2002) e adaptada por Oliveira, Estivalet e Pissutti (2022). Essa escala abrange duas perspectivas de análise do CCO: uma para os Indivíduos (CCO-I) e outra direcionada à Organização (CCO-O). A referida escala compreende 16 itens no total, divididos igualmente entre essas duas dimensões.

De acordo com Jang *et al.* (2022), entre as várias estruturas de dimensões de CCO, as bidimensionais, como a de Lee e Allen (2002), compreendem as diferentes facetas teóricas do construto de forma mais significativa e econômica. Assim, a referida escala se adapta melhor as características da amostra presente nesta pesquisa (já foi aplicada no setor público, em instituição de ensino superior e para cargos técnicos-administrativos/docentes). Conforme Oliveira, Estivalet e Pissutti (2022), sob o prisma prático, a escala validada pode ser replicada por gestores públicos interessados em aprofundar o conhecimento relativo à manifestação do fenômeno em seus contextos. O Quadro 4 apresenta a referida escala:

Quadro 4 - Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)

ITEM	ASSERTIVA	DIMENSÕES
01	Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).	Comportamentos de cidadania organizacional para com os indivíduos (CCO-I)
02	Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.	
03	Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.	
04	Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	
05	Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.	
06	Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.	
07	Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.	
08	Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.	

09	Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho	Comportamentos de cidadania organizacional para com a organização (CCO-O)
10	Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.	
11	Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.	
12	Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.	
13	Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.	
14	Eu demonstro lealdade para com a organização.	
15	Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.	
16	Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.	

Fonte: Lee e Allen (2002) adaptada por Oliveira, Estivalete e Pissutti (2022)

O segundo modelo considerado para o questionário foi a versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), elaborada e validada por Siqueira (2008), a qual é composta por 15 questões, com o propósito de mensurar o nível de satisfação do indivíduo em relação à sua atividade profissional. A EST foi desenvolvida e validada no contexto brasileiro e se fundamenta em uma abordagem abrangente da satisfação no trabalho, abrangendo cinco dimensões teóricas, conforme ilustrado no Quadro 5.

Conforme afirmado por Siqueira (2008), a escala versão reduzida é uma medida abrangente que inclui quinze itens, com o objetivo de avaliar como cada indivíduo percebe o seu trabalho, tendo sido desenvolvida e validada para mensurar o grau de satisfação do trabalhador em relação a cinco dimensões específicas do seu emprego. Em suma, a EST é uma ferramenta valiosa para a pesquisa, pois ajuda a entender a percepção dos servidores em relação ao trabalho e possibilita a implementação de medidas para aprimorar o ambiente de trabalho e a satisfação geral dos colaboradores. O Quadro 5 apresenta a referida escala:

Quadro 5 - Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

ITEM	ASSERTIVA	DIMENSÕES
01	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	Satisfação com os colegas
04	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	
14	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	
02	Com o número de vezes que já progredi nesta instituição.	Satisfação com as promoções
07	Com a maneira como ocorrem as progressões de pessoal nesta instituição.	
09	Com as oportunidades de progressão nesta instituição.	
03	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	Satisfação com o salário
06	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	
11	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	
05	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	Satisfação com a natureza do trabalho
08	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	
13	Com a variedade de tarefas que realizo.	
10	Com o entendimento entre eu e meu chefe.	Satisfação com a chefia
12	Com a maneira como meu chefe me trata.	
15	Com a capacidade profissional do meu chefe.	

Fonte: Siqueira (2008)

A terceira parte do questionário é dedicada à avaliação do estilo de liderança e composta por 19 perguntas, organizadas em três dimensões centrais. Essas dimensões estão integradas à

Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), que agrupa as questões para mensurar diferentes abordagens de liderança. A EAEG se destaca como um método objetivo para avaliar e classificar os estilos de liderança, proporcionando uma análise detalhada das práticas adotadas pelos líderes nas organizações.

Assim, a EAEG oferece um método objetivo para mensurar e categorizar diferentes estilos de liderança, possibilitando uma avaliação precisa das práticas adotadas pelos líderes. Eles funcionam como um paradigma a ser seguido, inspirando os colaboradores a superar desafios e conquistar metas. O líder deve direcionar sua atenção e se esforçar para incentivar a criatividade, estimulando as habilidades individuais dos funcionários, ao mesmo tempo em que promove a construção de uma identidade coletiva do grupo (Gomes; Cruz, 2007).

Essa ferramenta é especialmente valiosa para estudos na área de comportamento organizacional, pois possibilita a introdução da variável "estilo gerencial" em análises mais amplas. Tal enfoque facilita a compreensão de como o estilo de liderança influencia diretamente os resultados organizacionais e as atitudes dos funcionários no ambiente de trabalho, conforme destacado por Judge, Piccolo e Ilies (2004). Segundo Melo, é possível observar, de acordo com as diferentes abordagens de liderança, que a atuação dos gerentes se volta sempre para um desses três focos – Relacionamento, Tarefa e Situação. O Quadro 6 apresenta a referida escala:

Quadro 6 - Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

ITEM	ASSERTIVA	DIMENSÕES
04	Coloca o trabalho em primeiro lugar.	Tarefa
07	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	
08	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	
17	Valoriza o respeito à autoridade.	
01	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	Relacionamento
02	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	
05	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	
06	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	
13	Demonstra confiança nos subordinados.	
16	Mostra-se acessível aos subordinados.	
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	Situacional
03	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	
09	Da liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	
15	Da maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	

Fonte: Melo, 2014

4.6 Análise de Dados

Inicialmente, os dados coletados via Google Formulários foram extraídos para o Microsoft Office Excel 2016. Após essa etapa, os dados foram transferidos para o software Statistical Package for the Social Sciences 26 (SPSS). O uso do SPSS possibilitou uma investigação detalhada das associações entre o objeto de estudo e as variações identificadas, garantindo maior precisão nos resultados obtidos.

No início das análises houve validação de cada pergunta nos três questionários aplicados, sendo esta realizada por meio da análise de confiabilidade do alfa de Cronbach, um método amplamente utilizado para avaliar a consistência interna dos instrumentos de pesquisa, adotando como ponto de corte uma classificação no mínimo aceitável, conforme Hair Júnior *et al.* (2017).

Esse procedimento é essencial para garantir que as escalas utilizadas nos questionários, como os de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), Satisfação no Trabalho (EST) e Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), apresentem uma medição confiável e que os itens estejam alinhados entre si para medir o mesmo constructo.

Primeiramente foi verificado a quantidade absoluta e o percentual dos respondentes, proporcionando uma visão clara da distribuição dos dados e das principais características das amostras da pesquisa. Com esses dados, tornou-se possível compreender melhor a composição da amostra e avaliar se ela representa adequadamente o universo dos servidores técnico-administrativos da UFPI.

Com base nos resultados, prosseguiu-se com a análise comparativa entre o perfil sociodemográfico e profissional e as pontuações dos questionários de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), Satisfação no Trabalho (EST) e Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Para estas comparações, foram aplicados o teste de U de Mann-Whitney e o teste de Kruskal-Wallis, ambos apropriados para dados que não seguem uma distribuição normal, nos quais permitiram a identificação de diferenças estatisticamente significantes entre os grupos analisados, com um nível de significância de 5% e um nível de confiança de 95%, parâmetros que garantem a confiabilidade dos resultados (Field, 2009).

Aplicou-se o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov para avaliar a simetria dos dados das variáveis quantitativas, uma prática comum em análises estatísticas para determinar a adequação dos dados à suposição de normalidade (Campos, 1983).

Os critérios para análise dos dados estão dispostos no Quadro 7:

Quadro 7 - Análise das escalas de CCO, EST, EAEG

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL		
Intervalo de Média	Interpretação	Significado
1,0 – 2,9	Discordância	Não manifestam comportamento de cidadania organizacional
3,0 – 3,0	Neutro ou Indiferente	Indiferente
3,1 – 5,0	Concordância	Manifestam comportamento de cidadania organizacional
SATISFAÇÃO NO TRABALHO		
Intervalo de Média	Interpretação	Significado
1,0 – 3,9	Discordância	Insatisfeito
4,0 – 4,9	Neutro ou Indiferente	Indiferente
5,0 – 7,0	Concordância	Satisfeito
AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL		
Intervalo de Média	Interpretação	Significado
1,0 – 2,9	Discordância	Menor percepção do comportamento do gestor pelo subordinado
3,0 – 3,0	Neutro ou Indiferente	Indiferente
3,1 – 5,0	Concordância	Maior percepção do comportamento do gestor pelo subordinado

Fonte: Oliveira, Estivalete e Pissuti (2022); Siqueira, 2008; Melo (2014)

Prosseguiu-se com a análise fatorial exploratória, por meio dos testes de esfericidade de Bartlett e da estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que verificam a adequação da amostra em relação à correlação parcial entre as variáveis (Fávero *et al.*, 2009). Assim, o objetivo principal foi compreender a relação e distribuição dos itens de acordo com as dimensões de cada escala, além de sua confirmação pré-existente ou observação de novas dimensões.

Por fim, realizou-se a regressão linear simples com o objetivo de entender a relação entre dois construtos, permitindo entender o efeito e a causalidade entre eles. A regressão apresentou como variável dependente os comportamentos de cidadania organizacional e variáveis independentes a satisfação no trabalho e avaliação do estilo gerencial.

Este conjunto de procedimentos metodológicos assegura que a análise dos dados seja conduzida de maneira rigorosa e alinhada às melhores práticas da pesquisa científica, proporcionando resultados robustos e válidos para a compreensão das associações estudadas.

4.7 Critérios Éticos da Pesquisa

A pesquisa conduzida implementou medidas éticas para assegurar que nenhum indivíduo seja prejudicado ou experimente efeitos indesejáveis resultantes das atividades de investigação. Tal como destacado por Cooper e Schindler (2003), esse propósito é atingido ao planejar e garantir a salvaguarda dos direitos de todos os envolvidos, independentemente do método empregado para a coleta de informações. Isso inclui tomar precauções para evitar danos físicos, desconforto, dor, constrangimento ou invasão da privacidade, além de informar de

maneira abrangente os participantes sobre os ganhos potenciais, seus direitos e a liberdade de escolher se desejam ou não participar do estudo.

A aprovação do estudo foi concedida no dia 08 de abril de 2024, sob o número de Parecer 6.750.411. A aprovação confirmou que o projeto estava em total conformidade com os padrões éticos requeridos, sem pendências ou inadequações apontadas pelo Comitê. Este parecer positivo reflete a avaliação rigorosa do protocolo de pesquisa, assegurando que o estudo respeita os princípios éticos e legais aplicáveis.

As informações que foram coletadas destinaram-se exclusivamente à pesquisa e aos objetivos propostos por ela. O pesquisador principal assume a responsabilidade pela segurança, proteção e posterior exclusão dos dados, sempre levando em consideração os princípios de confidencialidade e privacidade. Todos os indivíduos da amostra tiveram total liberdade para decidir se desejam ou não participar do estudo, ou seja, é uma participação voluntária. A confidencialidade e a preservação da privacidade foram rigorosamente mantidas em todas as etapas da investigação.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Essa seção busca interpretar e refletir sobre os resultados obtidos a partir dos dados coletados, relacionando-os com a literatura existente e as hipóteses previamente estabelecidas. Essa análise é fundamental para compreender a complexidade das relações entre os fatores de satisfação no trabalho, estilos de liderança e o comportamento de cidadania organizacional (CCO).

Foram apresentadas a caracterização do perfil sociodemográficos dos respondentes, fornecendo um panorama das variáveis individuais que podem influenciar os construtos. Foi realizado também a análise de confiabilidade das escalas da pesquisa, a análise de normalidade dos questionários, a análise de comparação entre o perfil sociodemográfico e as escalas utilizadas, a análise fatorial exploratória e a regressão linear simples.

5.1 Perfil Sociodemográfico

A análise do perfil demográfico dos respondentes é uma etapa fundamental para compreender as características da amostra e o contexto no qual os dados foram coletados. Segundo Diehl e Tatim (2004), o levantamento de informações demográficas permite identificar padrões e variáveis que podem influenciar diretamente os resultados de uma pesquisa, oferecendo uma visão mais detalhada sobre a população estudada. Neste estudo, foram analisadas variáveis como gênero, estado civil, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de serviço, lotação, cargos em comissão, participação no teletrabalho e carga horária de trabalho.

Esses dados demográficos são cruciais para entender as possíveis correlações entre as características individuais dos servidores e suas atitudes em relação ao trabalho e à organização. Além disso, tais informações ajudam a contextualizar os resultados obtidos, permitindo uma análise mais precisa das variáveis em estudo. Dessa forma, a caracterização do perfil demográfico dos participantes fornece uma base sólida para a interpretação dos achados e a formulação de conclusões robustas sobre o comportamento organizacional no contexto da Universidade Federal do Piauí (UFPI).

A amostra é formada por 291 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Piauí (UFPI), cuja caracterização do perfil sociodemográfico está evidenciada na Tabela 2:

Tabela 2 - Caracterização da Amostra

Características	Quantidade	Percentual (%)
Qual o seu gênero?		
Feminino	155	53,3%
Masculino	136	46,7%
Qual o seu estado civil?		
Casado	170	58,4%
Solteira/separado/Viúvo	121	41,6%
Qual a sua faixa etária?		
18 a 29 anos	20	6,9%
30 a 39 anos	136	46,7%
40 a 49 anos	100	34,4%
50 a 59 anos	25	8,6%
mais de 60 anos	10	3,4%
Qual sua educação formal?		
Ensino Médio	3	1,0%
Graduação	24	8,2%
Especialização	145	49,8%
Mestrado	98	33,7%
Doutorado	21	7,2%
Quanto tempo de serviço prestado à UFPI?		
até 01 ano	10	3,4%
de 01 a 03 anos	51	17,5%
de 04 a 06 anos	36	12,4%
de 07 a 09 anos	67	23,0%
de 10 a 12 anos	29	10,0%
de 13 a 15 anos	35	12,0%
mais de 15 anos	63	21,6%
Qual o seu Campus/Colégio?		
Campus Universitário Ministro Petrônio Portella - Teresina	223	76,6%
Campus Senador Helvídio Nunes de Barros - Picos	32	11,0%
Campus Professora Cinobelina Elvas - Bom Jesus	15	5,2%
Campus Amílcar Ferreira Sobral - Floriano	12	4,1%
Colégio Técnico de Bom Jesus	1	0,3%
Colégio Técnico de Floriano	8	2,7%
Possui cargo em comissão?		
Não	226	77,7%
Sim	65	22,3%
Possui teletrabalho?		
Não	104	35,7%
Sim	187	64,3%
Qual sua carga horária?		
20h/semanais	4	1,4%
30h/semanais	8	2,7%
40h/semanais	278	95,5%
Outro	1	0,3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O perfil sociodemográfico dos respondentes da pesquisa revela uma distribuição equilibrada em relação ao gênero, com uma ligeira predominância feminina, representando 53,3% da amostra, enquanto os homens constituem 46,7%. No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos participantes é casada, correspondendo a 58,4% da amostra. Os demais respondentes, que incluem solteiros, separados e viúvos, compõem juntos 41,6%.

Em termos de faixa etária, a maior parte dos respondentes se encontram na faixa de 30 a 39 anos, representando 46,7%, seguida por aqueles entre 40 e 49 anos, com 34,4%. Faixas

etárias mais avançadas, como 50 a 59 anos e acima de 60 anos, representam menores percentuais, como 8,6% e 3,4%, respectivamente, enquanto a faixa mais jovem, de 18 a 29 anos, abrange 6,9%. Quanto à educação formal, quase metade dos servidores possui especialização (49,8%), seguidos por aqueles com mestrado (33,7%). A graduação é o nível de escolaridade de 8,2% dos respondentes, enquanto 7,2% possuem doutorado, e uma pequena parcela (1%) tem apenas o ensino médio.

O tempo de serviço na UFPI apresenta uma distribuição relativamente homogênea, com servidores entre 7 e 9 anos representando 23% da amostra, seguidos por aqueles com mais de 15 anos (21,6%). Os servidores com menos de 1 ano de serviço representam 3,4%. A maioria dos respondentes está lotada no Campus Universitário Ministro Petrônio Portella em Teresina (76,6%), com menores proporções nos outros campi e colégios técnicos.

Quanto à posse de cargos em comissão, 77,7% não possuem cargo comissionado, mostrando um percentual considerável da amostra. Em relação ao teletrabalho, 64,3% dos servidores participam desse regime, também demonstrando predominância. Por fim, a carga horária predominante é de 40 horas semanais.

5.2 Análise de consistência das Escalas de CCO, EST, EAEG

Na análise da consistência interna foi realizada utilizando o Alfa de Cronbach, um dos métodos mais comuns e utilizados para avaliar a confiabilidade de instrumentos de pesquisa. Este indicador de confiabilidade oferece uma estimativa baseada nas intercorrelações das variáveis observadas, variando de 0 a 1, onde valores mais altos correspondem a níveis superiores de confiabilidade. Para pesquisas exploratórias, valores a partir de 0,60 são considerados aceitáveis (Hair Júnior *et al.*, 2017). Na Tabela 3, apresenta-se o cálculo do Alfa de Cronbach para as três escalas:

Tabela 3 - Análise de consistência interna das escalas de CCO, EST e EAGE

Construto	Dimensão	Itens	Alfa de Cronbach
Comportamentos de Cidadania Organizacional	Orientado aos Indivíduos	1,2,3,4,5,6,7,8	0,853
	Orientado à Organização	9,10,11,12,13,14,15,16	
Satisfação no Trabalho	Colegas	1,4,14	0,883
	Promoções	2,7,9	
	Salário	3,6,11	
	Natureza do trabalho	5,8,13	
	Chefia	10,12,15	
Avaliação do Estilo Gerencial	Tarefa	4,7,8,12,14,17	0,935
	Relacionamento	1,2,5,6,10,11,13,16,19	
	Situacional	3,9,15,18	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) foi analisada, resultando em um Alfa de Cronbach de 0,853. Esse valor indica um alto nível de consistência interna entre os itens, o que sugere que os diferentes aspectos avaliados estão fortemente relacionados. Esse nível de confiabilidade é crucial para garantir que os resultados reflitam com precisão o grau em que os servidores se envolvam nesses comportamentos.

Em relação à Escala de Satisfação no Trabalho (EST), o Alfa de Cronbach obtido foi de 0,883, evidenciando também um elevado grau de consistência interna. Esse resultado reflete que os itens da escala foram elaborados de forma a proporcionar uma avaliação confiável da satisfação dos servidores no ambiente de trabalho.

A Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), por sua vez, apresentou o maior Alfa de Cronbach, com um valor de 0,937, o que indica uma excelente consistência interna entre os itens. Esse resultado é particularmente relevante, pois sugere que os diferentes estilos de liderança avaliados, foram medidos de maneira altamente consistente.

Em suma, a análise do Alfa de Cronbach confirma a adequação das escalas utilizadas, validando-as como ferramentas eficazes para medir os comportamentos desejados no contexto organizacional. A alta consistência interna das escalas indica que as questões foram cuidadosamente formuladas e interpretadas de maneira uniforme pelos respondentes, possibilitando uma análise confiável das variáveis estudadas. Os resultados desta pesquisa, portanto, podem ser utilizados com confiança para compreender as dinâmicas de cidadania organizacional, satisfação no trabalho e estilos gerenciais, oferecendo insights valiosos para o gerenciamento e desenvolvimento organizacional.

5.3 Análise de comparação entre o perfil sociodemográfico e os Comportamentos De Cidadania Organizacional - CCO

Uma análise de comparação entre o perfil sociodemográfico e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) se mostra essencial para compreender como variáveis como idade, gênero, estado civil, educação e tempo de serviço influenciam o comportamento dos servidores no ambiente de trabalho. Para o trabalho, foi utilizado o Teste U de Mann-Whitney e Teste de Kruskal-Wallis para encontrar os achados necessários.

Na aplicação dos testes, foi considerado um nível de significância ao nível de 5%, assim, nos resultados, um valor p menor que 0,05 indica uma diferença significativa, sugerindo que o perfil sociodemográfico exerce influência sobre o CCO. Já se o valor de p for maior que 0,05,

isso indica que não há evidências estatisticamente significantes para rejeitar a hipótese nula ao nível de significância de 5%.

A Tabela 4 apresenta a análise de comparação entre o gênero e os escores de Comportamentos De Cidadania Organizacional:

Tabela 4 - Análise de comparação entre o gênero e os escores de CCO

Construto/Dimensão	Gênero	Média	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	Feminino	4,44	0,41	0,263
	Masculino	4,4	0,4	
CCO orientado aos Indivíduos	Feminino	4,57	0,39	0,005
	Masculino	4,44	0,44	
CCO orientado à Organização	Feminino	4,31	0,58	0,676
	Masculino	4,36	0,52	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O valor de p relacionado ao gênero, tanto no CCO geral quanto no CCO orientado à organização, foi maior que 5%, indicando que as diferenças observadas não são estatisticamente significantes. A maioria dos participantes da pesquisa são servidores do sexo feminino, com uma média de 4,44 no CCO geral. Esse dado reflete a predominância de respondentes do sexo feminino, o que está alinhado com estudos anteriores, como os de Andrade *et al.* (2021), Ceribeli e Mignacca (2019), Andrade *et al.* (2018) e Tinti *et al.* (2017), que também observaram maior participação de mulheres em suas pesquisas.

O valor de p relacionado ao gênero no CCO orientado aos indivíduos foi exatamente 5%, o que sugere significância. Os resultados da presente pesquisa mostram que as servidoras apresentam uma média mais alta nos CCO orientados aos indivíduos (4,57), enquanto os servidores do sexo masculino exibem médias mais altas nos CCO orientados à organização (4,36).

Esses achados estão em consonância com a pesquisa de Oliveira, Estivalet e Pissutti (2022), que observou que as mulheres tendem a manifestar o CCO-I com maior intensidade. Por outro lado, os resultados contrastam com o estudo de Vieira Junior (2015), no qual se constatou que as mulheres tendem a exibir predominantemente o comportamento de promover a imagem da organização, enquanto os homens apresentaram uma inclinação mais acentuada para comportamentos de cooperação com colegas. Assim, considerando os dados da pesquisa com valores significantes entre o gênero e os CCO orientado para o indivíduo, foi possível confirmar a primeira hipótese:

H1: O comportamento de cidadania organizacional orientado para o indivíduo é mais forte entre servidores do sexo feminino.

Na Tabela 5 foi apresentado a análise de comparação entre o estado civil e os escores de Comportamentos De Cidadania Organizacional-CCO:

Tabela 5 - Análise de comparação entre o estado civil e os escores de CCO

Construto/Dimensão	Gênero	Média	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	Casado	4,48	0,37	0,012
	Solteiro/separado/viúvo	4,34	0,44	
CCO orientado aos Indivíduos	Casado	4,56	0,40	0,010
	Solteiro/separado/viúvo	4,43	0,44	
CCO orientado à Organização	Casado	4,39	0,52	0,042
	Solteiro/separado/viúvo	4,25	0,58	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Nos resultados, servidores casados apresentaram as maiores médias tanto no CCO geral quanto nos CCO orientados aos indivíduos e à organização. Na presente pesquisa, observou-se uma predominância de respondentes casados, o que está em concordância com resultados de outras pesquisas, como as de Rocha *et al.* (2022), Ceribeli *et al.* (2021), Andrade *et al.* (2021) e Barreto *et al.* (2020).

O valor de p do CCO geral (0,012) foi menor que 0,05, indicando uma diferença significativa e sugerindo que o estado civil influencia o CCO. Esse resultado aponta para uma correlação estatisticamente significativa entre o fato de ser casado e a maior propensão a apresentar comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, os valores de p para os CCO orientados aos indivíduos (0,010) e à organização (0,042) também mostraram significância, reforçando a ideia de que servidores casados tendem a se engajar mais em ações que beneficiam tanto seus colegas quanto a organização como um todo. Na Tabela 6 foi apresentado a análise de comparação entre a faixa etária e os escores de CCO:

Tabela 6 - Análise de comparação entre a faixa etária e os escores de CCO

Construto/Dimensão	Faixa Etária	Média	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	18 a 29 anos	4,31	0,56	0,002
	30 a 39 anos	4,35	0,40	
	40 a 49 anos	4,48	0,36	
	50 a 59 anos	4,53	0,43	
	mais de 60 anos	4,72	0,29	
CCO orientado aos Indivíduos	18 a 29 anos	4,49	0,48	0,208
	30 a 39 anos	4,47	0,41	
	40 a 49 anos	4,53	0,40	
	50 a 59 anos	4,57	0,48	
	mais de 60 anos	4,65	0,53	
CCO orientado à Organização	18 a 29 anos	4,13	0,74	<0,001
	30 a 39 anos	4,23	0,56	
	40 a 49 anos	4,43	0,49	
	50 a 59 anos	4,50	0,46	
	mais de 60 anos	4,79	0,29	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Foi observado que as médias do CCO geral e do CCO orientado à organização aumentaram conforme a faixa etária dos respondentes. Esse crescimento indica uma tendência de que servidores mais velhos (servidores com mais de 60 anos) exibem comportamentos de cidadania organizacional mais frequentes, especialmente aquele orientado para a organização (CCO-O).

Os valores de p para o CCO orientado à organização ($<0,001$) sugerem uma significância estatística muito forte, indicando que a idade dos servidores influencia de maneira significativa os comportamentos de cidadania voltados para a organização. Servidores mais velhos, especialmente aqueles com mais de 60 anos, demonstraram maior propensão a engajar-se em comportamentos que beneficiam diretamente a organização. O valor de p para o CCO geral (0,002) também mostrou significância, reforçando a ideia de que a faixa etária é um fator influente nos comportamentos de cidadania organizacional.

O valor de p para o CCO orientado aos indivíduos (0,208) não indicou significância, o que significa que as variações observadas entre as faixas etárias não são suficientemente fortes para serem consideradas estatisticamente relevantes. No CCO orientado aos indivíduos houve uma crescente com o aumento da idade, com exceção das duas primeiras faixas etárias, com servidores de 18 a 29 anos apresentando uma média ligeiramente maior (4,49) do que os servidores de 30 a 39 anos (4,47).

Esses achados corroboram as observações de Rezende (2010), que, ao avaliar o CCO de enfermeiros em Portugal, constatou que, quanto mais elevada a faixa etária, maiores eram os índices de CCO. Essa tendência também foi destacada por Mohammad, Habib e Zakaria (2010), que identificaram a idade como um preditor relevante do comportamento de cidadania organizacional. Para esses autores, o avanço da idade tende a fortalecer o apego dos indivíduos à organização e aos colegas de trabalho, o que, por sua vez, contribui positivamente para o CCO. Conforme os resultados expostos, rejeitamos a segunda hipótese:

H2: O comportamento de cidadania organizacional é mais forte em servidores mais jovens.

Na Tabela 7 foi apresentado a análise de comparação entre a educação formal e os escores de Comportamentos De Cidadania Organizacional-CCO:

Tabela 7 - Análise de comparação entre a educação formal e os escores de CCO

Construto/Dimensão	Educação Formal	Média	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	Ensino Médio	4,54	0,28	0,134
	Graduação	4,24	0,49	
	Especialização	4,40	0,39	
	Mestrado	4,49	0,37	
	Doutorado	4,40	0,53	

CCO orientado aos Indivíduos	Ensino Médio	4,42	0,40	0,358
	Graduação	4,39	0,45	
	Especialização	4,54	0,40	
	Mestrado	4,52	0,42	
	Doutorado	4,39	0,51	
CCO orientado à Organização	Ensino Médio	4,67	0,26	0,009
	Graduação	4,10	0,67	
	Especialização	4,27	0,55	
	Mestrado	4,46	0,48	
	Doutorado	4,42	0,63	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No que se refere à educação formal, o valor de p no CCO geral (0,134) foi maior que 5%, indicando que não há uma relação significante entre a educação formal e os comportamentos de cidadania organizacional. A maioria dos respondentes com esses comportamentos possuíam ensino médio.

No CCO orientado aos indivíduos, também não houve significância estatística, com um valor de p de 0,358. Embora não tenha sido observada uma diferença estatisticamente significante, os servidores com especialização apresentaram as médias mais altas (4,54) nessa dimensão.

Por outro lado, os CCO orientados à organização apresentaram um valor de p de 0,009, ou seja, menor que 0,05, confirmando uma relação significante entre a educação formal e os comportamentos de cidadania organizacional orientados à organização. Nessa dimensão, os servidores com ensino médio demonstraram as maiores médias (4,67), indicando uma maior propensão a se engajar em comportamentos que promovem o bem-estar da organização.

Esse achado contrapõe com a pesquisa de Vieira Junior (2015), que observou que níveis de ensino fundamental e médio exibem uma maior tendência para a cooperação com os colegas (CCO orientado ao indivíduo), com pontuações mais elevadas nesse aspecto, do que para promover a imagem da empresa (CCO orientado a organização).

Na Tabela 8 foi apresentado a análise de comparação entre o tempo de serviço e os escores de Comportamentos De Cidadania Organizacional-CCO:

Tabela 8 - Análise de comparação entre o tempo de serviço e os escores de CCO

Construto/Dimensão	Tempo de Serviço	Média	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	até 01 ano	4,29	0,48	0,134
	de 01 a 03 anos	4,31	0,45	
	de 04 a 06 anos	4,44	0,42	
	de 07 a 09 anos	4,35	0,43	
	de 10 a 12 anos	4,50	0,33	
	de 13 a 15 anos	4,44	0,46	
	mais de 15 anos	4,55	0,29	
CCO orientado aos Indivíduos	até 01 ano	4,41	0,49	0,358
	de 01 a 03 anos	4,52	0,39	
	de 04 a 06 anos	4,48	0,42	

	de 07 a 09 anos	4,48	0,47	
	de 10 a 12 anos	4,55	0,39	
	de 13 a 15 anos	4,45	0,46	
	mais de 15 anos	4,56	0,38	
CCO orientado à Organização	até 01 ano	4,18	0,64	0,009
	de 01 a 03 anos	4,10	0,60	
	de 04 a 06 anos	4,39	0,57	
	de 07 a 09 anos	4,21	0,58	
	de 10 a 12 anos	4,44	0,41	
	de 13 a 15 anos	4,42	0,57	
	mais de 15 anos	4,53	0,40	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Em relação ao tempo de serviço, os valores de p do CCO geral (0,134) e do CCO orientado aos indivíduos (0,358) não indicaram significância, mas o valor de p para o CCO orientado à organização (0,009) indicou uma relação significativa entre o tempo de serviço e os comportamentos orientados à organização. Os servidores com mais de 15 anos de serviço na UFPI apresentaram as médias mais altas no CCO geral, orientado aos indivíduos e orientado à organização, demonstrando assim, que os servidores com mais tempo de casa são mais propensos a terem comportamentos de cidadania organizacional.

Portanto, os resultados indicam que, embora o tempo de serviço não influencie de maneira significativa o CCO de maneira geral ou o CCO orientado aos indivíduos, ele desempenha um papel importante na promoção de comportamentos de cidadania organizacional voltados para a organização. Servidores com mais tempo de casa se mostram mais dispostos a adotar atitudes que beneficiam a instituição.

Esses achados estão em consonância com a proposta de Van Dyne, Graham e Dienesch (1994), que sugerem que colaboradores com mais tempo de serviço na organização são mais tolerantes e têm uma maior predisposição para desenvolver relacionamentos sólidos e inspirados com a organização. Esses relacionamentos, por sua vez, estimulam a exibição de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Tamayo *et al.* (2012), em sua pesquisa sobre CCO, também encontraram escores superiores para indivíduos com mais tempo de serviço, reforçando a ideia de que a longevidade na organização favorece o desenvolvimento de comportamentos que vão além das expectativas formais do cargo.

Na Tabela 9 foi apresentado a análise de comparação entre a lotação e os escores de Comportamentos De Cidadania Organizacional-CCO:

Tabela 9 - Análise de comparação entre a lotação e os escores de CCO

Construto/Dimensão	Lotação	Média	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	4,42	0,42	0,785
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	4,49	0,35	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	4,40	0,36	

	Campus Amílcar Ferreira Sobral	4,29	0,43	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	4,50	0,00	
	Colégio Técnico de Florianópolis	4,44	0,53	
CCO orientado aos Indivíduos	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	4,53	0,42	0,214
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	4,48	0,44	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	4,33	0,42	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	4,34	0,33	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	4,50	0,00	
	Colégio Técnico de Florianópolis	4,52	0,50	
CCO orientado à Organização	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	4,30	0,56	0,440
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	4,50	0,49	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	4,48	0,46	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	4,23	0,64	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	4,50	0,00	
	Colégio Técnico de Florianópolis	4,36	0,62	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Em relação à lotação, todos os valores de p foram maiores que 5%, indicando que não há uma relação significativa entre a lotação dos servidores e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Isso significa que, independentemente do campus em que o servidor está lotado, as variações nos comportamentos de cidadania organizacional não são estatisticamente relevantes.

Apesar da falta de significância estatística, as médias dos CCO variaram entre as diferentes lotações. Os servidores do Colégio Técnico de Bom Jesus apresentaram as maiores médias no CCO geral (4,50), sugerindo um ambiente com maior predominância de comportamentos organizacionais.

Já no CCO orientado aos indivíduos, os servidores do Campus Universitário Ministro Petrônio Portella obtiveram as maiores médias (4,53), o que pode refletir um ambiente que favorece a cooperação e o apoio mútuo entre os colegas. Por fim, os servidores do Campus Senador Helvídio Nunes de Barros e do Colégio Técnico de Bom Jesus apresentaram as maiores médias nos CCO orientados à organização (4,50), indicando um compromisso mais forte com a organização nesses locais.

Esses resultados podem ser contextualizados a partir do estudo de Ceribeli e Teixeira (2017), que concluiu que a qualidade do ambiente de trabalho, incluindo aspectos como relações interpessoais, qualidade da liderança, condições de trabalho e suporte organizacional, influencia o CCO dos funcionários. Embora a lotação específica não tenha mostrado uma relação direta com o CCO, é possível que as características dos ambientes de trabalho em diferentes unidades estejam refletidas nas variações das médias observadas.

Na Tabela 10 foi apresentado a análise de comparação entre cargo em comissão e os escores de Comportamentos De Cidadania Organizacional-CCO:

Tabela 10 - Análise de comparação entre cargo em comissão e os escores de CCO

Construto/Dimensão	Cargo em Comissão	Média	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	Não	4,39	0,42	0,041
	Sim	4,52	0,34	
CCO orientado aos Indivíduos	Não	4,49	0,43	0,353
	Sim	4,55	0,40	
CCO orientado à Organização	Não	4,29	0,57	0,031
	Sim	4,48	0,43	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O valor de p do CCO geral foi de 0,041, indicando uma relação significativa entre a ocupação de cargos em comissão e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Esse resultado sugere que servidores que ocupam esses cargos têm uma tendência maior a exibir comportamentos que beneficiam a organização. O valor de p para o CCO orientado aos indivíduos (0,353) não indicou significância, o que sugere que a ocupação de um cargo em comissão não afeta diretamente os comportamentos voltados aos colegas. No entanto, o valor de p para o CCO orientado à organização (0,031) confirmou uma relação significativa, reforçando a ideia de que servidores em posições de liderança ou comissionamento tendem a exibir mais comportamentos que favorecem a organização.

Os dados mostram que servidores com cargos em comissão apresentaram as maiores médias em todas as dimensões do CCO, indicando que esses servidores, em comparação com aqueles que não ocupam cargos de liderança, são mais propensos a adotar CCO. Esses resultados podem estar relacionados a maior responsabilidade que esses cargos exigem, o que pode levar a um maior comprometimento com os objetivos organizacionais.

Essa tendência é corroborada por Oliveira, Estivalete e Pissutti (2022), que apontam que servidores em cargos de chefia tendem a demonstrar uma expressão maior de Comportamentos de Cidadania Organizacional voltados à organização (CCO-O). Os resultados da pesquisa sugerem que a ocupação de posições de liderança fomenta um senso de dever e responsabilidade organizacional, levando os servidores a se engajarem mais em comportamentos que promovem o bem-estar da organização, em contraste com aqueles que não ocupam cargos de liderança.

Na Tabela 11 foi apresentado a análise de comparação entre o teletrabalho e os escores de Comportamentos De Cidadania Organizacional-CCO:

Tabela 11 - Análise de comparação entre o teletrabalho e os escores de CCO

Construto/Dimensão	Teletrabalho	Média	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	Não	4,45	0,44	0,151
	Sim	4,40	0,39	
CCO orientado aos Indivíduos	Não	4,52	0,43	0,704
	Sim	4,50	0,42	
CCO orientado à Organização	Não	4,38	0,58	0,099
	Sim	4,30	0,54	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os resultados mostram que nenhum dos valores de p apresentou significância estatística (maior que 0,05) em relação ao teletrabalho e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Isso indica que, na amostra estudada, o teletrabalho não possui uma relação significativa com os comportamentos de cidadania organizacional, tanto no CCO geral quanto nas dimensões orientadas aos indivíduos e à organização.

As maiores médias de CCO foram observadas entre os servidores que não participam do regime de teletrabalho. Esses dados podem sugerir que a presença física no ambiente de trabalho pode estar associada a uma maior propensão a exibir comportamentos de cidadania organizacional, possivelmente devido à maior interação social e ao vínculo mais forte com a organização.

Esse resultado está alinhado com as observações de Bastos (2000), que afirmam que um vínculo enfraquecido entre o indivíduo e a organização pode levar o trabalhador a focar mais em sua carreira pessoal do que em seu comprometimento com a organização em que está inserido. No contexto do teletrabalho, essa dinâmica pode ser intensificada, uma vez que a distância física e a menor interação com os colegas e a organização podem resultar em um comprometimento organizacional reduzido.

Na Tabela 12 foi apresentado a análise de comparação entre a carga horária e os escores de Comportamentos De Cidadania Organizacional-CCO:

Tabela 12 - Análise de comparação entre a carga horária e os escores de CCO

Construto/Dimensão	Carga Horária	Média	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	20h/semanais	4,44	0,26	0,732
	30h/semanais	4,40	0,27	
	40h/semanais	4,42	0,41	
	Outro	4,75	0,00	
CCO orientado aos Indivíduos	20h/semanais	4,47	0,12	0,785
	30h/semanais	4,61	0,36	
	40h/semanais	4,50	0,43	
	Outro	4,75	0,00	
CCO orientado à Organização	20h/semanais	4,41	0,41	0,734
	30h/semanais	4,19	0,58	
	40h/semanais	4,33	0,55	
	Outro	4,75	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os resultados indicam que nenhum dos valores de p foi maior que 0,05, confirmando que não há uma relação estatisticamente significativa entre a carga horária de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Isso sugere que a variação na carga horária dos servidores, seja ela de 20, 30, ou 40 horas semanais, ou outro tipo de arranjo, não influencia de maneira significativa a propensão dos servidores a exibirem comportamentos de cidadania organizacional.

Entretanto, ao analisar as médias dos CCO gerais, observou-se que os servidores com outro tipo de carga horária apresentaram as maiores médias (4,75), seguidos pelos servidores com 20 horas semanais (4,44), depois pelos servidores com 40 horas semanais (4,42) e, finalmente, pelos servidores com 30 horas semanais (4,40). Esses dados sugerem que, independentemente da significância estatística, há uma variação nas médias dos CCO entre as diferentes cargas horárias, com destaque para os servidores com cargas horárias alternativas, que parecem demonstrar uma maior inclinação para comportamentos de cidadania organizacional.

5.4 Análise de comparação entre o perfil sociodemográfico e os escores de Satisfação No Trabalho -EST

Uma análise de comparação entre o perfil sociodemográfico e a satisfação no trabalho revela como variáveis como gênero, idade, educação e tempo de serviço influenciam a percepção dos funcionários sobre sua satisfação no ambiente profissional. Para o trabalho, foi utilizado o Teste U de Mann-Whitney e Teste de Kruskal-Wallis para encontrar os achados necessários. Na Tabela 13 foi apresentado a análise de comparação entre o sexo e os escores de satisfação no trabalho:

Tabela 13 - Análise de comparação entre o gênero e os escores de EST

Construto/Dimensão	Gênero	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	Feminino	4,53	0,91	0,405
	Masculino	4,65	0,92	
Colegas	Feminino	5,52	1,12	0,672
	Masculino	5,50	1,05	
Salário	Feminino	3,24	1,41	0,808
	Masculino	3,32	1,54	
Chefia	Feminino	5,77	1,44	0,651
	Masculino	5,88	1,37	
Natureza do Trabalho	Feminino	4,76	1,24	0,332
	Masculino	4,84	1,18	
Promoção	Feminino	3,38	1,38	0,089
	Masculino	3,69	1,55	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Observa-se que nenhum valor de p foi inferior a 0,05, indicando que não há uma relação significativa entre o gênero e a satisfação no trabalho. Esse achado corrobora estudos anteriores que também não encontraram diferenças consistentes entre a satisfação no trabalho de homens e mulheres. Kose e Avcioglu (2023) destacam que não há um consenso claro na literatura sobre as associações entre gênero e satisfação no trabalho. Da mesma forma, Green *et al.* (2018) argumentam que, ao longo do tempo, as disparidades de gênero na satisfação laboral têm

diminuído, e não são mais observadas diferenças significantes entre homens e mulheres. Além disso, Mayya, Martis e Mayya (2020) também apontam que a satisfação no trabalho não apresenta uma disparidade relevante entre os gêneros.

As médias dos respondentes mostram que servidores do sexo masculino demonstraram maior incidência de comportamentos de cidadania organizacional, com exceção da dimensão voltada aos colegas, onde as servidoras do sexo feminino apresentaram uma média superior.

Na Tabela 14 foi apresentado a análise de comparação entre o estado civil e os escores de satisfação no trabalho:

Tabela 14 - Análise de comparação entre o estado civil e os escores de EST

Construto/Dimensão	Gênero	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	Casado	4,65	0,90	0,166
	Solteiro/ Separado /Viúvo	4,50	0,94	
Colegas	Casado	5,44	1,10	0,218
	Solteiro/ Separado /Viúvo	5,60	1,07	
Salário	Casado	3,40	1,43	0,044
	Solteiro/ Separado /Viúvo	3,11	1,53	
Chefia	Casado	5,88	1,41	0,209
	Solteiro/ Separado /Viúvo	5,74	1,41	
Natureza do Trabalho	Casado	4,91	1,12	0,018
	Solteiro/ Separado /Viúvo	4,64	1,31	
Promoção	Casado	3,61	1,51	0,276
	Solteiro/ Separado /Viúvo	3,40	1,41	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Com relação ao estado civil, os dados revelam que as médias de satisfação no trabalho foram mais elevadas entre os servidores casados. Na presente pesquisa, observou-se uma predominância de respondentes casados na satisfação geral, alinhando-se com estudos anteriores que também apresentaram maior participação desse estado civil, como os de Falce *et al.* (2020), Ferreira *et al.* (2020), Almeida *et al.* (2017).

Embora a maioria dos valores de p tenha sido superior a 0,05, indicando que não há uma relação significativa global entre estado civil e satisfação no trabalho, algumas dimensões específicas apresentaram diferenças notáveis. As dimensões relacionadas ao salário ($p = 0,044$) e à natureza do trabalho ($p = 0,018$) mostraram uma relação significativa. Entre os servidores casados, as médias de satisfação foram de 3,40 para o salário e 4,91 para a natureza do trabalho, evidenciando que essas dimensões têm uma influência importante na percepção de satisfação.

Além disso, as menores médias de satisfação foram associadas às dimensões de salário e promoções, corroborando os achados de Ferreira *et al.* (2020). Estes autores observaram que as menores médias de satisfação estão ligadas ao salário e às promoções, sugerindo que, para os servidores casados, a satisfação pode não estar diretamente atrelada a esses fatores financeiros. Em vez disso, pode haver um foco maior em aspectos intrínsecos do trabalho, como

o propósito e o impacto do trabalho na coletividade. Essa perspectiva indica que, para muitos servidores casados, o sentido do trabalho e a contribuição para a comunidade podem ser mais valorizados do que o salário e as oportunidades de promoção.

Na Tabela 15 foi apresentado a análise de comparação entre a faixa etária e os escores de satisfação no trabalho:

Tabela 15 - Análise de comparação entre a faixa etária e os escores de EST

Construto/Dimensão	Faixa Etária	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	18 a 29 anos	4,72	0,77	0,515
	30 a 39 anos	4,49	0,96	
	40 a 49 anos	4,60	0,90	
	50 a 59 anos	4,81	0,91	
	mais de 60 anos	4,87	0,75	
Colegas	18 a 29 anos	5,97	0,72	0,235
	30 a 39 anos	5,44	1,12	
	40 a 49 anos	5,46	1,06	
	50 a 59 anos	5,63	1,19	
	mais de 60 anos	5,83	1,21	
Salário	18 a 29 anos	3,18	1,44	0,345
	30 a 39 anos	3,17	1,52	
	40 a 49 anos	3,37	1,40	
	50 a 59 anos	3,72	1,53	
	mais de 60 anos	2,83	1,47	
Chefia	18 a 29 anos	6,17	0,96	0,668
	30 a 39 anos	5,84	1,40	
	40 a 49 anos	5,65	1,55	
	50 a 59 anos	5,85	1,32	
	mais de 60 anos	6,33	0,85	
Natureza do trabalho	18 a 29 anos	4,67	1,17	0,002
	30 a 39 anos	4,58	1,23	
	40 a 49 anos	4,90	1,19	
	50 a 59 anos	5,37	0,99	
	mais de 60 anos	5,67	0,97	
Promoção	18 a 29 anos	3,62	1,39	0,665
	30 a 39 anos	3,43	1,44	
	40 a 49 anos	3,64	1,54	
	50 a 59 anos	3,47	1,54	
	mais de 60 anos	3,67	1,22	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Na análise da faixa etária, a maioria das dimensões apresentaram valores de p superiores a 0,05, indicando que, estatisticamente, não há uma relação significativa entre a faixa etária e a satisfação no trabalho. A média geral de satisfação no trabalho foi mais alta entre os servidores com mais de 60 anos, com um valor médio de 4,87, sugerindo que a percepção geral de satisfação tende a aumentar com a idade.

A dimensão relacionada à natureza do trabalho apresentou um valor de p de 0,002, indicando uma relação significativa entre a idade e a satisfação no trabalho. Servidores com mais de 60 anos apresentaram a maior média nesta dimensão, com um valor de 5,67. Este achado é consistente com a literatura existente, como evidenciado pelo estudo de Srivastava e

Mishra (2019) que identificaram um efeito significativo da idade na satisfação laboral. Segundo os autores, à medida que os indivíduos envelhecem, sua satisfação no trabalho tende a aumentar.

Assim, enquanto a relação entre faixa etária e satisfação no trabalho não é significativa para a maioria das dimensões, a dimensão da natureza do trabalho mostra-se relevante para servidores mais velhos. Os achados podem evidenciar que esses servidores podem valorizar mais aspectos intrínsecos no trabalho, refletindo uma maior satisfação com o próprio conteúdo do trabalho conforme envelhecem.

Na Tabela 16 foi apresentado a análise de comparação entre a educação formal e os escores de satisfação no trabalho:

Tabela 16 - Análise de comparação entre a educação formal e os escores de EST

Construto/Dimensão	Educação Formal	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	Ensino Médio	4,60	0,81	0,972
	Graduação	4,68	1,03	
	Especialização	4,57	0,90	
	Mestrado	4,55	0,93	
	Doutorado	4,77	0,89	
Colegas	Ensino Médio	5,33	0,67	0,420
	Graduação	5,26	1,03	
	Especialização	5,63	1,06	
	Mestrado	5,39	1,18	
	Doutorado	5,57	0,85	
Salário	Ensino Médio	3,56	1,64	0,679
	Graduação	3,53	1,41	
	Especialização	3,17	1,40	
	Mestrado	3,31	1,58	
	Doutorado	3,52	1,59	
Chefia	Ensino Médio	5,89	0,51	0,515
	Graduação	5,58	1,18	
	Especialização	5,89	1,37	
	Mestrado	5,76	1,56	
	Doutorado	5,83	1,29	
Natureza do trabalho	Ensino Médio	4,44	0,69	0,820
	Graduação	4,97	1,17	
	Especialização	4,73	1,25	
	Mestrado	4,84	1,20	
	Doutorado	4,92	1,12	
Promoção	Ensino Médio	3,78	1,95	0,300
	Graduação	4,06	1,54	
	Especialização	3,41	1,42	
	Mestrado	3,46	1,52	
	Doutorado	4,00	1,37	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No que diz respeito à educação formal, nenhum dos valores de p para as dimensões analisadas foi menor que 0,05, indicando a ausência de uma relação significativa entre o nível de escolaridade e a satisfação no trabalho. Esse resultado é consistente com o estudo de Lima, Zille e Soares (2015), que também não encontraram uma relação significativa entre o nível de

escolaridade e a satisfação no trabalho entre funcionários de uma indústria multinacional localizada em Minas Gerais.

As maiores médias de satisfação foram observadas entre servidores com doutorado, que apresentaram uma média de satisfação geral de 4,77. Este achado sugere que servidores com um nível elevado de escolaridade, como o doutorado, tendem a relatar uma maior satisfação no trabalho. Esse resultado contrasta com os achados de Garcias e Kassouf (2022), que identificaram uma relação negativa e significativa entre o nível de qualificação e a satisfação no trabalho. Segundo esses autores, um nível mais alto de qualificação pode estar associado a uma menor satisfação no trabalho, possivelmente devido a expectativas desajustadas ou a uma possível discrepância entre a formação e as oportunidades de trabalho disponíveis.

O achado de que servidores com doutorado apresentam maiores médias de satisfação pode ser justificado pelo significativo aumento salarial associado ao nível de escolaridade. O doutorado com área de conhecimento com relação direta ao do cargo, corresponde a 75% a mais no vencimento do técnico administrativo (Brasil, 2005). Na Tabela 17 foi apresentado a análise de comparação entre o tempo de serviço e os escores de satisfação no trabalho:

Tabela 17 - Análise de comparação entre o tempo de serviço e os escores de EST

Construto/Dimensão	Tempo de Serviço	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	até 01 ano	4,95	0,78	0,972
	de 01 a 03 anos	4,57	1,00	
	de 04 a 06 anos	4,53	0,83	
	de 07 a 09 anos	4,52	0,95	
	de 10 a 12 anos	4,46	1,05	
	de 13 a 15 anos	4,46	0,85	
	mais de 15 anos	4,77	0,85	
Colegas	até 01 ano	5,97	1,04	0,420
	de 01 a 03 anos	5,48	1,10	
	de 04 a 06 anos	5,62	1,01	
	de 07 a 09 anos	5,33	1,17	
	de 10 a 12 anos	5,53	1,26	
	de 13 a 15 anos	5,41	1,03	
	mais de 15 anos	5,64	0,98	
Salário	até 01 ano	3,37	1,33	0,679
	de 01 a 03 anos	3,31	1,40	
	de 04 a 06 anos	2,86	1,51	
	de 07 a 09 anos	3,40	1,51	
	de 10 a 12 anos	3,21	1,50	
	de 13 a 15 anos	3,08	1,13	
	mais de 15 anos	3,49	1,64	
Chefia	até 01 ano	6,57	0,86	0,515
	de 01 a 03 anos	5,85	1,42	
	de 04 a 06 anos	6,07	1,04	
	de 07 a 09 anos	5,71	1,34	
	de 10 a 12 anos	5,59	1,70	
	de 13 a 15 anos	5,67	1,48	
	mais de 15 anos	5,83	1,53	

Natureza do trabalho	até 01 ano	4,83	0,95	0,820
	de 01 a 03 anos	4,65	1,39	
	de 04 a 06 anos	4,69	1,12	
	de 07 a 09 anos	4,67	1,20	
	de 10 a 12 anos	4,63	1,29	
	de 13 a 15 anos	4,70	1,20	
	mais de 15 anos	5,25	1,05	
Promoção	até 01 ano	4,00	1,31	0,300
	de 01 a 03 anos	3,54	1,43	
	de 04 a 06 anos	3,40	1,44	
	de 07 a 09 anos	3,51	1,61	
	de 10 a 12 anos	3,33	1,53	
	de 13 a 15 anos	3,45	1,47	
	mais de 15 anos	3,66	1,40	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Em relação ao tempo de serviço, os resultados da pesquisa indicam que nenhuma das dimensões analisadas apresentou um valor de p inferior a 0,05, sugerindo que não há uma relação de significância entre o tempo de serviço e a satisfação no trabalho. As maiores médias de satisfação foram observadas entre servidores com até 01 ano de trabalho, que apresentaram uma média geral de satisfação de 4,95. Especificamente, nas dimensões de colegas (5,97), chefia (6,57) e promoção (4,00), esses servidores mostraram níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

Esses achados contrastam com a pesquisa de Canzio, Bühlmann e Masdonati (2023), que encontrou uma associação positiva entre o tempo de serviço e a satisfação no trabalho. Nesse estudo, quanto maior o tempo de serviço, maior era a satisfação dos funcionários, sugerindo que a experiência e o tempo acumulado no trabalho contribuem para uma percepção mais positiva do ambiente de trabalho.

Na Tabela 18 foi apresentado a análise de comparação entre a lotação e os escores de satisfação no trabalho:

Tabela 18 - Análise de comparação entre a lotação e os escores de EST

Construto/ Dimensão	Lotação	Média	Desvio Padrão	P- valor
Geral	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	4,52	0,90	0,007
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	4,84	0,82	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	5,03	0,92	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	4,04	0,86	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	4,07	0,00	
	Colégio Técnico de Floriano	5,37	1,08	
Colegas	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	5,56	1,04	0,035
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	5,31	1,14	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	5,91	1,00	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	4,47	1,34	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	5,00	0,00	
	Colégio Técnico de Floriano	5,67	1,13	
Salário	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	3,18	1,44	0,058
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	3,96	1,48	

	Campus Professora Cinobelina Elvas	3,47	1,81	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	2,67	1,15	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	3,00	0,00	
	Colégio Técnico de Floriano	3,83	1,35	
Chefia	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	5,73	1,44	0,086
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	5,96	1,48	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	6,71	0,43	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	5,81	1,31	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	5,00	0,00	
	Colégio Técnico de Floriano	6,25	1,04	
Natureza do trabalho	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	4,75	1,22	0,009
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	5,08	0,95	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	5,02	1,07	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	4,00	1,46	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	3,67	0,00	
	Colégio Técnico de Floriano	5,83	0,96	
Promoção	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	3,39	1,45	0,012
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	3,91	1,32	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	4,04	1,59	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	3,28	1,37	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	3,67	0,00	
	Colégio Técnico de Floriano	5,25	1,46	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os dados indicam que a satisfação geral dos respondentes apresentou um valor de p de 0,007, sugerindo uma relação significante entre a lotação dos servidores e a satisfação no trabalho. Especificamente, os servidores lotados no Colégio Técnico de Floriano apresentaram a maior média de satisfação geral, com um valor de 5,37.

Embora as dimensões relacionadas ao salário e à chefia não tenham apresentado significância estatística, a dimensão colegas apresentou um valor de p de 0,035. Servidores do Campus Professora Cinobelina Elvas - Bom Jesus registraram a maior média nesta dimensão, com um valor de 5,91. Além disso, a dimensão natureza do trabalho também mostrou significância, com um valor de p de 0,009, destacando novamente os servidores do Colégio Técnico de Floriano, que apresentaram a maior média de 5,83. A dimensão promoções registrou um valor de p de 0,012, indicando uma relação significante, com os servidores do Colégio Técnico de Floriano apresentando a maior média de 5,25.

Chiavenato (2008) destaca que o clima organizacional é crucial para motivar os funcionários, influenciar seu desempenho e satisfação. Um ambiente de trabalho positivo pode criar um espaço agradável, facilitando relacionamentos, melhorando a produtividade (Chiavenato, 2010). Considerando a citação, esses resultados podem sugerir que a satisfação no trabalho pode ser fortemente influenciada pela localização e pelo ambiente específico em que os servidores estão lotados. As médias mais altas registradas nas dimensões de colegas, natureza do trabalho e promoções nos diferentes locais indicam que aspectos específicos do

ambiente organizacional e das características do trabalho podem afetar a satisfação de maneira significativa.

Na Tabela 19 foi apresentado a análise de comparação entre o cargo em comissão e os escores de satisfação no trabalho:

Tabela 19 - Análise de comparação entre o cargo em comissão e os escores de EST

Construto/Dimensão	Gênero	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	Não	4,53	0,94	0,041
	Sim	4,79	0,80	
Colegas	Não	5,46	1,09	0,154
	Sim	5,67	1,05	
Salário	Não	3,30	1,53	0,978
	Sim	3,21	1,28	
Chefia	Não	5,77	1,43	0,211
	Sim	5,98	1,34	
Natureza do Trabalho	Não	4,71	1,22	0,036
	Sim	5,10	1,15	
Promoção	Não	3,39	1,47	0,002
	Sim	3,99	1,37	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os dados revelam que a satisfação geral dos respondentes apresentou um valor de p de 0,041, indicando uma relação significativa entre a posse de cargos em comissão e a satisfação no trabalho. Servidores com cargo em comissão mostraram uma média geral de satisfação de 4,79, destacando-se entre os grupos analisados.

Embora as dimensões colegas, salário e chefia não tenham apresentado resultados estatisticamente significantes, as dimensões natureza do trabalho e promoções mostraram valores de p de 0,036 e 0,002, respectivamente. Em ambas as dimensões, os servidores com cargo em comissão apresentaram as maiores médias, com 5,10 para a dimensão natureza do trabalho e 3,99 para a dimensão promoções.

Esses resultados sugerem que a posse de cargos em comissão pode estar associada a uma maior satisfação em aspectos específicos do trabalho, particularmente na natureza do trabalho e nas promoções. Conforme Botrel *et al.* (2020) a possibilidade de receber um cargo em comissão pode aumentar a satisfação do trabalhador, fazendo com que ele produza mais e melhor.

Na Tabela 20 foi apresentado a análise de comparação entre o teletrabalho e os escores de satisfação no trabalho:

Tabela 20 - Análise de comparação entre o teletrabalho e os escores de EST

Construto/Dimensão	Gênero	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	Não	4,68	0,96	0,234
	Sim	4,54	0,89	
Colegas	Não	5,49	1,13	0,742
	Sim	5,52	1,06	

Salário	Não	3,47	1,55	0,098
	Sim	3,17	1,42	
Chefia	Não	5,71	1,50	0,417
	Sim	5,88	1,36	
Natureza do Trabalho	Não	4,91	1,32	0,158
	Sim	4,74	1,14	
Promoção	Não	3,80	1,32	0,016
	Sim	3,37	1,14	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os dados revelam que o valor de p para a satisfação geral foi de 0,234, indicando que não houve significância estatística em relação à modalidade de teletrabalho, com a maior média de satisfação geral observada entre os servidores que não participam do teletrabalho, com um valor de 4,54. A maioria das dimensões analisadas também não apresentou valores significantes, corroborando a ideia de que não há diferenças substanciais na satisfação no trabalho entre as modalidades de teletrabalho e trabalho presencial.

Esse achado é consistente com a pesquisa de Pimentel e Kurtz (2021), que também não encontrou variações significantes nos fatores de satisfação no trabalho entre as duas modalidades. Os resultados sugerem que, em termos gerais, a modalidade de trabalho não tem um impacto substancial na satisfação global dos servidores, indicando que outros fatores podem desempenhar um papel mais relevante na determinação da satisfação no trabalho.

No entanto, a dimensão promoções apresentou um valor de p de 0,016, indicando uma relação de significância entre a modalidade de teletrabalho e a satisfação no trabalho relacionada a promoções. Servidores que não participam do teletrabalho apresentaram a maior média para essa dimensão, com um valor de 3,80. Isso sugere que os servidores em teletrabalho podem perceber oportunidades de promoção de maneira diferente em comparação com aqueles que trabalham presencialmente, possivelmente devido às diferenças na visibilidade e no reconhecimento de seu desempenho. Na Tabela 21 foi apresentado a análise de comparação entre a carga horária e os escores de satisfação no trabalho:

Tabela 21 - Análise de comparação entre a carga horária e os escores de EST

Construto/Dimensão	Carga Horária	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	20h/semanais	4,00	1,08	0,229
	30h/semanais	4,26	0,64	
	40h/semanais	4,60	0,92	
	Outro	5,40	0,00	
Colegas	20h/semanais	4,58	0,96	0,510
	30h/semanais	5,04	0,97	
	40h/semanais	5,53	1,08	
	Outro	7,00	0,00	
Salário	20h/semanais	3,58	2,01	0,823
	30h/semanais	3,58	1,94	
	40h/semanais	3,26	1,46	
	Outro	3,67	0,00	

Chefia	20h/semanais	4,50	2,38	0,322
	30h/semanais	5,46	1,38	
	40h/semanais	5,84	1,39	
	Outro	7,00	0,00	
Natureza do trabalho	20h/semanais	4,50	1,45	0,408
	30h/semanais	4,08	1,76	
	40h/semanais	4,82	1,19	
	Outro	5,33	0,00	
Promoção	20h/semanais	2,83	1,48	0,689
	30h/semanais	3,13	0,94	
	40h/semanais	3,55	1,48	
	Outro	4,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os dados indicam que nenhum dos valores de p relacionados à carga horária foi inferior a 0,05, o que sugere que não há uma relação significativa entre a carga horária e a satisfação no trabalho na amostra analisada. Isso contrasta com o estudo de Andrade, Pereira e Ckagnazaroff (2007), que identificou o horário de trabalho como um fator negativo significativo para a satisfação no trabalho em um estudo de caso com três empresas de prestação de serviço situadas no estado de Minas Gerais.

5.5 Análise de comparação entre o perfil sociodemográfico e os escores Avaliação Do Estilo Gerencial-EAEG

A análise de comparação entre o perfil sociodemográfico e os escores da Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) permite que as organizações ajustem suas abordagens de liderança para melhor atender às expectativas de seus servidores, potencializando assim a eficácia organizacional.

Na Tabela 22 foi apresentado a análise de comparação entre o gênero e os escores da avaliação do estilo gerencial:

Tabela 22 - Análise de comparação entre o gênero e os escores EAEG

Construto/Dimensão	Gênero	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	Feminino	4,20	0,68	0,765
	Masculino	4,25	0,62	
Tarefa	Feminino	4,08	0,69	0,174
	Masculino	4,00	0,63	
Relacionamento	Feminino	4,25	0,89	0,709
	Masculino	4,34	0,77	
Situacional	Feminino	4,26	0,78	0,104
	Masculino	4,42	0,67	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Diante dos dados, percebe-se que nenhum p-valor foi maior que 0,05, o que indica a ausência de uma relação estatisticamente significativa entre o gênero e a percepção do estilo

gerencial adotado pela chefia. Esse resultado está alinhado com as conclusões da pesquisa de Pereira (2008), que também não encontrou uma correlação significativa entre o gênero e a avaliação do estilo gerencial.

As maiores médias são representadas por servidores do sexo masculino, com média geral (4,25), na dimensão relacionamento (4,34) e na dimensão situacional (4,42). Já na dimensão tarefa, houve predominância do sexo feminino (4,08). Na Tabela 23 foi apresentado a análise de comparação entre o estado civil e os escores da avaliação do estilo gerencial:

Tabela 23 - Análise de comparação entre o estado civil e os escores EAEG

Construto/Dimensão	Estado Civil	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	Casado	4,25	0,62	0,613
	Solteira/separado/Viúvo	4,19	0,69	
Tarefa	Casado	4,04	0,67	0,905
	Solteira/separado/Viúvo	4,05	0,67	
Relacionamento	Casado	4,33	0,79	0,423
	Solteira/separado/Viúvo	4,24	0,90	
Situacional	Casado	4,38	0,70	0,370
	Solteira/separado/Viúvo	4,28	0,78	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Percebe-se que nenhum p valor apresentou significância, confirmando que não existe relação entre o estado civil e a percepção do servidor do estilo gerencial adotado por sua chefia. Os servidores casados registraram o maior número de médias elevadas. Na Tabela 24 foi apresentado a análise de comparação entre a faixa etária e os escores da avaliação do estilo gerencial:

Tabela 24 - Análise de comparação entre a faixa etária e os escores EAEG

Construto/Dimensão	Faixa Etária	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	18 a 29 anos	4,29	0,60	0,965
	30 a 39 anos	4,24	0,64	
	40 a 49 anos	4,19	0,70	
	50 a 59 anos	4,21	0,58	
	mais de 60 anos	4,18	0,78	
Tarefa	18 a 29 anos	4,18	0,74	0,917
	30 a 39 anos	4,04	0,66	
	40 a 49 anos	4,03	0,67	
	50 a 59 anos	4,08	0,55	
	mais de 60 anos	3,93	0,90	
Relacionamento	18 a 29 anos	4,34	0,77	0,802
	30 a 39 anos	4,33	0,82	
	40 a 49 anos	4,23	0,89	
	50 a 59 anos	4,22	0,76	
	mais de 60 anos	4,31	0,87	
Situacional	18 a 29 anos	4,36	0,80	0,988
	30 a 39 anos	4,34	0,73	
	40 a 49 anos	4,33	0,74	
	50 a 59 anos	4,36	0,73	
	mais de 60 anos	4,28	0,72	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Nenhuma das análises apresentou valores de p significantes (todos os valores de p são maiores que 0,05), o que indica a ausência de diferenças estatisticamente significantes entre as diferentes faixas etárias em termos de percepção do estilo gerencial adotado.

Apesar disso, observou-se que os servidores com idade entre 18 e 29 anos apresentaram as maiores médias em todas as dimensões avaliadas do estilo gerencial. Isso sugere que os servidores mais jovens tendem a perceber de forma mais positiva o estilo gerencial adotado. Esse padrão é consistente com os achados do estudo de Pereira (2008), que também revelou que trabalhadores mais jovens na Biblioteca percebiam o estilo gerencial voltado para a tarefa como mais intenso em comparação com aqueles de faixas etárias mais avançadas.

Segundo o autor, uma possível explicação para essas observações pode estar relacionada ao fato de que os servidores mais jovens geralmente possuem menos tempo de serviço e, conseqüentemente, menos experiência. Isso pode influenciar a forma como eles percebem e avaliam os estilos de liderança, talvez devido a expectativas ou experiências menos consolidadas em relação às práticas gerenciais (Pereira, 2008).

Na Tabela 25 foi apresentado a análise de comparação entre a educação formal e os escores da avaliação do estilo gerencial:

Construto/Dimensão	Educação Formal	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	Ensino Médio	4,21	0,66	0,473
	Graduação	3,98	0,69	
	Especialização	4,24	0,65	
	Mestrado	4,26	0,64	
	Doutorado	4,24	0,66	
Tarefa	Ensino Médio	3,89	1,07	0,956
	Graduação	3,98	0,80	
	Especialização	4,06	0,66	
	Mestrado	4,07	0,62	
	Doutorado	3,92	0,72	
Relacionamento	Ensino Médio	4,30	0,67	0,419
	Graduação	3,96	0,88	
	Especialização	4,30	0,82	
	Mestrado	4,33	0,87	
	Doutorado	4,40	0,74	
Situacional	Ensino Médio	4,50	3,12	0,338
	Graduação	4,01	3,12	
	Especialização	4,36	3,12	
	Mestrado	4,38	3,12	
	Doutorado	4,37	3,12	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Percebe-se que nenhum p-valor apresentou significância, confirmando que não há relação estatisticamente significativa entre a educação formal e a percepção do servidor sobre o estilo gerencial adotado por sua chefia. Esse resultado está em linha com o estudo de Pereira

(2008), que também encontrou que a percepção dos estilos gerenciais não tem relação com o tempo de serviço dos participantes na UNB.

Apesar da ausência de significância estatística, observam-se diferenças nas médias entre os níveis de educação formal para o construto geral e suas dimensões. No construto geral, os servidores com mestrado apresentaram a maior média (4,26). Na dimensão relacionamento, os servidores com maior média foram os que possuem doutorado (4,40). Na dimensão tarefa, os servidores com maior média foram os que possuem mestrado (4,07) e na dimensão situação, os servidores com maior média foram os que possuem ensino médio (4,50). Na Tabela 26 foi apresentado a análise de comparação entre o tempo de serviço e os escores da avaliação do estilo gerencial:

Tabela 26 - Análise de comparação entre o tempo de serviço e os escores EAEG

Construto/Dimensão	Tempo de Serviço	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	até 01 ano	4,37	0,56	0,473
	de 01 a 03 anos	4,24	0,65	
	de 04 a 06 anos	4,35	0,56	
	de 07 a 09 anos	4,20	0,64	
	de 10 a 12 anos	4,13	0,77	
	de 13 a 15 anos	4,14	0,75	
	mais de 15 anos	4,22	0,63	
Tarefa	até 01 ano	4,05	0,89	0,956
	de 01 a 03 anos	4,23	0,61	
	de 04 a 06 anos	4,04	0,71	
	de 07 a 09 anos	4,03	0,68	
	de 10 a 12 anos	3,92	0,75	
	de 13 a 15 anos	3,93	0,71	
	mais de 15 anos	4,03	0,56	
Relacionamento	até 01 ano	4,53	0,64	0,419
	de 01 a 03 anos	4,24	0,91	
	de 04 a 06 anos	4,48	0,62	
	de 07 a 09 anos	4,28	0,83	
	de 10 a 12 anos	4,17	0,94	
	de 13 a 15 anos	4,23	0,89	
	mais de 15 anos	4,29	0,85	
Situacional	até 01 ano	4,50	0,67	0,338
	de 01 a 03 anos	4,28	0,83	
	de 04 a 06 anos	4,51	0,54	
	de 07 a 09 anos	4,29	0,73	
	de 10 a 12 anos	4,34	0,82	
	de 13 a 15 anos	4,26	0,79	
	mais de 15 anos	4,35	0,70	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Nenhum valor de p significativo foi encontrado em relação ao tempo de serviço, o que indica que não há relação entre esse fator e a percepção do estilo gerencial. Servidores com até um ano de serviço apresentaram as maiores médias no geral (4,37), na dimensão de relacionamento (4,53) e na dimensão tarefa (4,05), enquanto servidores com 4 a 6 anos de serviço tiveram a maior média na dimensão situação (4,51).

Na Tabela 27 foi apresentado a análise de comparação entre a lotação e os escores da avaliação do estilo gerencial:

Tabela 27 - Análise de comparação entre a lotação e os escores EAEG

Construto/ Dimensão	Lotação	Média	Desvio Padrão	P- valor
Geral	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	4,17	0,68	0,030
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	4,33	0,45	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	4,65	0,39	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	4,25	0,60	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	3,32	0,00	
	Colégio Técnico de Florianópolis	4,45	0,56	
Tarefa	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	4,03	0,69	0,192
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	4,05	0,50	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	4,34	0,63	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	3,78	0,78	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	3,50		
	Colégio Técnico de Florianópolis	4,33	0,49	
Relacionamento	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	4,23	0,87	0,042
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	4,41	0,73	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	4,81	0,36	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	4,43	0,69	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	3,11	0,00	
	Colégio Técnico de Florianópolis	4,51	0,62	
Situacional	Campus Universitário Ministro Petrônio Portella	4,26	0,78	0,041
	Campus Senador Helvídio Nunes de Barros	4,57	0,46	
	Campus Professora Cinobelina Elvas	4,75	0,39	
	Campus Amílcar Ferreira Sobral	4,58	0,39	
	Colégio Técnico de Bom Jesus	3,50	0,00	
	Colégio Técnico de Florianópolis	4,47	0,62	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Nos achados, o valor de p geral de 0,030 indica uma relação significativa entre a lotação e a percepção do estilo gerencial. Os servidores do Campus Professora Cinobelina Elvas - Bom Jesus apresentaram a maior média geral (4,65), sugerindo uma percepção particularmente positiva do estilo gerencial nesse campus.

Além disso, as dimensões de relacionamento e situação também mostraram significância, com valores de p de 0,042 e 0,041, respectivamente. Novamente, os servidores do Campus Professora Cinobelina Elvas - Bom Jesus registraram as maiores médias nessas dimensões (4,81 e 4,75), o que reforça a percepção positiva do estilo gerencial nas áreas de relacionamento interpessoal e adaptação situacional.

No entanto, a dimensão tarefa não apresentou um valor de p relevante, indicando que a percepção sobre essa dimensão não possui significância com a lotação, porém, mesmo não sendo estatisticamente significativa, os servidores do Campus Professora Cinobelina Elvas - Bom Jesus registraram a maior média (4,34).

O predomínio de grandes médias em apenas um campus pode sugerir que um dos principais fatores influenciadores do clima organizacional é o líder e seu estilo de liderança.

Esta observação é corroborada pela literatura, que afirma que o perfil do líder tem a capacidade de fortalecer ou enfraquecer os laços coesivos dentro da equipe (Oliveira, Santos, 2021).

A eficácia da liderança é crucial para o sucesso do setor; a falta de acompanhamento diário pode resultar em retrabalho, perda de agilidade e diminuição da excelência na execução das atividades (Silva, 2019). Garantir um ambiente de trabalho de alta qualidade é essencial para o desenvolvimento de habilidades e competências dos servidores, e um líder eficaz desempenha um papel fundamental em criar e manter esse ambiente.

Na Tabela 28 foi apresentado a análise de comparação entre cargo em comissão e os escores da avaliação do estilo gerencial:

Tabela 28 - Análise de comparação entre cargo em comissão e os escores EAEG

Construto/Dimensão	Gênero	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	Não	4,21	0,65	0,051
	Sim	4,26	0,65	
Tarefa	Não	4,05	0,66	0,922
	Sim	4,04	0,68	
Relacionamento	Não	4,28	0,85	0,722
	Sim	4,33	0,79	
Situacional	Não	4,31	0,76	0,388
	Sim	4,42	0,64	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Nenhum p valor apresentou significância, confirmando que não existe relação entre cargo em comissão e a percepção do servidor do estilo gerencial adotado por sua chefia. A média geral, de relacionamento (4,33) e de situação (4,42) foram maiores entre os servidores que possuem cargo em comissão, enquanto a dimensão tarefa apresentou maior média entre os servidores que não possuem cargo em comissão (4,05). Na Tabela 29 foi apresentado a análise de comparação entre o teletrabalho e os escores da avaliação do estilo gerencial:

Tabela 29 - Análise de comparação entre o teletrabalho e os escores EAEG

Construto/Dimensão	Teletrabalho	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	Não	4,20	0,69	0,894
	Sim	4,24	0,63	
Tarefa	Não	4,09	0,67	0,397
	Sim	4,02	0,67	
Relacionamento	Não	4,22	0,91	0,714
	Sim	4,33	0,79	
Situacional	Não	4,30	0,76	0,624
	Sim	4,36	0,72	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os resultados indicam que não há relação significativa entre teletrabalho e a percepção do estilo gerencial, pois nenhum valor de p apresentou significância. A média geral e as médias nas dimensões de relacionamento e situacional foram maiores entre os servidores em regime de

teletrabalho (4,24, 4,33 e 4,36, respectivamente), enquanto a dimensão tarefa apresentou maior média entre aqueles que não participam do teletrabalho (4,09).

Na tabela 30 foi apresentado a análise de comparação entre a carga horária e os escores da avaliação do estilo gerencial:

Tabela 30 - Análise de comparação entre a carga horária e os escores EAEG

Construto/Dimensão	Carga Horária	Média	Desvio Padrão	P-valor
Geral	20h/semanais	4,30	0,32	0,272
	30h/semanais	4,01	0,81	
	40h/semanais	4,22	0,65	
	Outro	4,89	0,00	
Tarefa	20h/semanais	4,08	0,55	0,437
	30h/semanais	3,94	0,87	
	40h/semanais	4,04	0,66	
	Outro	4,67	0,00	
Relacionamento	20h/semanais	4,44	0,24	0,280
	30h/semanais	4,07	1,07	
	40h/semanais	4,29	0,83	
	Outro	5,00	0,00	
Situacional	20h/semanais	4,31	0,55	0,337
	30h/semanais	4,00	0,95	
	40h/semanais	4,34	0,73	
	Outro	5,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Percebe-se que nenhum p valor apresentou significância, confirmando que não existe relação entre a carga horária e a percepção do servidor do estilo gerencial adotado por sua chefia. As maiores médias nas dimensões geral, tarefa, relacionamento e situacional foram observadas entre servidores com carga horária diferente das padronizadas de 20h, 30h e 40h.

Considerando todas as análises de comparações, podemos resumir as que possuíram significância a partir do Quadro 8:

Quadro 8 - Resumo da análise de comparações entre o perfil demográfico e as escalas de CCO, EST e EAEG

PERFIL DEMOGRÁFICO	CONSTRUTO	DIMENSÃO	P-VALOR	MAIOR MÉDIA
Gênero	Comportamentos de Cidadania Organizacional	Orientada aos Indivíduos	0,005	Servidores sexo feminino
Estado Civil	Comportamentos de Cidadania Organizacional	CCO Geral	0,012	Servidores casados
		Orientada aos Indivíduos	0,010	Servidores casados
		Orientada à Organização	0,042	Servidores casados
	Satisfação no Trabalho	Salário	0,044	Servidores casados
		Natureza do Trabalho	0,018	Servidores casados
Faixa Etária	Comportamentos de Cidadania Organizacional	CCO Geral	0,002	Servidores com mais de 60 anos
		Orientada à Organização	<0,001	Servidores com mais de 60 anos
	Satisfação no Trabalho	Natureza do Trabalho	0,002	Servidores com mais de 60 anos

Educação Formal	Comportamentos de Cidadania Organizacional	Orientada à Organização	0,009	Servidores com ensino médio
Tempo de Serviço	Comportamentos de Cidadania Organizacional	Orientada à Organização	0,009	Servidores com mais de 15 anos
Campus/Colégio	Satisfação	Satisfação Geral	0,007	Colégio Técnico de Florianópolis
		Colegas	0,035	Campus Professora Cinobelina Elvas
		Natureza do Trabalho	0,009	Colégio Técnico de Florianópolis
		Promoções	0,012	Colégio Técnico de Florianópolis
	Avaliação do Estilo Gerencial	EAEG Geral	0,030	Campus Professora Cinobelina Elvas
		Relacionamento	0,042	Campus Professora Cinobelina Elvas
		Situacional	0,041	Campus Professora Cinobelina Elvas
Cargo em Comissão	Comportamentos de Cidadania Organizacional	CCO Geral	0,041	Servidores com cargo em comissão
		Orientada à Organização	0,031	Servidores com cargo em comissão
	Satisfação	Satisfação Geral	0,041	Servidores com cargo em comissão
		Natureza do Trabalho	0,036	Servidores com cargo em comissão
		Promoções	0,002	Servidores com cargo em comissão
Teletrabalho	Satisfação	Promoções	0,016	Servidores sem teletrabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

5.6 Análise de Normalidade das Escalas de CCO, EST, EAEG

A análise da normalidade dos dados é uma etapa crucial para assegurar que os pressupostos das técnicas estatísticas paramétricas sejam atendidos. Uma das abordagens amplamente utilizadas para verificar a normalidade é o Teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), que compara a distribuição dos dados amostrais com uma distribuição normal teórica. Este teste avalia a hipótese nula de que os dados seguem uma distribuição normal, e é particularmente útil quando se trabalha com amostras grandes (D'Agostino & Stephens, 1986).

No Teste de Kolmogorov-Smirnov o P-valor é menor que 0,05, indicando que os dados não seguem uma distribuição normal. A Tabela 31 apresenta a análise de normalidade do CCO:

Tabela 31 - Análise de normalidade da escala de CCO

Construto/Dimensão	Média	(IC-95%)	Desvio Padrão	P-valor
CCO-Geral	4,42	(4,37-4,47)	0,41	<0,001
CCO orientado aos Indivíduos	4,51	(4,46-4,56)	0,42	<0,001
CCO orientado à Organização	4,33	(4,27-4,39)	0,55	<0,001

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os p-valores são todos menores que 0,001, indicando que os resultados são estatisticamente significantes. O desvio padrão varia de 0,55 a 0,41, o que sugere pouca variabilidade nas respostas, indicando uma consistência entre os servidores na prática dos CCO. A maior variação de resposta encontra-se na dimensão orientada à Organização, o que pode indicar uma maior variabilidade na prática desses comportamentos entre os servidores.

As médias variam entre 4,33 (Organização) e 4,51 (Indivíduos), com intervalos de confiança (IC) de 95% que mostram pouca variação em torno dessas médias. Os resultados sugerem que os técnicos administrativos da UFPI exibem comportamentos de cidadania organizacional em níveis elevados, tanto em relação aos indivíduos quanto à organização. O CCO "Geral" (Média = 4,42), com uma média alta próxima do limite superior da escala, os servidores demonstram um forte comportamento de cidadania organizacional no geral. Isso indica que os servidores frequentemente adotam atitudes e ações que vão além das suas obrigações formais para contribuir com o ambiente de trabalho.

Esses achados corroboram o estudo de Oliveira, Estivalete e Pissutti (2022), que também indicou a prevalência do comportamento de cidadania organizacional entre servidores de instituições federais de ensino, com destaque para a dimensão voltada aos colegas de trabalho (CCO-I) e à organização (CCO-O).

Esta dimensão orientada ao Indivíduo apresenta a maior média (4,51), indicando que os servidores estão especialmente inclinados a ajudar e apoiar seus colegas de trabalho. Comportamentos como cooperação, auxílio e suporte mútuo podem ser comuns no ambiente de trabalho. De maneira similar, Oliveira (2019) identificou uma prevalência de concordância nas afirmações, indicando que os servidores das instituições federais de ensino tendem a manifestar comportamentos de cidadania organizacional, com destaque para aqueles voltados aos colegas de trabalho (CCO-I).

Para Lima *et al.* (2024) níveis elevados de CCO-I podem reforçar comportamentos como cortesia, prevenindo problemas interpessoais e criando um ambiente de trabalho mais amigável e colaborativo. Além disso, o espírito esportivo, que é um aspecto do CCO-I, pode facilitar a superação de conflitos, aumentando a tolerância entre os colegas e minimizando queixas desnecessárias.

A dimensão orientada à Organização apresenta média de 4,33, embora um pouco inferior à média orientada aos indivíduos, ainda assim, indica um forte comprometimento dos servidores com a organização. Esses comportamentos podem incluir a proteção dos ativos organizacionais, a promoção da organização, e a adesão às regras e regulamentos. Diante desses resultados, é possível confirmar a terceira hipótese da pesquisa:

“H3: A dimensão orientada ao indivíduo será predominante entre os comportamentos de cidadania organizacional dos servidores”.

A Tabela 32 apresenta a análise de normalidade da Escala de Satisfação no Trabalho:

Tabela 32 - Análise de normalidade da escala de EST

Construto/Dimensão	Média	(IC-95%)	Desvio Padrão	P-valor
Geral	4,59	(4,48-4,69)	0,92	0,017
Colegas	5,51	(5,38-5,64)	1,09	<0,001
Salário	3,28	(3,11-3,45)	1,47	<0,001
Chefia	5,82	(5,66-5,98)	1,41	<0,001
Natureza do trabalho	4,80	(4,66-4,94)	1,21	<0,001
Promoção	3,53	(3,36-3,70)	1,47	<0,001

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A maioria dos p-valores são todos menores que 0,001, indicando que os resultados são estatisticamente significantes. A exceção é a dimensão "Geral", com um p-valor de 0,017, que indica um nível de significância menos extremo comparado às outras dimensões. O desvio padrão (Dp) varia de 0,92 a 1,47, indicando que há variação nas respostas, principalmente nas dimensões "Salário" (1,47) e "Promoção" (1,47). Essa variabilidade pode sugerir que os servidores têm opiniões divergentes quanto a esses aspectos. Por outro lado, a satisfação "Geral" apresentou o menor desvio padrão (0,92), indicando que há um maior consenso entre os servidores em relação à satisfação global com o trabalho.

A média de satisfação "Geral" é de 4,59, o que se enquadra na faixa de "Indiferente" na escala utilizada. Isso sugere que os servidores não estão nem totalmente satisfeitos nem insatisfeitos com o trabalho, ocupando uma posição intermediária. Esse resultado é consistente com o estudo de Lima, Zille e Soares (2015), que encontraram um valor médio global de 4,09 para a satisfação no trabalho em sua pesquisa, o que também indicou uma indiferença em relação ao construto.

Da mesma forma, Agapito *et al.* (2014) encontraram altos níveis de insatisfação e indiferença com o trabalho, especialmente nas dimensões de promoção e salário, sugerindo que esses fatores são áreas críticas para a satisfação dos servidores.

As médias das dimensões variam, de 3,28 para "Salário" a 5,82 para "Chefia". Isso indica que os níveis de satisfação variam bastante entre as diferentes dimensões, refletindo percepções diferentes sobre aspectos específicos do trabalho. A dimensão "Chefia" apresenta a maior média, sugerindo que os servidores avaliam positivamente seus superiores, o que pode

indicar boa liderança e um relacionamento saudável entre supervisores e subordinados. Essa avaliação positiva da chefia também foi destacada por Malheiros *et al.* (2022), que identificaram a satisfação com a chefia como uma das principais prioridades para os trabalhadores.

Esses resultados também corroboram os achados de Agapito *et al.* (2013), que observaram em sua pesquisa que os trabalhadores demonstraram satisfação com a chefia, especialmente em termos de capacidade profissional e relacionamento com a equipe, ao mesmo tempo que expressaram insatisfação com promoções e salários.

A segunda maior média é na dimensão "Colegas" (5,51), indicando que os servidores também percebem um ambiente de trabalho colaborativo e positivo entre seus pares. Esse resultado está em linha com Andrade *et al.* (2017), que identificaram a satisfação com o chefe e com os colegas de trabalho como principais prognosticadores do CCO.

Por outro lado, a dimensão "Natureza do Trabalho" apresentou uma média de 4,80, novamente indicando uma indiferença em relação a esse aspecto. A menor média foi encontrada na dimensão "Salário" (3,28), seguida pela "Promoções" (3,53), onde os servidores demonstram uma insatisfação significativa. Esses resultados sugerem que os servidores consideram as recompensas financeiras e as oportunidades de crescimento como inadequadas ou insatisfatórias.

Estudos como o de Paiva *et al.* (2017) e Assunção *et al.* (2014) também verificaram que a satisfação com o salário tende a ser o fator com menor nível de satisfação entre os funcionários estudados, destacando o salário como um elemento crítico para a insatisfação. De forma semelhante, Costa, Bento, Ziviani (2013) também evidenciaram a insatisfação com a remuneração em suas pesquisas. Esses achados confirmam a quarta hipótese da pesquisa:

“H4: As dimensões relacionadas aos colegas e chefias serão predominantes na satisfação dos servidores.”

A Tabela 33 apresenta a análise de normalidade da Avaliação do Estilo Gerencial:

Tabela 33 - Análise de normalidade da escala de EAEG

Construto/Dimensão	Média	(IC-95%)	Desvio Padrão	P-valor
Geral	4,22	(4,15-4,30)	0,65	0,017
Tarefa	4,04	(3,97-4,12)	0,67	<0,001
Relacionamento	4,29	(4,19-4,39)	0,84	<0,001
Situacional	4,34	(4,25-4,42)	0,73	<0,001

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os p-valores são todos menores que 0,001, indicando que os resultados são estatisticamente significantes. O desvio padrão varia de 0,65 a 0,84, indicando que, apesar da avaliação positiva, há alguma variabilidade nas respostas. A maior variação está na dimensão "Relacionamento" ($Dp = 0,84$), o que pode indicar uma maior diversidade de opiniões sobre o estilo gerencial orientado ao relacionamento.

As médias variam entre 4,04 (tarefa) e 4,34 (situacional), com intervalos de confiança (IC) de 95% que mostram pouca variação em torno dessas médias. Isso indica uma avaliação consistentemente positiva dos estilos gerenciais por parte dos respondentes, sugerindo uma percepção favorável dos estilos adotados pelos gestores. As dimensões "Geral" (Média = 4,22), "Relacionamento" (Média = 4,29), "Situacional" (Média = 4,34) e "Tarefa" (Média = 4,04) apresentam todas as médias acima de 4, demonstrando que os servidores avaliaram de maneira positiva os estilos gerenciais analisados, considerando que a escala varia de 1 a 5, com 5 representando a avaliação mais alta (positiva).

Esses achados estão alinhados com a pesquisa de Cerutti *et al.* (2023), que também constatou a presença dos três estilos gerenciais (Relacionamento, Situacional e Tarefa) em suas amostras, sem uma predominância clara de um único estilo. De forma semelhante, Pereira (2008) encontrou resultados indicando que os três estilos gerenciais são praticados na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, reforçando a ideia de que os gestores adotam uma abordagem flexível e adaptativa.

A dimensão "Situacional" se destacou com a maior média (4,34), sugerindo que os respondentes valorizam a capacidade dos gestores de se adaptar a diferentes contextos e demandas. Esse resultado corrobora com os estudos de Pereira (2019), que apontam que o estilo de liderança utilizado varia conforme a situação. Em determinados momentos, o foco pode ser mais voltado para a tarefa, enquanto em outros, o relacionamento é priorizado, conforme a teoria da liderança situacional propõe. Isso sugere que os gestores adotam uma abordagem flexível, adaptando seu estilo de liderança conforme o ambiente e o nível de maturidade e competência dos servidores.

Esses resultados indicam que quando os líderes adaptam seu estilo às realidades e necessidades do ambiente de trabalho, de maneira flexível e sensível ao nível de maturidade de seus liderados, características do estilo situacional (Melo, 2004), criam um ambiente de apoio que favorece o envolvimento e o comprometimento dos servidores. Royal (2012) reforça essa ideia ao afirmar que a flexibilidade do líder facilita a identificação dos liderados com os objetivos e valores da organização, gerando sentimentos positivos e maior comprometimento.

Por outro lado, esses resultados contrastam com o estudo de Vargas *et al.* (2018), que demonstrou que os colaboradores percebiam a atuação de seus gestores como predominantemente diretiva, focada em alcançar metas por meio de padrões estabelecidos, sugerindo um estilo gerencial mais orientado à tarefa.

Os dados apresentados confirmam a hipótese de que a dimensão situacional é predominante no estilo gerencial adotado pelos chefes, na percepção dos servidores, validando a quinta hipótese:

“H5: A dimensão voltada para a situação será predominante no estilo gerencial adotado pelos chefes, na percepção dos servidores.”

5.7 Análise Fatorial Exploratória das Escalas de CCO, EST, EAEG

A adequação da análise foi avaliada por meio dos testes de esfericidade de Bartlett e da estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que verificam a adequação da amostra em relação à correlação parcial entre as variáveis (Fávero *et al.*, 2009). De acordo com Dini *et al.* (2014), os valores de KMO indicam a proporção da variância que os indicadores compartilham: valores entre 0,6 e 0,7 são considerados razoáveis, entre 0,7 e 0,8 são médios, entre 0,8 e 0,9 são bons, e acima de 0,9 são muito bons.

Para o constructo, comportamento de cidadania organizacional, a análise fatorial revelou um valor de KMO de 0,844, classificado como bom segundo Dini *et al.* (2014). O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um valor de significância de 0,000 ($< 0,1$) e a variável explicativa foi de 62,70%, o que é considerado representativo segundo Dini *et al.* (2014), já que o total da variância explicada deve ser superior a 60%.

Todas as cargas fatoriais estavam acima de 0,5, sendo assim consideradas estatisticamente significantes de acordo com Hair *et al.* (2009). Cargas fatoriais indicam a correlação entre o indicador e o fator extraído: valores entre 0,30 e 0,40 são mínimos, entre 0,50 e 0,70 são significantes, e acima de 0,70 são indicativos de uma estrutura bem definida, o que é a meta de qualquer análise fatorial (Dini *et al.*, 2014).

Foi necessário a exclusão de dois itens, que apresentaram valores abaixo de 0,400: "4 - Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho" e "9 - Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da UFPI". Após a exclusão desses itens, os valores das comunalidades passaram a ser superiores a 0,400. Finalmente, os fatores foram renomeados e associados às dimensões teóricas do questionário aplicado, conforme apresentado no Tabela 34:

Tabela 34 - Análise Fatorial do Comportamento de Cidadania Organizacional

	Assertivas	Fatores				Comunalidades
		Lealdade Organizacional	Altruísmo	Cortesia	Virtude Cívica	
11	Eu defendo a UFPI quando outros colegas a criticam	0,763				0,682
12	Eu demonstro orgulho quando represento a UFPI em público	0,872				0,788
14	Eu demonstro lealdade para com a UFPI	0,828				0,732
16	Eu demonstro preocupação com a imagem da UFPI	0,712				0,707
3	Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar		0,604			0,600
5	Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho		0,686			0,573
6	Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho		0,785			0,646
8	Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho		0,616			0,441
1	Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias)			0,698		0,537
2	Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho			0,537		0,539
7	Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho			0,546		0,588
15	Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a UFPI de possíveis problemas.			0,584		0,630
10	Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da UFPI				0,818	0,722
13	Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da UFPI				0,671	0,593

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Considerando a análise fatorial, os itens juntaram-se formando 4 grupos, o que foi um achado para a pesquisa. O primeiro grupo envolve comportamentos orientado para a organização e pode ser denominado por lealdade organizacional, que pode ser definida por Podsakoff *et al.* (2000) como impulsionar a avaliação da empresa junto a entidades externas, salvaguardar e resguardar a organização diante de ameaças vindas do exterior, e assegurar a dedicação contínua mesmo em circunstâncias adversas.

O segundo grupo envolve comportamentos orientado para os indivíduos e foi agrupado com denominação de altruísmo conforme Organ (1994), refere-se a ações de ajuda, como auxiliar colegas de trabalho em suas tarefas, apoiar novos funcionários voluntariamente, ajudar colegas sobrecarregados e orientar colaboradores em atividades complexas (Tambe & Shanker,

2014). Smith, Organ e Near (1983) descrevem altruísmo como comportamentos voluntários em que um colaborador oferece assistência a outro para superar um problema específico, em situações excepcionais.

O terceiro grupo envolve comportamentos orientado para os indivíduos e foi agrupado com denominação de cortesia. A cortesia, conforme definido por Organ (1988), envolve gestos que ajudam a evitar problemas interpessoais, esses comportamentos incluem ações focadas na discussão de problemas e na tomada de medidas preventivas para reduzir suas consequências futuras. Tambe e Shanker (2014) veem a cortesia como um apoio oferecido por membros da organização, reduzindo conflitos dentro dos grupos (Podsakoff *et al.*, 2000). Da mesma forma, Podsakoff e Mackenzie (1997) destacam que a cortesia é um comportamento preventivo, onde os colaboradores se esforçam para evitar criar problemas para seus colegas.

O item “15- Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a UFPI de possíveis problemas” curiosamente foi associada com o fator cortesia, mesmo tendo características do fator de virtude cívica, com comportamentos orientado a organização.

O último grupo envolve comportamentos orientado para a organização e foi agrupado com denominação de virtude cívica, para Podsakoff *et al.* (2000), a virtude cívica é uma forma de comprometimento com a organização. Isso reflete o grau de comprometimento com a empresa, evidenciado pela participação dos funcionários em reuniões, encontros e eventos corporativos. Virtude cívica, de acordo com Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006), representa uma postura de envolvimento responsável nos processos organizacionais. Alkahtani (2017) reforça essa ideia, afirmando que a virtude cívica contribui para a política organizacional ao identificar e abordar ameaças e oportunidades. Tomar ações indicativas de um nível macro de interesse da organização como um todo – ações que refletem um reconhecimento de ser parte de um todo maior e aceitar as responsabilidades que tal adesão implica (Dekas *et al.*, 2013).

Foi possível verificar que dentre os itens, o que possui maior comunalidade (0,788) e carga fatorial (0,872) é a afirmativa “12- Eu demonstro orgulho quando represento a UFPI em público”. Este item destaca-se como uma expressão significativa do comportamento organizacional, refletindo um forte sentimento de identificação e orgulho com a organização.

Já para o constructo satisfação no trabalho, a análise fatorial revelou um valor de KMO de 0,837, classificado como bom segundo Dini *et al.* (2014). O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um valor de significância de 0,000 ($< 0,1$) e a variável explicativa foi de 74,40%. Não foi necessário a exclusão de nenhum item, tendo em vista que todos as comunalidade estiveram acima de 0,400 e carga fatorial acima de 0,500, conforme demonstrado no Tabela 35:

Tabela 35 - Análise Fatorial da Satisfação no Trabalho

	Itens	Fatores				Comunalidades
		Salário e Promoções	Chefia	Colegas de trabalho	Natureza do trabalho	
2	Com o número de vezes que já fui promovido na UFPI	0,659				0,625
3	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	0,837				0,794
6	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	0,786				0,758
7	Com a maneira como a UFPI realiza as progressões de pessoal	0,774				0,656
9	Com as oportunidades de ser promovido na UFPI	0,743				0,679
11	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	0,768				0,725
10	Com o entendimento entre eu e meu chefe		0,931			0,936
12	Com a maneira como meu chefe me trata		0,911			0,891
15	Com a capacidade profissional do meu chefe		0,902			0,854
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho			0,757		0,616
4	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim			0,830		0,742
14	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho			0,837		0,774
5	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam				0,777	0,712
8	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me				0,741	0,691
13	Com a variedade de tarefas que realizo				0,726	0,707

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Após análise, verificou-se que os itens juntaram-se formando quatro grupos, o que representa um achado relevante, uma vez que a Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) possui cinco dimensões. Observa-se, no entanto, que não houve mudanças significativas, exceto pelo fato de que as dimensões relacionadas a promoções e salário foram agrupadas em um único grupo. Essas duas dimensões mostram uma estreita proximidade, uma vez que um plano de promoções e salário justo permitem que os colaboradores alcancem maiores níveis de satisfação (Stefano *et al.*, 2014 e Favarim 2011).

Os fatores “chefia, colegas de trabalho e natureza do trabalho” confirmam as dimensões e respectivas itens constituintes da Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008). Os itens 10, 12 e 15 demonstram contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles. Os itens 1, 4 e 14 demonstram contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho. Os itens 5, 8 e 13 demonstram

contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorver o trabalhador e com a sua variedade (Siqueira, 2008).

Foi possível verificar que dentre os itens, o que possui maior comunalidade (0,936) e carga fatorial (0,931) é a afirmativa “Com o entendimento entre eu e meu chefe”. Esse alto nível de comunalidade e carga fatorial indica que esse item é fortemente representativo do fator analisado. A elevada carga fatorial sugere que o entendimento entre o funcionário e o chefe é um fator crucial para a satisfação no trabalho, refletindo a importância das relações interpessoais e da comunicação eficaz na experiência geral de trabalho (Pilatte, 2012 e Silva *et al.*, 2018).

Já para o constructo, avaliação do estilo gerencial, a análise fatorial revelou um valor de KMO de 0,928, classificado como bom segundo Dini *et al.* (2014). O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um valor de significância de 0,000 ($< 0,1$) e a variável explicativa foi de 68,09%. Não foi necessário a exclusão de nenhum item, tendo em vista que todos as comunalidade estiveram acima de 0,400 e carga fatorial acima de 0,500, conforme demonstrado no Tabela 36:

Tabela 36 - Análise Fatorial da Avaliação do Estilo Gerencial

Itens	Fatores			Comunalidades
	Relacionamento e Situacional	Controle e Hierarquia	Prioridade e Prazos	
1 É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados	0,836			0,776
2 É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados	0,816			0,701
3 Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	0,702			0,512
5 Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	0,782			0,743
6 Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	0,846			0,791
9 Da liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	0,807			0,660
10 Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	0,846			0,737
11 Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	0,817			0,702
13 Demonstra confiança nos subordinados	0,814			0,701
15 Da maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	0,713			0,600
16 Mostra-se acessível aos subordinados	0,800			0,710
18 Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	0,811			0,746

19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	0,826	0,741
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	0,772	0,714
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	0,518	0,536
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	0,728	0,600
17	Valoriza o respeito à autoridade	0,822	0,688
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar	0,640	0,549
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	0,802	0,733

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Após análise, verificou-se que os itens juntaram-se formando três grupos diferentes da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (Melo, 2014) o que representa um achado relevante. Os itens relacionados ao Relacionamento e Situação se juntaram e a assertivas orientada a Tarefas se separaram em dois grupos. Assim, diante disso, os fatores foram renomeados e associados às dimensões teóricas do questionário aplicado.

A junção dos fatores "relacionamento" e "situação" na análise fatorial aponta para a conexão desses estilos gerenciais na prática organizacional. Essa fusão pode sugerir que os líderes que são eficazes em gerenciar relacionamentos interpessoais também tendem a ser adaptáveis às demandas situacionais, refletindo uma visão integrada de liderança eficaz.

O fator "Orientado ao Relacionamento" envolve relações de trabalho baseadas em confiança mútua, amizade e calor humano, criando um ambiente positivo e acolhedor para os colaboradores. Já o fator "Orientado à Situação" se refere à capacidade do líder de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e adaptar seu estilo de liderança às exigências desse contexto, demonstrando flexibilidade e pragmatismo ao lidar com diferentes situações organizacionais (Melo, 2014).

Já a separação da dimensão "Tarefas" em "Controle e Hierarquia" e "Prioridade e Prazos" pode sugerir que os colaboradores percebem esses dois aspectos do gerenciamento de tarefas de maneira distinta. Segundo Silva, Nunes e Andrade (2019), o estilo gerencial orientado para a tarefa envolve a definição e a estruturação do papel tanto do líder quanto dos subordinados na busca pela realização de metas, assemelhando-se com o novo fator denominado "Controle e Hierarquia" abordando a organização e supervisão dentro de uma estrutura de poder. O gerente com esse estilo enfatiza o aspecto racional e prioriza o trabalho, o exercício da técnica inerente à função desempenhada, os padrões, a comunicação, a hierarquia, os procedimentos e métodos, assim como, a realização das tarefas e a valorização do respeito à autoridade (Melo, 2004; Meleiro, 2005).

Ainda segundo Silva, Nunes e Andrade (2019) no estilo gerencial orientado para a tarefa o líder prioriza questões técnicas e operacionais, como o cumprimento de padrões estabelecidos assemelhando-se com o novo fator denominado "Prioridade e Prazos" que trata da gestão eficiente do tempo e da definição de prioridades. Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017) demonstraram que estilos gerenciais focados na tarefa podem ser particularmente úteis em situações em que a rapidez e a eficácia na entrega de resultados são essenciais.

Foi possível verificar que dentre os itens, o que possui maior comunalidade (0,791) e carga fatorial (0,846) é a afirmativa “Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados”. Isso pode destacar a necessidade de um equilíbrio entre autoridade e empatia no contexto da liderança organizacional, favorecendo um estilo de gestão que promove o envolvimento e opinião dos servidores.

5.8 Regressão Linear Simples

A Tabela 37 apresenta a influência das variáveis independentes Salário e Promoções, Chefia, Colegas de Trabalho e Natureza do Trabalho sobre quatro dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO):

Tabela 37 - Regressão linear simples tendo como variável dependente o comportamento de cidadania organizacional e variável explicativa a satisfação no trabalho

Modelo	Variável dependente	Variável Independente	Coef	Sig	Teste F	Sig (Teste F)	R ²
1	Lealdade Organizacional	(Constante)					
		Salário e Promoções	0,022	0,726	15,408	<0,001	16,60%
		Chefia	-0,008	0,913			
		Colegas de trabalho	0,096	0,110			
		Natureza do trabalho	0,370	0,000			
2	Altruísmo	(Constante)					
		Salário e Promoções	-0,125	0,050	14.439	<0,001	15,70%
		Chefia	-0,092	0,218			
		Colegas de trabalho	0,360	0,000			
		Natureza do trabalho	0,239	0,003			
3	Cortesia	(Constante)					
		Salário e Promoções	-0,078	0,239	8.810	<0,001	9,00%
		Chefia	0,038	0,622			
		Colegas de trabalho	0,210	0,001			
		Natureza do trabalho	0,183	0,027			
4	Virtude Cívica	(Constante)					
		Salário e Promoções	0,035	0,239	9.637	<0,001	10,70%
		Chefia	0,038	0,622			
		Colegas de trabalho	-0,057	0,001			
		Natureza do trabalho	0,318	0,027			

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Inicialmente é possível verificar que para todas as dimensões do CCO, o Teste F apresentou significância ($p < 0,001$), o que indica que as variáveis independentes, no conjunto, explicam as dimensões do comportamento de cidadania organizacional.

Em relação à Lealdade Organizacional, a variável Natureza do Trabalho se destacou como um fator positivo e significativo, com um coeficiente de 0,370 e p-valor abaixo de 0,001, indicando que quanto mais os servidores estão satisfeitos com a natureza de suas funções, maior é a lealdade demonstrada à organização. Já as variáveis Salário e Promoções, Chefia, e Colegas de Trabalho não apresentaram significância estatística, sugerindo que esses fatores não influenciam diretamente a lealdade organizacional. O modelo explica 16,6% da variação na Lealdade Organizacional, conforme indicado pelo valor de R^2 .

Na análise do Altruísmo, a relação com salário e promoções teve significância negativa, indicando uma relação inversa entre essas duas variáveis. Isso significa que à medida que a percepção ou ênfase nos salários e promoções aumenta, o nível de altruísmo diminui. De modo semelhante é possível observar nos estudos de Malheiros *et al.* (2024) onde descobriram que, à medida que aumenta a satisfação com o salário, diminui a frequência de comportamentos de ajuda entre os trabalhadores. Já a relação com os Colegas de Trabalho mostrou-se significativa e positiva, com um coeficiente de 0,360 e p-valor menor que 0,001. Isso implica que melhores relações interpessoais com os colegas tendem a promover comportamentos altruístas no ambiente de trabalho. Além disso, a Natureza do Trabalho também apresentou uma relação positiva significativa (coeficiente de 0,239, $p = 0,003$), sugerindo que a satisfação com as atividades desempenhadas também contribui para o altruísmo. Chefia e Salário e Promoções não apresentaram significância, e o R^2 deste modelo foi de 15,7%, explicando parte da variação no altruísmo.

Para a Cortesia, novamente, os Colegas de Trabalho tiveram um papel preponderante, com um coeficiente de 0,210 e p-valor de 0,011, indicando que boas interações com os colegas são fundamentais para o desenvolvimento de comportamentos corteses. A Natureza do Trabalho também foi significativa, com coeficiente de 0,183 e p-valor de 0,027, reforçando a importância da satisfação com o conteúdo das atividades para a promoção de cortesia. Assim como nas análises anteriores, Chefia e Salário e Promoções não se mostraram significantes. O modelo de cortesia teve um R^2 de 9%, indicando que uma pequena parte da variação na cortesia é explicada por esses fatores.

Por fim, a Virtude Cívica também foi fortemente influenciada pela Natureza do Trabalho, com um coeficiente de 0,318 e p-valor de 0,027, reforçando que o conteúdo e as características das atividades desempenhadas são cruciais para o engajamento dos servidores

em atividades que refletem responsabilidade e compromisso com a organização. A relação com os Colegas de Trabalho apresentou um coeficiente negativo, e significativo, indicando uma relação inversa entre essas duas variáveis. Isso significa que, à medida que a satisfação dos servidores com os colegas de trabalho aumenta, há uma leve diminuição na manifestação da Virtude Cívica, um dos comportamentos de cidadania organizacional. O modelo explica 10,7% da variação na Virtude Cívica, segundo o R^2 .

De maneira geral, a Natureza do Trabalho apareceu como a variável mais influente nas quatro dimensões de CCO analisadas, com significância estatística em todos os modelos, o que sugere que a forma como o trabalho é percebido e estruturado tem um impacto considerável nos comportamentos de cidadania organizacional dos servidores. Esses resultados contrastam com o estudo de Andrade, Costa e Lengler (2017), que demonstrou que a dimensão "natureza do trabalho" não teve influência significativa sobre o CCO no contexto pesquisado.

Zeinabadi (2010), por sua vez, indicou que indivíduos satisfeitos com seu trabalho tendem a retribuir com comportamentos positivos, incluindo atos de cidadania organizacional. A percepção positiva sobre a natureza do trabalho pode estimular um ambiente de atitudes positivas, beneficiando tanto os colegas quanto a organização, além de favorecer a expressão do potencial criativo dos trabalhadores (Bastos *et al.*, 2014; Bateman e Organ, 1983; Williams e Anderson, 1991).

Em contrapartida, as dimensões Chefia e Salário e Promoções não mostraram impacto significativo em nenhuma das dimensões, indicando que esses fatores não são preditores relevantes de CCO neste contexto. Nos estudos de Malheiros *et al.* (2024) a variável dependente CCO não apresentou valores significantes com as dimensões de satisfação com os colegas, promoções e salário.

As boas relações com os Colegas de Trabalho se destacaram especialmente nas dimensões de Altruísmo e Cortesia, sugerindo que o clima de cooperação entre pares é importante para o desenvolvimento desses comportamentos. Nesse contexto, Robbins (2008) ressalta que colaboradores satisfeitos tendem a ser mais dispostos a ajudar os outros e a superar as expectativas de suas tarefas, ou seja, estão mais propensos a ir além de suas obrigações formais.

Swaminathan e Jawahar (2013) também afirmam que a satisfação no trabalho influencia o CCO, evidenciando, em um estudo no setor educacional, uma relação positiva entre a satisfação e os fatores que compõem o CCO. Da mesma forma, Bowling, Wang e Li (2012) identificaram a satisfação no trabalho como um potencial antecedente do comportamento de cidadania organizacional.

Com base nos resultados apresentados, é possível concluir que nem todas as dimensões da satisfação no trabalho impactam positivamente o comportamento de cidadania organizacional.

Portanto, a sexta hipótese não foi confirmada, pois, embora aspectos como a natureza do trabalho e os relacionamentos com os colegas tenham um efeito positivo sobre o comportamento de cidadania organizacional, fatores como salário, promoções e chefia não apresentaram uma influência positiva consistente, e em alguns casos, até negativa.

H6: A satisfação no trabalho influencia positivamente o comportamento de cidadania organizacional dos servidores.

Prosseguindo com a análise de regressão linear simples, a Tabela 38 apresenta a influência das variáveis independentes Relacionamento e Situacional, Controle e Hierarquia e Prioridade e Prazos sobre quatro dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO):

Tabela 38 - Regressão linear simples tendo como variável dependente o comportamento de cidadania organizacional e variável explicativa a avaliação do estilo gerencial

Modelo	Variável dependente	Variável Independente	Coef	Sig	Teste F	Sig (Teste F)	R ²
1	Lealdade Organizacional	(Constante)					
		Relacionamento e Situacional	0,229	0,000	8.483	<0,001	7,2%
		Controle e Hierarquia	0,078	0,233			
		Prioridade e Prazos	0,031	0,644			
2	Altruísmo	(Constante)					
		Relacionamento e Situacional	0,199	0,002	6.025	0,001	5,0%
		Controle e Hierarquia	0,053	0,430			
		Prioridade e Prazos	0,035	0,599			
3	Cortesia	(Constante)					
		Relacionamento e Situacional	0,261	0,000	8.996	<0,001	7,7%
		Controle e Hierarquia	0,085	0,196			
		Prioridade e Prazos	-0,025	0,709			
4	Virtude Cívica	(Constante)					
		Relacionamento e Situacional	0,253	0,000	10.277	<0,001	7,2%
		Controle e Hierarquia	0,094	0,149			
		Prioridade e Prazos	0,018	0,790			

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

É possível extrair dos dados que em todas as dimensões do CCO, o Teste F é significativo ($p < 0,001$), o que indica que as variáveis independentes, no conjunto, explicam as dimensões do comportamento de cidadania organizacional.

Na dimensão Lealdade Organizacional, observou-se que a variável Relacionamento e Situacional apresentou uma relação positiva e significativa (coeficiente = 0,229, $p < 0,001$), demonstrando que um estilo gerencial voltado para o relacionamento interpessoal e a adaptação às situações tem um impacto direto na promoção de lealdade dos servidores à organização. Em

contraste, as variáveis Controle e Hierarquia e Prioridade e Prazos não se mostraram significantes, sugerindo que esses aspectos exercem pouca influência sobre essa dimensão. O modelo explicou 7,2% da variação da lealdade organizacional, conforme indicado pelo valor de R^2 .

No que se refere ao Altruísmo, o comportamento também foi influenciado de maneira positiva e significativa pelo fator Relacionamento e Situacional (coeficiente = 0,199, $p = 0,002$), evidenciando que um gerenciamento baseado em boas relações interpessoais e sensibilidade às circunstâncias estimula atitudes altruístas entre os servidores. Novamente, as variáveis Controle e Hierarquia e Prioridade e Prazos não apresentaram significância. O valor de R^2 foi de 5%, indicando que o modelo explica uma parcela modesta da variação no altruísmo.

Na dimensão Cortesia, a variável Relacionamento e Situacional demonstrou ser um preditor significativo e positivo (coeficiente = 0,261, $p < 0,001$), indicando que um estilo gerencial sensível ao relacionamento e ao contexto situacional incentiva comportamentos corteses no ambiente de trabalho. Similarmente às outras dimensões, Controle e Hierarquia e Prioridade e Prazos não foram significantes. O valor de R^2 foi de 7,7%, para explicar a variação na cortesia.

É fundamental que a organização incentive o relacionamento interpessoal entre líderes e membros da equipe, com o objetivo de promover um clima de confiança, respeito e empatia. Em um ambiente onde os relacionamentos são harmoniosos, as chances de cooperação aumentam e a sinergia é mais facilmente alcançada, impactando positivamente os resultados produtivos (Carvalho, 2009).

Por fim, a análise da Virtude Cívica mostrou que Relacionamento e Situacional teve uma correlação significativa com essa dimensão do CCO (coeficiente = 0,253, $p < 0,001$), o que sugere que a percepção de um estilo gerencial focado em relacionamentos e adaptabilidade às situações também promove maior envolvimento e responsabilidade cívica entre os servidores. As variáveis Controle e Hierarquia e Prioridade e Prazos não foram significantes nessa dimensão. O modelo explicou 8,8% da variação na Virtude Cívica.

De modo geral, a variável Relacionamento e Situacional foi a única a apresentar relevância estatística em todas as dimensões analisadas, confirmando sua importância na promoção de comportamentos de cidadania organizacional. Isso destaca que servidores respondem melhor a estilos gerenciais focados em interações interpessoais e na flexibilidade diante das circunstâncias do ambiente de trabalho. Esses resultados sugerem que, quando o líder adapta seu estilo à realidade do ambiente, demonstrando flexibilidade conforme as necessidades e o nível de maturidade dos liderados, como no estilo de liderança situacional (Melo, 2004),

acaba facilitando a identificação dos colaboradores com os objetivos e valores da organização, gerando sentimentos positivos, que se desenvolvem em um ambiente de apoio (Royal, 2012), favorecendo o envolvimento e, conseqüentemente, o comportamento organizacional.

Segundo Nyhan (2000), é evidente a forte influência da liderança sobre os liderados, incluindo o estímulo à confiança na orientação recebida e na competência do superior. Onn *et al.* (2018) complementam que, ao perceberem esse nível de confiança, os trabalhadores tendem a se envolver mais em comportamentos de cidadania organizacional.

Já os fatores de Controle e Hierarquia e Prioridade e Prazos não mostraram ser significantes, sugerindo que esses aspectos mais rígidos e estruturais não têm o mesmo impacto no desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos. Líderes que priorizam a estruturação das tarefas tendem a reduzir os níveis de satisfação do grupo de trabalho, embora sejam considerados mais eficazes (Bergamini, 2002). Nesse estilo de liderança, o cumprimento das tarefas é mais valorizado do que a satisfação ou o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Moraes, 2006).

Portanto, a sétima hipótese não foi confirmada, pois, embora a dimensão "Relacionamento e Situacional" tenha uma influência positiva e significativa sobre o comportamento de cidadania organizacional, fatores como "Controle e Hierarquia" e "Prioridades e Prazos" não mostraram a mesma influência.

H7: Os três estilos de liderança adotados pelos líderes influenciam positivamente o comportamento de cidadania organizacional dos servidores.

Apresenta-se, no Quadro 9, a síntese das hipóteses propostas nesta pesquisa, relacionadas aos objetivos específicos previstos e aos resultados obtidos após análise dos dados.

Quadro 9 - Síntese dos resultados

Objetivo Específico	Hipótese	Resultados	Validação	Contribuições
1. Identificar a relação entre variáveis sociodemográficas dos servidores e a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional.	H1: O comportamento de cidadania organizacional orientado ao indivíduo é mais forte entre servidores do sexo feminino.	Maior Média: Servidores do sexo feminino (4,57)	Aceita	A aceitação desta hipótese indica que servidores do sexo feminino tendem a demonstrar CCO voltados para ajudar outros indivíduos com mais frequência. Isso pode refletir a importância das relações interpessoais e da empatia em ambientes onde há maior presença feminina. Gestores podem utilizar essa informação para promover políticas que incentivem o reconhecimento e valorização desses

				comportamentos, favorecendo um clima de colaboração.
1. Identificar a relação entre variáveis sociodemográficas dos servidores e a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional.	H2: O comportamento de cidadania organizacional é mais forte em servidores mais jovens.	Menor Média: Servidores mais jovens (4,31) Maior Média: Servidores maiores de 60 anos (4,72)	Rejeitada	A rejeição desta hipótese mostra que, contrariamente à expectativa inicial, os servidores mais velhos (acima de 60 anos) apresentam maior tendência a engajar em CCO. Este achado valoriza a experiência e o comprometimento dos servidores mais experientes, sugerindo que as organizações devem considerar o papel do tempo de serviço e da maturidade na promoção de comportamentos altruístas e colaborativos.
2. Avaliar quais as dimensões dos construtos mais predominantes entre os servidores técnicos administrativos.	H3: A dimensão orientada ao indivíduo será predominante entre os comportamentos de cidadania organizacional dos servidores.	Maior Média: Orientado aos Indivíduos (4,51)	Aceita	A aceitação dessa hipótese reflete a importância de fomentar um ambiente de trabalho em que a cooperação interpessoal seja promovida, destacando que o suporte entre colegas pode ser um fator crucial para o desempenho organizacional. As políticas de desenvolvimento de equipes podem beneficiar-se ao incentivar tais comportamentos de suporte e ajuda mútua.
2. Avaliar quais as dimensões dos construtos mais predominantes entre os servidores técnicos administrativos.	H4: As dimensões relacionadas aos colegas e chefias serão predominantes na satisfação dos servidores.	Maiores Médias: Chefia (5,82) Colegas (5,51)	Aceita	A aceitação dessa hipótese confirmou que a satisfação dos servidores está mais fortemente relacionada com os colegas e com a chefia, o que sugere que as relações interpessoais, tanto horizontais (entre colegas) quanto verticais (com chefias), são fundamentais para o bem-estar no ambiente de trabalho. Isso destaca a importância da comunicação, confiança e apoio mútuo para garantir a satisfação no trabalho, sugerindo que líderes devem prestar atenção nas dinâmicas relacionais da equipe.

2. Avaliar quais as dimensões dos construtos mais predominantes entre os servidores técnicos administrativos.	H5: A dimensão voltada para a situação será predominante no estilo gerencial adotado pelos chefes, na percepção dos servidores.	Maior Média: Situacional (4,34)	Aceita	A aceitação dessa hipótese revela que, na percepção dos servidores, os gestores tendem a adotar um estilo gerencial mais focado na resolução de situações. Organizações podem usar essas informações para criar programas de desenvolvimento de liderança, de modo a incentivar essa abordagem situacional.
3. Investigar a relação entre satisfação dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Piauí e os comportamentos de cidadania organizacional.	H6: A satisfação no trabalho influencia positivamente o comportamento de cidadania organizacional dos servidores.	“Natureza do trabalho” exerce influência positiva em todos os fatores do CCO; “Salário e Promoções” exercem influência negativa no Altruísmo; “Colegas de trabalho” exercem influência positiva no Altruísmo e Cortesia e negativa em Virtude Cívica; “Chefia” apresentou resultados sem significância;	Rejeitada	A rejeição desta hipótese trouxe à tona resultados sobre como a satisfação no trabalho influencia o CCO. Os resultados sugerem que a satisfação no trabalho não pode ser tratada como um conceito único e homogêneo. Os gestores devam focar em aspectos específicos, como a natureza do trabalho para fomentar CCO. Essas contribuições podem indicar que é preciso ir além da satisfação geral e focar em aspectos específicos que realmente promovem um ambiente colaborativo e proativo.
4. Examinar a relação entre o estilo gerencial percebidos pelos servidores técnicos administrativos Universidade Federal do Piauí e os comportamentos de cidadania organizacional.	H7: Os três estilos de liderança adotados pelos líderes influenciam positivamente o comportamento de cidadania organizacional dos servidores.	“Relacionamento e Situacional” exercem influência positiva em todos os fatores do CCO; “Controle e Hierarquia” e “Prioridade e Prazos” apresentaram resultados sem significância;	Rejeitada	A rejeição desta hipótese trouxe à tona resultados sobre como o estilo gerencial influencia o CCO. Os resultados sugerem que o impacto positivo no CCO não é resultado de qualquer tipo de liderança, mas especificamente de estilos que promovem relacionamentos e a adaptação a situações no ambiente de trabalho. Ou seja, líderes que focam em interações mais flexíveis e adaptativas são mais eficazes em estimular comportamentos de cidadania organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

6 CONCLUSÃO

Frente à necessidade e importância de se compreender as variáveis que ampliam a concepção dos gestos de cidadania no ambiente laboral, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência da satisfação no trabalho e do estilo gerencial nos comportamentos de cidadania organizacional, dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Piauí - UFPI. Para atingir esse objetivo, foi estabelecido objetivos específicos que norteiam o percurso de investigação, onde foi analisado a relação entre a satisfação no trabalho e avaliação do estilo gerencial nos comportamentos de cidadania organizacional (CCO) dos servidores técnicos administrativos. Também explorou a influência de variáveis sociodemográficas nos comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, identificou as dimensões predominantes dos construtos entre os servidores técnicos administrativos.

Os resultados do estudo estão alinhados com o referencial teórico apresentado, com intuito de encontrar uma relação entre satisfação, estilo gerencial e comportamentos de cidadania organizacional. A pesquisa inicialmente destaca a importância das variáveis sociodemográficas na compreensão do comportamento organizacional. Variáveis como a faixa etária, estado civil, tempo de serviço, educação formal, lotação, cargo em comissão e teletrabalho tiveram influência em algumas dimensões nos construtos de comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho e estilo gerencial. Esse achado reforça a ideia de que, para criar um ambiente organizacional mais produtivo e colaborativo, é fundamental levar em consideração as características individuais dos servidores.

O comportamento de cidadania organizacional, com média geral de 4,42, representa uma característica valiosa no contexto das universidades públicas, pois indica que os servidores estão dispostos a ir além de suas responsabilidades formais, engajando-se em ações voluntárias que beneficiam tanto seus colegas quanto a organização como um todo. As dimensões altruísmo e cortesia podem ser incluídas entre os comportamentos de cidadania orientada ao indivíduo e são particularmente relevantes, uma vez que esses comportamentos ajudam a promover um ambiente de trabalho mais solidário e cooperativo, o que pode resultar em uma maior eficiência no desempenho das atividades organizacionais e na prestação de serviços públicos.

A satisfação no trabalho teve como média geral de 4,59, demonstrando indiferença entre os servidores técnicos administrativos. A pesquisa também revelou que os servidores estão satisfeitos com as relações entre colegas e a chefia, mas insatisfeitos com as oportunidades de progressão e a remuneração. Para que eles se sintam plenamente motivados a contribuir de forma ativa e voluntária para o sucesso da organização, é essencial fortalecer essas relações

interpessoais e garantir que seus esforços sejam devidamente valorizados, tanto por meio de reconhecimento profissional quanto por compensação financeira adequada.

Em relação a avaliação do estilo gerencial, a dimensão "Situacional" apresentou a maior média (4,34), indicando que os servidores valorizam a flexibilidade dos gestores e sua capacidade de adaptação a diferentes contextos. A segunda maior média foi para a dimensão "Relacionamento" (4,29), evidenciando a importância das boas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Isso sugere que os servidores percebem o papel da liderança não apenas como técnico, mas como facilitador de um clima organizacional positivo.

As análises fatoriais também oferecem uma contribuição importante. A divisão das dimensões de cidadania organizacional em quatro grupos distintos (lealdade organizacional, virtude cívica, altruísmo e cortesia) proporciona uma visão mais detalhada dos diferentes tipos de comportamentos que podem ser incentivados dentro da organização. Da mesma forma, a junção das dimensões "Promoções e Salário" na análise de satisfação no trabalho revela a interdependência desses fatores, mostrando que a percepção dos servidores que processos de promoção está fortemente associada à sua satisfação com a remuneração. Além disso, as dimensões "Situacional" e "Relacionamento" foram agrupadas, destacando a importância da flexibilidade e das boas relações interpessoais no ambiente de trabalho, enquanto a dimensão de "Tarefas" se desmembrou em "Controle e Hierarquia" e "Prioridade e Prazos", o que sugere uma distinção clara entre os aspectos relacionados à estrutura organizacional.

A pesquisa destaca que, embora a satisfação no trabalho tenha um papel importante na promoção de comportamentos de cidadania organizacional, nem todos os aspectos da satisfação contribuem de maneira igual para esse comportamento. A natureza do trabalho e as relações com os colegas aparecem como os fatores mais influentes, enquanto salário, promoções e chefia, embora importantes para a satisfação geral, não são os principais impulsionadores do CCO. Isso ressalta a importância de um ambiente de trabalho positivo, no qual a colaboração e o apoio mútuo são incentivados, como um caminho eficaz para o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional.

No que se refere ao estilo gerencial influenciando os comportamentos de cidadania organizacional, a maior valorização dos fatores "Situacional" e "Relacionamento" demonstra que os servidores buscam uma liderança que não seja apenas técnica e orientada a resultados, mas também flexível, empática e capaz de ajustar suas práticas conforme as demandas específicas do ambiente de trabalho. Um estilo de gestão que privilegie a adaptação às situações e o desenvolvimento de boas relações interpessoais contribui para um ambiente de trabalho mais dinâmico e favorável à colaboração. Por outro lado, a ausência de influência significativa

dos fatores "Controle e Hierarquia" e "Prioridades e Prazos" reforça a ideia de que uma liderança rígida ou focada em prazos e hierarquia pode inibir a espontaneidade e a proatividade dos servidores, reduzindo a expressão do comportamento de cidadania organizacional.

A pesquisa fornece uma base sólida para a reflexão sobre as práticas de gestão e o desenvolvimento de políticas e estratégias que visem não apenas à eficiência dos servidores, mas também à criação de um ambiente de trabalho saudável, engajado e alinhado aos valores de cidadania organizacional. A pesquisa aponta para a necessidade de um equilíbrio cuidadoso entre aspectos estruturais e aspectos interpessoais. Além disso, o foco em uma liderança situacional e relacional reforça a importância de formar gestores capazes de adaptar suas práticas às especificidades de suas equipes e ao contexto institucional.

A pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Primeiramente, seu caráter transversal e estático significa que os dados foram coletados em um único ponto no tempo. Além disso, a pesquisa se concentrou em uma única categoria de servidores (técnicos administrativos), o que limita a generalização dos achados para outras categorias, como docentes ou funcionários terceirizados. A coleta de dados em apenas uma universidade também restringe a abrangência dos resultados. Outro aspecto relevante é o contexto de greve por reajustes salariais e eleição para o novo Reitor(a) no período em que os dados foram coletados. Esse fator pode ter influenciado significativamente as respostas dos participantes.

Vale ressaltar que os achados desta pesquisa foram avaliados em um contexto específico de tempo e espaço, o que pode influenciar percepções e resultados diferentes em outros momentos ou instituições. Isso reforça a importância de que as escalas utilizadas sejam continuamente replicadas em diferentes contextos, permitindo uma análise mais ampla dos fatores que influenciam o comportamento de cidadania organizacional (CCO).

Como uma sugestão para estudos futuros, seria valioso aplicar as três escalas (comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho e estilo gerencial) em mais universidades públicas federais, incluindo não apenas os técnicos administrativos, mas também os docentes. Estudos futuros podem buscar evidências empíricas que expliquem por que determinadas dimensões apresentaram relações inversas. Ademais, recomenda-se que a linha de investigação sobre o CCO continue explorando outras possíveis variáveis que possam atuar como antecedentes desse comportamento. Finalmente, é importante também que considerem a evolução temporal desses fatores.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Marcos Abílio. **Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: um estudo internacional de multicascos**. São Paulo: 2013. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de São Paulo. 2013.
- ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; LENGLER, L. Comportamento de Cidadania Organizacional: Um Olhar à Luz dos Valores e da Satisfação no Trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017.
- ANDRADE, T. **Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional**. 2017. 189 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2017.
- ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; COSTA, V. F.; FALLER, L. P.; COSTA, G. L. Interações entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Confiança Organizacional e Suporte Organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. Especial, p. 489-504, 2018.
- ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; COSTA, V. F. Comportamento de Cidadania Organizacional: Versão Brasileira da Escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 367-381, 2018.
- ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; MALHEIROS, M. B.; ROSSATO, V. P. Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 3, p. 749-775, 2021.
- ANDRADE, C. R.; PEREIRA, L. Z.; CKAGNAZAROFF, I. B. (2007). Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. **Revista Gestão & Tecnologia**, 7(1), 67-89.
- ANDREW, S.; LEÓN-CÁZARES, F. Mediating effects of organizational citizenship behavior on organizational performance: empirical analysis of public employees in Guadalajara, Mexico. **Econo Quantum**, v. 12, n. 2, p. 71-92, 2015.
- AGAPITO, P. R.; CARDI, G. V.; VICENTE, M. M.; GUIMARÃES, T. B.; LACERDA, T. L. F. T.; FREITAS, V. B. Análise da satisfação do trabalho e dos contratos psicológicos em organizações da região do Grande ABCD. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v.4 n.2, Jul./Dez. 2013.
- AGAPITO, P. R.; SANTOS, C. B. D.; ALVES, C. H.; SÁ, C. R. C. B.; SANTOS, H. R. D. Análise da satisfação no trabalho e do cumprimento dos contratos psicológicos dos profissionais da Região do ABC Paulista. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 5, n. 1, p. 766-786, 2014.
- ASSUNÇÃO, R. R.; DOMINGOS, S. R. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, N. M. Satisfação e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com docentes universitários do curso de Ciências Contábeis. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, número 3, p. 453- 468, DEZ. 2014.

ASSUNÇÃO, E. M. M. D. P. **A Liderança como Comportamento de Cidadania Organizacional**. 2014. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2014.

ALKAHTANI, A. Organizational citizenship behavior (OCB) and rewards. **International Business Research**, v. 8, n. 4, p. 210-222, 2017.

ALMEIDA, D. M.; TOMAZZONI, G. C.; SANTOS, A. S. D.; RODRIGUES, G. O.; SIMONETTO, E. O. Análise de Cenários Envolvendo Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional por meio da Dinâmica de Sistemas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 1, p. 78-94, 2017.

ALMEIDA, D. C. e., PITANGA, H. N., SILVA, T. O. da., SILVA, N. A. B., & AVELAR, M. G. de. (2022). Utilização dos testes estatísticos Kruskal-Wallis e Mann-Whitney para avaliação de sistemas de solos reforçados com geotêxteis. **Matéria (Rio De Janeiro)**, 27(2), e202145351.

ARAÚJO, A., SILVA, S., & SOUZA, F. (2011). Estilo de liderança gerencial na perspectiva dos liderados: Um estudo na via Leste Motos Ltda. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

BATEMAN, T.S.; ORGAN, D.W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of Management Journal**, 26(1):587-595.

BASTOS, A.V.B.; SIQUEIRA, M.M.M.; GOMES, A.C.P. 2014. Cidadania organizacional. In: M.M.M. SIQUEIRA (org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão organizadora*. Porto Alegre, **Artmed**, p. 49-95.

BASS, B. M. From transitional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Inverno, (99),140-148. 1990;

BRASIL. Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2005.

BABIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BABIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. 3. ed. Belo Horizonte: UFMG: 2005.

BARNARD, C. I. **As Funções do Executivo**. Atlas, 1971.

BARRETO, L. K. S.; BARROS, I. D.; VASCONCELOS, C. R. M.; ARAÚJO FILHO, G. M.; SILVA, A. G. F. Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e Comportamentos de Cidadania Organizacional: Uma Análise sobre a Percepção dos Empregados em Indústria do Rio Grande do Norte. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 19, n. 3, p. 397-418, 2020.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, out./dez. 2000.

BERGAMINI, C. W. **O Líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

BEALE, J. Motivação entre funcionários na adoção de comportamentos desestimuladores: antecedentes de nível individual. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 6, n. 2, p. 11-31, mai./ago. 2007.

BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, Campo Grande, v.9, n.1, Jan./Abr. 2021.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid**. Houston, TX: Gulf, 1964.

BOLINO, M. C., & TURNLEY, W. H. Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior. **Academy of Management Executive**, 17, 60-71. 2003.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: **Pioneira Thomson**, 2002.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: **Pioneira**, 1992.

BOWLING, N. A., WANG, Q., & Li, H. Y. The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organizational citizenship behavior. **Applied Psychology an International Review**, 61(1), 97–113. 2012.

BORMAN, W. C., PENNER, L. A., ALLEN, T. D., & MOTOWIDLO, S. J. Personality predictors of citizenship performance. **International Journal of Selection and Assessment**, 9: 52–69. 2001.

BOTELHO, A. B.; SCHWARCZ, L. M. **Cidadania um projeto em construção: minorias, justiça e direitos**. 1. ed. São Paulo: Claro Enigma, 2012.

BOTREL, A. M. M.; MESQUITA, J. M. C.; BASTOS, A. M.; REIS NETO, M. T. Satisfação e comprometimento dos médicos: estudo em instituições hospitalares. **Revista de Administração UNIMEP**, v.18, n4, setembro – dezembro, 2020.

BRANDÃO, I. F.; LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 77, n. 1, p. 90-113, jan./abr. 2014.

BROWN, Steven & HUNING, Tobias. Intrinsic motivation and job satisfaction: the intervening role of goal orientation. **Proceedings of The Academy Of Organizational Culture, Communications And Conflict**, v.15, n. 1, p. 1-5, New Orleans, April, 2010.

BRYMAN, A. Quantity and quality in social research. London: **Routledge**, 1988.

CANZIO, L. I., BÜHLMANN, F.; MASDONATI, J. Job satisfaction across Europe: An analysis of the heterogeneous temporary workforce in 27 countries. **Economic and Industrial Democracy**, 2023, 44(3), 728-754.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Paz e Terra, 1999.

CAVAZOTTE, F.; ARAUJO, F.; ABREU, A. Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 289-306, 2017.

CERIBELI, H. B.; TEIXEIRA, F. C. A. Análise da relação entre clima organizacional e comportamento de cidadania organizacional. **Revista Eletrônica da UNIFEDE**, v. 1, p. 69-85, 2017.

CERIBELI, H. B.; MIGNACCA, T. P. Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 17, n. 1, p. 102-118, 2019.

CERIBELI, H. B.; DINIZ, J. R. V.; INÁCIO, R. O.; FELIPE, I. J. D. S. Desenvolvimento Profissional, Burnout e Cidadania Organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 3, p. 208-228, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª Reimpressão Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral de Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. (2ª ed.) Rio de Janeiro: Campus Editora, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos, O Capital Humano das Organizações**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, V. F. **Diferentes Motivos, Diferentes Comportamentos? A Influência Da Teoria Da Autodeterminação Nos Comportamentos De Cidadania Organizacional E De Cidadania Organizacional Para O Meio Ambiente.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria - RS, p. 155, 2018.

COSTA, C. A.; BENTO, K. G. R.; SÁ, F. B.; ZIVIANI, F. Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.11, n.1, Janeiro/Abril – 2013.

COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Comportamento de Cidadania Organizacional: As Visões de Colaboradores e de Gestores de uma Indústria de Eletrodomésticos. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. N. Especial, p. 262-291, 2017.

COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; FALLER, L. P.; OLIVEIRA, J. M. Comportamento de Cidadania Organizacional: Sua Interação com os Valores Organizacionais e a Satisfação no Trabalho. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 304-315, 2017.

Costa, V. F. & Andrade, T. Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2020 a 2012. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, 16(2), 45-71. 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

CUNHA, M. P. & REGO, A. **Liderar.** Lisboa: Publicações Dom Quixote. 2005.

CHIABURU, D. S.; LORINKOVA, N. M.; VAN DYNE, L. Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. **Group & Organization Management**, v. 38, n.3, p. 291-333, 2013.

CHIABURU DS, HARRISON DA. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. **J Appl Psychol.** 2008 Sep;93(5):1082-103. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1082. PMID: 18808227.

CONTRERAS, Françoise. BARBOSA, David. JUÁREZ A, Fernando. URIBE, Ana Fernanda. MEJÍA Camilo. "Estilos De Liderazgo, Clima Organizacional Y Riesgos Psicosociales En Entidades Del Sector Salud. Un Estudio Comparativo." **Acta Colombiana de Psicología**, vol. 12, no. 2, 2009, pp.13-26.

CALLEFI, J. S.; TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo**, Vol. 23, n. 1 - jan/fev/mar/abr, 2021.

CARVALHO, M. do C. N. de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CERUTTI, P. S., COSTA, C., PAULI, J., & LAVAL, L. C. Relationship Between Leadership Style and Conflicts in Family Businesses. BBR. **Brazilian Business Review**, 20(5), 518–539, 2023.

CAMPOS, H. **Estatística não paramétrica**. 4ª ed. Piracicaba: ESALQ, 1983.

DAMASCENO, T. N. F.; ALEXANDRE, J. W. C. A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises. **Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro**, 2012, v. 3, p. 39-49.

DAMGHANIAN, H.; GHALEROUDKHANI, F. G. Discretionary Workplace Behaviors: The Effect of Communication Satisfaction on Workplace Deviance and OCB with the Mediation Role of Justice Sensitivity. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 15, n. 1, p. 155-168, 2022.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

D'AGOSTINO, R. B.; STEPHENS, M. A. **Goodness-of-Fit Techniques**. New York: Marcel Dekker, 1986.

DEKAS, K. H.; BAUER, T. N.; WELLE, B.; KURKOSKI, J.; SULLIVAN, S. Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 3, p. 219-237, 2013.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria Cultura. **Revista Alcance Eletrônica**, Itajaí, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun. 2013.

DE RÉ, C. A. T. **O fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DINI, A. P.; ALVES, D. F. dos S.; OLIVEIRA, H. C.; GUIRARDELLO, E. de B. Validade e confiabilidade de um instrumento de classificação de pacientes pediátricos. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 22, n. 4, p. 598-603, 2014.

DIPAOLA, M. F.; HOY, W. K. School characteristics that foster organizational citizenship behavior. **Journal of School Leadership**, v. 15, p. 387-406, 2005.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, C. L. G.; MOTOKI, F. Y. S.; MAINARDES, E. W. O technostress e a relação com a satisfação no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 12, n. 6, p. 1562-1582, 2018.

DUARTE, R. L.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. G. A Relação entre a Motivação e a Satisfação no Trabalho dos Servidores Públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 393-413, 2019.

EHRHART, M. G. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, v. 57, p. 61-94, 2004.

EUWEMA, M.; WENDT, H.; VAN EMMERICK, H. Leadership Style and Group Organizational Behavior Across Cultures. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 2, p. 251-265, 2008.

FALCE, J. L.; MARTINS, A. P.; MUYLDER, C. F.; PARDINI, D. J. Satisfação no Trabalho: Estudo Longitudinal em uma Organização Pública de Ensino Superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 153-175, 2020.

FAVARIM, F. N. Remuneração e salário uma abordagem jurídico/administrativa. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, p. 209-224, 2011.

FORD, M. E. **Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency**. Newbury Park, CA: Sage, 1992.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para toma de decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FEITOSA, L. V. D. S.; COSTA, C. E. S. D. Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. **Anais do V SINGEP**, São Paulo, 2016.

FERNANDES, K. M. S.; RIBEIRO, L. M. P.; ASSIS, L. B. Comportamento de Cidadania Organizacional: Estudo de Caso com Servidores Públicos de uma IFES. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 2, p. 101-119, 2020.

FERREIRA, C. A. A. Percepção da Motivação e Satisfação no Trabalho pelos Trabalhadores de uma Instituição Psiquiátrica no Brasil. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 14, n. 2, p. 25-41, 2016.

FERREIRA, J. M. C. et al. **Manual de Psicossociologia das Organizações**. McGraw-Hill, 2003.

FERREIRA, S. D.; FERRAZ, S. F. S.; PAIVA, L. E. B.; REBOUÇAS, S. M. D. P. Valores e Satisfação no Trabalho dos Servidores Públicos em uma Seccional da Justiça Federal. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 38, p. 3608-3631, 2020.

FERNANDES, C.; SIQUEIRA, M.; VIEIRA, A. Impact of perceived organizational support on affective organizational commitment: The moderating role of leadership. **Contemporary Thought Journal in Administration**, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Leadership and Effective Management**. Glenview: Scott, Foresman, 1974.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS-2**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, 2000.

FRASER, T. **Trabalho, fadiga e ergonomia: Introdução à ergonomia industrial: um livro didático para estudantes e gestores (online)**. Toronto: Wall e Emerson, 1996.

GARDNER, J. W. **On leadership**. New York: Free Press, 1990.

GARCIAS, M. O.; KASSOUF, A. L. Efeito da qualificação adequada sobre a satisfação profissional dos jovens brasileiros. **Economia e Sociedade**, v. 31, n. 2, p. 439–457, maio 2022.

GEORGE, J.; BRIEF, A. P. Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 2, p. 310–329, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia: USP**, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007.

GOODMAN, S. A.; SVYANTEK, D. J. Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter? **Journal of Vocational Behavior**, v. 55, p. 254-275, 1999.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 357-379, 2004.

GOMES, A. C. P. et al. Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 711-731, dez. 2014.

GREEN, C. P.; HEYWOOD, J. S.; KLER, P.; LEEVES, G. Paradox lost: The disappearing female job satisfaction premium. **British Journal of Industrial Relations**, v. 56, n. 3, p. 484–502, 2018.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2017.

HAIRE, M. **Teoria da organização moderna**. Rio de Janeiro: USAID, 1966.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R. et al. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

HOUSE, R. J. Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 4, p. 563-574, 1999.

HU, J.; LIDEN, R. C. Antecedentes of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 4, p. 851-862, 2011.

IAZDI, S.; FREIRE, F. B. Justiça organizacional, instituições e satisfação no trabalho: uma análise em uma empresa do setor aéreo. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 2, p. 51-77, 2022.

IQBAL, J.; INAYAT, S.; IJAZ, M.; ZAHID, A. Leadership styles: Identifying approaches and dimensions of leaders. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 4, n. 3, p. 641-659, 2012.

JANG, S.; ALLEN, T. D.; KIM, E.; O'BRIEN, K. E.; CHO, I.; CEYLAN, S. Invariância de medição do comportamento de cidadania organizacional em todos os sexos. **Psicologia Aplicada**, 2022. DOI: 10.1111/apps.12373.

JAHANGIR, N.; AKBAR, M. M.; HAQ, M. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. **BRAC University Journal**, v. 1, n. 2, p. 75-85, 2004.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F.; ILIES, R. The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, p. 36-51, 2004.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KRAIMER, M. L. Organizational goals and values: a socialization model. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 4, p. 425-447, 1997.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, jan./fev. 2016.

KLEINMAN, C. The Relationship between Managerial Leadership Behaviors and Staff Nurse Retention. **Fall**, v. 82, n. 4, p. 2-9, 2004.

KOSE, T.; AVCIOGLU, K. Gender and job satisfaction in OECD countries. **Economics and Business Letters**, v. 12, n. 2, p. 157-164, 2023.

KONJA, V.; GRUBICNESIC, L.; LALIC, D. Leader-member exchange influence on organizational commitment among Serbian hospital workers. **Healthmed**, v. 6, p. 3802-3814, 2012.

KONOVSKY, M. A.; ORGAN, D. W. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 3, p. 253-266, 1996.

LAMEIRAS, E. O. S. **Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector da saúde**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal, 2010.

LATIFAH, I. N.; SUHENDRA, A. A.; MUFIDAH, I. Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property company. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 73, n. 3, 2024.

LEAL, S. C. H. **As percepções de responsabilidade social das empresas e o capital psicológico como antecedentes do empenhamento e do desempenho**. 2012. 395 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Pessoas, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2012.

LEE, K.; ALLEN, N. J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 1, p. 131-142, 2002.

LEE, U. H.; KIM, H. K.; KIM, Y. H. Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. **Global Business & Management Research: An International Journal**, v. 5, n. 1, p. 54-65, 2013.

LEMMON, G.; WAYNE, S. J. Underlying motives of organizational citizenship behavior: comparing egoistic and altruistic motivations. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 22, p. 129-148, 2015.

LEAL, P. H.; COSTA, B. M. N.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no trabalho: um estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 2, p. 106-120, 2015.

LIMA, A. J.; ZILLE, L. P.; SOARES, M. G. Um olhar sobre a satisfação no trabalho: estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 3, p. 310-325, 2015.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

LIMA, C. P. R.; MOY, G. S.; MATTOS, C. A. C.; BARROS, L. A. M.; SILVA, A. L. F. Cidadania organizacional, satisfação e intenção de rotatividade: um estudo com empregados públicos no estado do Pará. **Navus**, v. 14, p. 01-17, jan./dez. 2024.

LIPIETZ, A. **Miragens e milagres: problemas da industrialização no terceiro mundo**. São Paulo: Nobel, 1985.

LILLY, L. The effect of justice type on organizational citizenship behavior: do outcome favorability and leader behavior matter? **Current Psychology**, p. 26-49, 2015.

LOURENÇO, P. R. Liderança e eficácia: uma relação revisitada. **Psychologica**, 2000.

LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction**. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally, p. 1297-1349, 1976.

LOCKE, E. A. O que é satisfação no trabalho? **Desempenho Humano Comportamento Organizacional**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

LOPES, H.; ZANETTI, E.; MARTINS, G. A influência dos estilos de liderança na motivação dos funcionários de uma agência bancária no Paraná, Brasil. **Mix Sustentável**, v. 3, n. 3, p. 24-34, 2017.

LONGARAY, A. A.; GIESTA, L. Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança revisitada. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, 29, 1999, Salvador. Anais... Salvador: Abepro, 1999.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; COSTA, G. L. A.; FERREIRA, T. F. A influência da espiritualidade e satisfação sobre os comportamentos de cidadania organizacional na perspectiva dos trabalhadores de uma prefeitura do RS. **REUNA**, v. 28, n. 4, p. 42-62, 2024.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; FERREIRA, T. F.; COSTA, G. L. Correlação entre comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação: estudo de caso em uma prefeitura do RS. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 6-22, 2023.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; WEGNER, R. S.; ROSSATO, V. P. Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 4, p. 158-175, 2022.

MAYYA, S. S.; MARTIS, M.; MAYYA, P. S. Does gender difference matter in job satisfaction? A case of academicians in Karnataka. **Pertanika Journal of Social Science and Humanities**, v. 28, n. 4, dez. 2020.

MARINOVA, S.; MOON, H.; VAN DYNE, A. L. Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, v. 63, n. 10, p. 1463-1485, 2010.

MARIA, M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARÇAL, C. Z.; MELO, F. P.; NARDI, A. Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa empresa terceirizada. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, v. 1, n. 1, p. 20-35, jan./jun. 2013.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MARTINS, L. P.; VEIGA, H. M. S. Comportamentos de cidadania organizacional: revisão sistemática de literatura no período de 2010 a 2020 dos artigos indexados nas plataformas CAPES e PsycINFO. **Gestão & Conexões**, v. 11, n. 2, p. 52-71, 2022.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. **PsicoUSF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015. DOI: 10.13059/racef.v6i2.327.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 62, 2003.

MENDES, M. C.; FERREIRA, A. M. Contexto de trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 111-123.

MELO, E. A. A. **Comportamento gerencial: levantamento de percepções**. In: *Disciplina de Métodos de Pesquisa em Psicologia*. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Universidade Federal de Santa Catarina**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MELEIRO, A. R. **Bem-estar no trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da liderança**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005.

MICHEL, J. W. Antecedents of organizational citizenship behaviors: examining the incremental validity of self-interest and prosocial motives. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 3, p. 385-400, 2017.

MOHAMMAD, J.; HABIB, F.; KAZARIA, S. Organizational citizenship behavior and commitment: do age and tenure make any difference? **Business Management Quarterly Review**, v. 1, n. 3, p. 2180-2777, jan. 2010.

MORAES, M. B. **Estilo de liderança como um diferencial competitivo em uma organização familiar: o caso Magazine Luiza**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

MORRISON, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 1543-1567, 1994.

MOHR, L.; ORO, I. M.; BEGNINI, S.; TESTON, S. F. Comprometimento de carreira e justiça distributiva influenciam a satisfação no trabalho? **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 23-41, 2023.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MORIN, E. M. Sentidos do trabalho. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

NUNES, A. M. G. **Personalidade, liderança e poder**. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2012.

NUNES, E. M. G. T.; GASPAR, M. F. M. Modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen: estudo com os enfermeiros. **Pensar Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 14-26, 2014.

NEVES, P. C.; PAIXÃO, R. Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. **Exedra – Revista Científica ESEC**, n. 9, p. 33-52, 2014.

NUNES, F. M. G.; RODRIGUES, J. L. K. Clima organizacional: levantamento de variáveis que geram satisfação e insatisfação nos servidores de um instituto público de pesquisas. In: **Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação**, 10., 2011, Taubaté. Anais [...]. São Paulo: UNIVAP, 2011.

NIEHOFF, B. P.; MOORMAN, R. H. Justice as a mediator in the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. **Academy of Management Journal**, v. 36, p. 527-556, 1993.

NYHAN, R. C. Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. **The American Review of Public Administration**, v. 30, n. 1, p. 87-109, 2000.

OLIVEIRA, C. B.; FONTES FILHO, J. R. Problemas de agência no setor público: o papel dos intermediadores da relação entre poder central e unidades executoras. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 51, n. 4, p. 596-615, 2017.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; PISSUTTI, M. Comportamento de cidadania organizacional no setor público: validação de uma escala de mensuração. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, p. e11765, 2022.

OLIVEIRA, E. C. de A.; SANTOS, D. S. A contribuição da liderança para o clima organizacional. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 10, n. 10, p. 9-22, mar. 2021.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019.

OLIVEIRA, J. M. de. **Motivação do serviço público: influências sobre o ajuste indivíduo-organização e o comportamento de cidadania organizacional**. 196 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2019.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. New York: Lexington Books, 1988.

ORGAN, D. W. Personality and organizational citizenship behavior. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 465-478, 1994.

ORGAN, D. W.; RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 4, p. 775-802, 1995.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997.

ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: recent trends and developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 80, p. 295-306, 2018.

OPLATKA, I. Going beyond role expectations: toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. **Educational Administration Quarterly**, v. 42, p. 385-423, 2006.

ONN, C. Y.; YUNUS, J. N. B.; YUSOF, H. B.; MOORTHY, K.; NA, S. A. The mediating effect of trust on the dimensionality of organizational justice and organizational citizenship behavior amongst teachers in Malaysia. **Educational Psychology**, v. 38, n. 8, p. 1010-1031, 2018.

PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B.; OLIVEIRA, T. S.; PITOMBEIRA, S. S. R. Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 55-69, 2017.

PAULI, J.; CERUTTI, P. S.; ANDRÊIS, S. A. Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, Ed. Especial 1, p. 50-73, 2018.

PEREIRA, E. F. B. **Estilos gerenciais presentes na biblioteca central de uma instituição federal de ensino superior**. 52 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PEREIRA, A. M. S. **O impacto do estilo de liderança no desempenho da equipe de gestão na Secretaria de Administração**. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019.

PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 4, n. 1, p. 18-24, 2012.

PINTO, V. R. R.; MARIANO, S. Satisfação no trabalho dos gestores escolares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 2, p. 110-125, 2011.

PILLAI, R.; SCHRIESHEIM, C. A.; WILLIAMS, E. S. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. **Journal of Management**, v. 25, p. 897-933, 1999.

PICCOLO, R. F.; COLQUITT, J. A. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 327-340, 2006.

PINHATTI, E. D. G.; VANNUCHI, M. T. O.; TENANI, M. N. F.; HADDAD, M. C. L. Influências sociodemográficas e laborais na satisfação profissional de enfermeiros em hospital público. **Revista de Enfermagem UERJ**, v. 25, 2017.

PIMENTEL, S. R.; KURTZ, D. J. Satisfação no trabalho e estresse percebido do teletrabalho no Brasil. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 4, n. 2, p. 5679-5697, 2021.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n. 1, p. 393-402, 2003.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.

PODSAKOFF, P. M. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PAINE, J. B.; BACHRACH, D. G. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

PODSAKOFF, N. P.; BLUME, B. D.; WHITING, S. W.; PODSAKOFF, P. M. Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 1, p. 122-141, 2009.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; BOMMER, W. H. Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. **Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 259-298, 1996.

PODSAKOFF, N. P.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MAYNES, T.; SPOELMA, T. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. S87-S119, 2014.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 133-151, 1997.

PODSAKOFF, N. P.; WHITING, S. W.; PODSAKOFF, P. M.; BLUME, B. D. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, p. 122-141, 2009.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; LAROS, J. A. Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. **Estudos de Psicologia**, v. 26, n. 3, p. 349-361, 2009.

RAHMAN, U. Influence of job satisfaction to organizational citizenship behavior among senior high school teachers in South Sulawesi, Indonesia. **Advanced Science Letters**, 21(2), 210–212, 2015.

RAMADAM, A. O., WEGNER, R. da S., TONTINI, J., DA SILVA, D. J. C., RODRIGUES, G. O., SIMONETTO, E. D. O., & ESTIVALETE, V. de F. B. Análise de cenários envolvendo estilo gerencial e aprendizagem organizacional por meio da dinâmica de sistema. **Pensamento & Realidade**, 34(3), 21–41, 2020.

REGO, A. Comportamentos de cidadania nas organizações. Lisboa: McGraw-Hill, 2002.

REGO, A. Justiça e comportamentos de cidadania. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 6(1), 73-94, 2000.

REGO, A. Justiça e comportamentos de cidadania. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 6, n. 1, p. 73-94. 2000.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 17(2), 119-131, 2001.

REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 42(1), 50-63, 2002a.

REGO, A. **Comportamentos de cidadania nas organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2002b.

REZENDE, H. A. **A liderança transformacional e transacional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional**. Dissertação (Mestrado), Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2010.

REBOLHO, A. J. M. **Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional: uma análise à luz da identificação organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018.

RIBEIRO, N., & REGO, A. Virtuosidade organizacional e comportamentos de cidadania organizacional: um estudo empírico. In J. Santos (Ed.), **Turismo e Gestão: Inovação e Empreendedorismo no contexto da Economia Empresarial**. Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve, 289-298, 2009.

ROBBINS, S. E., & JUDGE, T. **Organizational behavior (15th ed.)**. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2013.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis-RJ: Ed. Vozes, 1994.

ROCHA, A. C. da & WAGNER, C. Avaliação da satisfação no trabalho: estudo em uma empresa distribuidora de autopeças. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, 3(1), 118-139, 2017.

ROCHA, R. P. N. N., LOPES, L. F. D., SILVA, D. J. C., MOREIRA, M. G., & SANTOS, J. V. D. A influência do gênero na relação entre enriquecimento trabalho-família e comportamento de cidadania organizacional de militares brasileiros. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, 20(1), 27-41, 2022.

ROYAL, M. **O inimigo do engajamento profissional: conquiste o comprometimento de sua equipe e elimine a frustração corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RUZ, J. P., COLLARTE, D. F., PEÑA, C. I., & URBINA, E. T. Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. **Revista Venezolana de Gerencia**, 24(87), 843-859, 2019.

RUFFATTO, J., PAULI, J., & FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, 16(1), 29-44, 2017.

SANTOS, I., & CASTRO, C. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. **Texto & Contexto Enfermagem**, 17(4), 734-742, 2008.

SANTOS, E. N. dos, & OLIVEIRA, E. E. de. **Mapeamento dos estilos de liderança utilizando a Escala de avaliação do estilo gerencial – EAEG**. São Paulo, SP, 12(3), 125-153, abr/2022.

SANT'ANNA, L. L., PASCHOAL, T., & GOSENDI, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, 16(5), 2012.

SAID, N. M., HAMIR, N., FADZIL, H., HAKIM, F. A., SULAIMAN, S., & YUNUS, N. M. The effect of employees satisfaction towards loyalty in hotel industry: Compensation, rewards, job security and working environment. **ESTEEM Journal of Social Sciences and Humanities**, 4, 75-82, 2020.

SALOMÃO, A., NEVES, M., & SILVA, J. Estilos de liderança x desempenho da equipe: estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora/MG. **Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde**, 3(1), 62-80, 2020.

SÁ, M. A. D., & LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In **XXII Encontro ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998.

SBISSA, A. P., RIBEIRO, N., & SBISSA, A. S. A relação entre a satisfação no trabalho com a saúde do trabalhador: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Arquivos Catarinenses de Medicina**, 46(3), 147-159, 2017.

SCHAPPE, S. P. The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. **Journal of Psychology**, 132, 277-290, 1998.

SHULTZ, K. S., & ADAMS, G. A. In search of a unifying paradigm for understanding aging and work in the 21st century. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), **Aging and Work in the 21st Century** (pp. 303–319). Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007.

SIQUEIRA, M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 7, 165–184, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M., & GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Orgs.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. V. S., & MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, 60(3), 241-250, 2014.

SILVA, W., LAROS, J. A., & MOURÃO, L. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, 7(1), 7-30, 2007.

SILVA, L. P., CASTRO, M. A. R., & SANTOS, M. G. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 20(3), 401-420, 2018.

SILVA, L. P., CASTRO, M. A. R., & DOS-SANTOS, M. G. Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, 22(2), 249-270, 2018.

SILVA, P. L., NUNES, S. C., & ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 21(2), 291–311, 2019.

SILVA, M. **Liderança sem Gerenciamento**. 2019.

SMITH, R. Modern citizenship. In F. E. Isin & B. Turner (Eds.), **Handbook of Citizenship**. London: Sage, 2002.

SMITH, C. A., ORGAN, D. W., & NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68(4), 653–663, 1983.

SOUZA, M. J. C., & DOURADO, D. C. P. Estilo de liderança: o caso de uma empresa de serviços. **Estilo**, 2016.

SPECTOR, E. P. **Psicologia nas Organizações** (4ª ed.). São Paulo: Saraiva, 2012.

SPECTOR, P. E. Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. **Human Relations**, 39(11), 1005-1016, 1986.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SRIVASTAVA, M., & MISHRA, S. Revisiting the link between age and work-related variables. **The International Journal of Organizational Diversity**, 19(2), 53-75, 2019.

STEFANO, S. R., CAMPOS, E. A. R. de, & CRIST, E. Práticas de benefícios sociais nas organizações: desafios na gestão de pessoas. **Revista Cesumar: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, 19(1), 65-88, 2014.

STOGDILL, R. M. **Handbook of Leadership**. Free Press, New York, 1974.

SWAMINATHAN, S., & JAWAHAR, P. D. Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. **Global Journal of Business Research**, 7(1), 71-80, 2013.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 5(3), 127-147, 2001.

TAMAYO, A., MONIZ, A. L. F., OLIVEIRA, V. B. de, CARVALHO, R. S., MACEDO, S., ARMANDO, P., & GUIMARÃES, F. T. Prioridades Axialógicas, Tempo de Serviço e Cidadania Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 14(1), 35-40, 2012.

TAYLOR, J. Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. **Public Administration Review**, 73(3), 453-464, 2013.

TAMBE, S., & SHANKER, M. A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. **International Research Journal of Business and Management**, 1, 67-73, 2014.

TINTI, J. A., COSTA, L. V., VIEIRA, A. M., & CAPPELLOZZA, A. O Impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Brazilian Business Review**, 14(6), 636-653, 2017.

UFPI. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: 2020-2024**. Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2020.

VALSANIA, S. E., LEÓN, J. A., ALONSO, F. M., & CANTISANO, G. T. Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. **Psicothema**, 24(4), 561-566, 2012.

VAN DYNE, L., GRAHAM, J. W., & DIENESCH, R. M. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. **Academy of Management Journal**, 37(4), 765-802, 1994.

VAN DYNE, L., CUMMINGS, L. L., & PARKS, J. M. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. **Research in Organizational Behavior**, 17, 215-285, 1995.

VARGAS, K. S., MOURA, G. L., HÖRBE, T. de A. N., FIGUEIRA, K. K., & MADERS, T. R. Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: a relação entre os construtos. **XVII Seminários em Administração, SemeAD**, 2014.

VARGAS, K. S., MOURA, G. L., MADERS, T. R., & HÖRBE, T. de A. N. Relação entre estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: perspectivas e desafios de uma empresa do setor de implementos rodoviários. **Revista de Administração FACES Journal**, 17(1), 8-28, 2018.

VESCO, D., BEUREN, I. M., & POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação no trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, 35(3), 121-138, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA JÚNIOR, H. G. **Cidadania Organizacional e a Liderança Gerencial em Empresas Familiares Nordestinas**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

VIEIRA, M. A. M. **Contrato psicológico e comportamentos de cidadania organizacional: análise da relação num contexto de mudanças no setor da saúde**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde), Universidade do Minho, Braga, 2013.

VIGODA-GADOT, E., & BEERI, I. Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 22(3), 573-596, 2011.

WARR, P. Work, happiness, and unhappiness. **Mahwah, NJ**: Lawrence Erlbaum, 2007.

WAYNE, J. H., & CORDEIRO, B. L. Who is a good organizational citizen? Social perception of male and female employees who use family leave. **Sex Roles**, 49, 233-246, 2003.

WILLIAMS, L. J., & ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, 17(3), 601-617, 1991.

WEIHRICH, H., & KOONTZ, H. **Management: A Global Perspective**. 10^a ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

WALTON, R. E. Qualidade de vida no trabalho: o que é isso? **Sloan Management Review**, 15(1), 11-21, 1973.

YANG, Y. F. Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. **Psychological Reports**, 119(1), 154-173, 2016.

YAMAFUKO, E. L., & SILVA, J. J. Liderança nas Organizações. **Colloquium Humanarum**, 12, 86-93, 2015.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations**. 8^a ed. Pearson, 2012.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 4^a ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

ZEINABADI, H. Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 5, 998-1003, 2010.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor (a),

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de uma pesquisa denominada “Antecedentes Do Comportamento De Cidadania Organizacional: Um Olhar À Luz Da Satisfação no Trabalho e Estilo Gerencial”, esta pesquisa está sob a responsabilidade do pesquisador Aline Pacheco Silva, mestranda do Programa De Pós-Graduação Em Administração Pública - Profissional (PROFIAP), sob orientação da pesquisadora Dra. Evangelina Da Silva Sousa e tem como objetivo analisar a relação entre satisfação no trabalho e estilo gerencial sobre os comportamentos de cidadania organizacional, conforme percebidos pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Piauí - UFPI.

Esta pesquisa tem por finalidade contribuir para a literatura acadêmica sobre o tema, ampliando o conhecimento disponível e fornecendo diretrizes para práticas de gestão de pessoas mais eficazes. Os resultados desta pesquisa podem ser utilizados como base para o desenvolvimento de estratégias e políticas que promovam um ambiente de trabalho positivo, engajador e colaborativo, incentivando os servidores técnicos administrativos a participarem de ações voluntárias que beneficiem a organização e estimulando o crescimento e sucesso mútuos. Neste sentido, solicitamos sua colaboração mediante a assinatura desse termo. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final desse documento que está em duas vias. O mesmo também será assinado pelo pesquisador em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com o pesquisador. Por favor, leia com atenção e calma, aproveite para esclarecer todas as suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com o pesquisador responsável pela pesquisa através dos seguintes telefones: Aline Pacheco Silva: (86)XXXXX-XXXX. Se mesmo assim, as dúvidas ainda persistirem você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI, Campus Universitário Ministro Petrônio Portella, Bairro Ininga, Teresina –PI, telefone (86) 3237-2332, e-mail: cep.ufpi@ufpi.edu.br; no horário de atendimento ao público, segunda a sexta, manhã: 08h00 às 12h00 e a tarde: 14h00 às 18h00. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Esclarecemos mais uma vez que sua participação é voluntária, caso decida não participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento da pesquisa, não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo e o (os) pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento.

A pesquisa se justifica pela associação positiva entre esses comportamentos e o progresso das instituições, destacada em estudos anteriores. Além disso, a relevância dos CCO é ressaltada na economia do conhecimento, onde a colaboração voluntária é crucial para a competitividade organizacional. Há também uma necessidade identificada na literatura de explorar aspectos ainda não completamente compreendidos dos CCO, incluindo variações nos fatores antecedentes e a influência de contextos específicos, como o setor público e instituições educacionais. A pesquisa, realizada na Universidade Federal do Piauí, busca preencher essa lacuna ao examinar os antecedentes dos CCO entre os servidores técnicos administrativos, visando fornecer insights valiosos para gestão de pessoas e promover um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo e para sua realização serão utilizados os seguintes procedimentos para a coleta de dados serão utilizados como procedimentos de coleta de dados uma abordagem quantitativa, utilizando um instrumento de pesquisa do tipo survey, com aplicação de um questionário estruturado aos servidores administrativos da Universidade Federal do Piauí.

Esclareço que esta pesquisa pode acarretar os seguintes riscos: Os participantes podem se sentir desconfortáveis ao responder perguntas pessoais sobre sua vida profissional,

experiências de trabalho ou opiniões e se as perguntas forem muito específicas ou se a amostra for pequena, os participantes podem ser identificados com base em suas respostas, o que pode levar a consequências negativas, como discriminação ou retaliação, porém os mesmos serão contornados evitando perguntas intrusivas ou excessivamente pessoais que possam deixar os participantes desconfortáveis. Em vez disso, formulá-las de maneira neutra e profissional, focando nos aspectos relevantes para a pesquisa. Ampliando a amostra para garantir que os dados sejam agregados e anonimizados de forma eficaz, reduzindo o risco de identificação individual e submetendo o questionário e a metodologia de pesquisa a uma revisão ética rigorosa por parte de um comitê de ética em pesquisa ou revisores especializados.

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para fins acadêmico- científicos (divulgação em revistas e em eventos científicos) e os pesquisadores se comprometem a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde no. 466/2012 e 510/2016 e a Norma Operacional 01 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. E você terá livre acesso as todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados.

Esclareço ainda que você não terá nenhum custo com a pesquisa, e caso haja por qualquer motivo, asseguramos que você será devidamente ressarcido. Não haverá nenhum tipo de pagamento por sua participação, ela é voluntária. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente de sua participação neste estudo você poderá ser indenizado conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos e estando ciente de acordo com os que me foi exposto, Eu _____ declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Preencher quando necessário

- () Autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação, filmagem e/ou fotos;
- () Não autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e/ou filmagem.
- () Autorizo apenas a captação de voz por meio da gravação;

Local e data: _____

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE PESQUISA

SEÇÃO I

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de uma pesquisa denominada “Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional: Um Olhar à Luz da Satisfação e Liderança”, esta pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora Aline Pacheco Silva, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), sob orientação da pesquisadora Dra. Evangelina Da Silva Sousa e tem como objetivo analisar a relação da satisfação e liderança sobre os comportamentos de cidadania organizacional, conforme percebidos pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Piauí - UFPI.

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para fins acadêmico-científicos e os pesquisadores se comprometem a manter o sigilo e identidade anônima. Esclareço ainda que você não terá nenhum custo com a pesquisa e você terá livre acesso as todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados.

Conforme já mencionado, sua participação é voluntária, contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa, sendo garantida a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Após os devidos esclarecimentos e estando ciente e de acordo com o que me foi exposto, **declaro que aceito participar desta pesquisa**, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas.

- () Aceito participar desta pesquisa
() Não aceito participar desta pesquisa

SEÇÃO II – VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

DADOS PESSOAIS E CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE
1º Qual o seu gênero? ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro
2º Qual o seu estado civil? ☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Separado ☐ Viúvo
3º Qual a sua faixa etária? ☐ 18 a 29 anos ☐ 30 a 39 anos ☐ 40 a 49 anos ☐ 50 a 59 anos ☐ mais de 60 anos
4º Qual sua educação formal? ☐ Ensino Fundamental ☐ Ensino Médio ☐ Graduação ☐ Especialização

☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Pós-Doutorado
5º Quanto tempo de serviço prestado à UFPI? ☐ até 01 ano ☐ de 01 a 03 anos ☐ de 04 a 06 anos ☐ de 07 a 09 anos ☐ de 10 a 12 anos ☐ de 13 a 15 anos ☐ mais de 15 anos
6º Qual o seu Campus/Colégio? ☐ Campus Universitário Ministro Petrônio Portella - Teresina ☐ Campus Amílcar Ferreira Sobral – Floriano ☐ Colégio Técnico de Floriano ☐ Campus Senador Helvídio Nunes de Barros - Picos ☐ Campus Professora Cinobelina Elvas - Bom Jesus ☐ Colégio Técnico de Bom Jesus
7º Possui cargo em comissão? ☐ Sim ☐ Não
8º Possui teletrabalho? ☐ Sim ☐ Não
9º Qual sua carga horária? ☐ 40h/semanais ☐ 30h/semanais ☐ 20h/semanais ☐ outro.

SEÇÃO III – COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL									
INSTRUÇÃO									
Os itens seguintes representam comportamentos de cidadania organizacional. Responda a cada uma das afirmativas marcando um " X" na opção que mais se encaixa com a MANEIRA COMO VOCÊ SE COMPORTA NA ORGANIZAÇÃO.									
	1	2	3	4	5				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente				
01	Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).				1	2	3	4	5
02	Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.				1	2	3	4	5
03	Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.				1	2	3	4	5
04	Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.				1	2	3	4	5
05	Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.				1	2	3	4	5
06	Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.				1	2	3	4	5
07	Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.				1	2	3	4	5

08	Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.	1	2	3	4	5
09	Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho	1	2	3	4	5
10	Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.	1	2	3	4	5
11	Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.	1	2	3	4	5
12	Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.	1	2	3	4	5
13	Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.	1	2	3	4	5
14	Eu demonstro lealdade para com a organização.	1	2	3	4	5
15	Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.	1	2	3	4	5
16	Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.	1	2	3	4	5

Fonte: Lee e Allen (2002) adaptada por Oliveira, Estivalet e Pissutti (2022)

SEÇÃO IV – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO									
INSTRUÇÃO									
Os itens seguintes representam sentimentos que as pessoas manifestam em relação à satisfação no trabalho. Responda a cada uma das afirmativas marcando um "X" na OPÇÃO QUE MAIS SE ENCAIXA COM SUA SATISFAÇÃO.									
1	2	3	4	5	6	7			
Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito			
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.				1	2	3	4	5
2	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.				1	2	3	4	5
3	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.				1	2	3	4	5
4	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.				1	2	3	4	5
5	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.				1	2	3	4	5
6	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.				1	2	3	4	5
7	Com a maneira como esta organização realiza as progressões de pessoal.				1	2	3	4	5
8	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me				1	2	3	4	5
9	Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.				1	2	3	4	5
10	Com o entendimento entre eu e meu chefe.				1	2	3	4	5
11	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.				1	2	3	4	5
12	Com a maneira como meu chefe me trata.				1	2	3	4	5
13	Com a variedade de tarefas que realizo.				1	2	3	4	5
14	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.				1	2	3	4	5
15	Com a capacidade profissional do meu chefe.				1	2	3	4	5

Fonte: Siqueira (2008)

SEÇÃO IV – AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL

AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL									
INSTRUÇÃO									
Os itens seguintes representam comportamentos das chefias no dia a dia de trabalho com seus subordinados. Responda a cada uma das afirmativas marcando um " X" na opção que mais se encaixa com a MANEIRA COMO SUA CHEFIA IMEDIATA SE COMPORTA NA ORGANIZAÇÃO.									
1	2	3	4	5					
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim					
01	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.			1	2	3	4	5	
02	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.			1	2	3	4	5	
03	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.			1	2	3	4	5	
04	Coloca o trabalho em primeiro lugar.			1	2	3	4	5	
05	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.			1	2	3	4	5	
06	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.			1	2	3	4	5	
07	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.			1	2	3	4	5	
08	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).			1	2	3	4	5	
09	Da liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada			1	2	3	4	5	
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.			1	2	3	4	5	
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.			1	2	3	4	5	
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.			1	2	3	4	5	
13	Demonstra confiança nos subordinados.			1	2	3	4	5	
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.			1	2	3	4	5	
15	Da maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.			1	2	3	4	5	
16	Mostra-se acessível aos subordinados.			1	2	3	4	5	
17	Valoriza o respeito à autoridade.			1	2	3	4	5	
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.			1	2	3	4	5	
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.			1	2	3	4	5	

Fonte: Melo (2014)