

Cultura Organizacional em Empresas Certificadas pelo Sistema B: Valores, Práticas e Percepções

Organizational Culture in B Corp Certified Companies: Values, Practices, and Perceptions

Cultura Organizacional en Empresas Certificadas por el Sistema B: Valores, Prácticas y Percepciones

Estudo empírico

Hiago Martins¹

<https://orcid.org/0009-0006-6515-8249>

E-mail: hiago.rollamartins@gmail.com

Marília Mesquita Resende²

<https://orcid.org/0000-0001-5905-4538>

E-mail: marilia.mesquitar@gmail.com

Karina da Silva Oliveira²

<https://orcid.org/0000-0002-5301-7012>

E-mail:

oliveira.karinadasilva@gmail.com

Silvia Miranda Amorim¹

<https://orcid.org/0000-0002-3066-0005>

E-mail:

silvia.miranda.amorim@gmail.com

¹ Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, Minas Gerais (MG), Brasil

² Centro Universitário de Brasília (UnICEUB), Brasília, Distrito Federal (DF), Brasil

³ Universidade São Francisco (USF), São Francisco, São Paulo (SP), Brasil

Editora Associada Responsável:

Mary Sandra Carlotto

<https://orcid.org/0000-0003-2336-5224>

Como citar:

Martins, H., Resende, M. M., Oliveira, K. S., & Amorim, S. M. (2026). Cultura Organizacional em Empresas Certificadas pelo Sistema B: Valores, Práticas e Percepções. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 26, e26516.

<https://doi.org/10.5935/rpot/e26516>

Resumo: O crescente interesse por modelos organizacionais orientados por propósito amplia a relevância do estudo da cultura organizacional em contextos que integram objetivos econômicos e socioambientais. Este estudo objetivou identificar características da cultura organizacional em empresas certificadas pelo Sistema B e analisar variações em sua percepção conforme cargo e tempo de experiência. Participaram 534 colaboradores de 54 empresas, que responderam ao Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), à Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) e a um questionário sociodemográfico. Foram realizadas análises fatoriais confirmatórias, teste t para amostras independentes e ANOVA de uma via. O IBACO apresentou uma solução de seis dimensões e 26 itens, com índices de ajuste satisfatórios. Foram identificadas diferenças entre líderes e não líderes e em uma dimensão conforme o tempo de experiência. Os achados contribuem para a compreensão da cultura organizacional em Empresas B e indicam a necessidade de estudos em amostras independentes.

Palavras-chave: cultura organizacional, empresas B; suporte organizacional.

Abstract: The growing interest in purpose-driven organizational models highlights the relevance of studying organizational culture in contexts integrating economic and socio-environmental goals. This study aimed to identify characteristics of organizational culture in companies certified by the B System and analyze variations in perceptions according to position and organizational tenure. Participants were 534 employees from 54 companies who completed the Brazilian Instrument for the Assessment of Organizational Culture (IBACO), the Perceived Organizational Support Scale (EPSO), and a sociodemographic questionnaire. Confirmatory factor analyses, independent-samples t tests, and one-way ANOVA were performed. The IBACO showed a six-dimension, 26-item solution with satisfactory fit indices. Differences were identified between leaders and non-leaders and in one dimension according to organizational tenure. The findings contribute to understanding organizational culture in B Corps and indicate the need for further studies with independent samples.

Keywords: organizational culture, B Corps, organizational support.

Resumen: El creciente interés por modelos organizacionales orientados por un propósito destaca la relevancia de estudiar la cultura organizacional en contextos que integran objetivos económicos y socioambientales. Este estudio tuvo como objetivo identificar características de la cultura organizacional en empresas certificadas por el Sistema B y analizar variaciones en su percepción según el cargo y la antigüedad en la organización. Participaron 534 colaboradores de 54 empresas, quienes respondieron al Instrumento Brasileño de Evaluación de la Cultura Organizacional (IBACO), a la Escala de Percepción de Apoyo Organizacional (EPSO) y a un cuestionario sociodemográfico. Se realizaron análisis factoriales confirmatorios, pruebas t para muestras independientes y ANOVA de una vía. El IBACO presentó una solución de seis dimensiones y 26 ítems, con índices de ajuste satisfactorios. Se identificaron diferencias entre líderes y no líderes y en una dimensión según la antigüedad. Los hallazgos contribuyen a comprender la cultura organizacional en Empresas B e indican la necesidad de estudios adicionales con muestras independientes.

Palabras clave: cultura organizacional, empresas B, apoyo organizacional.

Introdução

As transformações sociais, econômicas e ambientais das últimas décadas têm ampliado as expectativas em relação ao papel das organizações, exigindo do setor privado uma atuação mais responsável, transparente e comprometida com os desafios coletivos globais (Ferrari et al., 2022). Nesse contexto, têm emergido diferentes modelos e certificações organizacionais que visam conciliar objetivos financeiros com propósitos sociais ampliados, contribuindo para a reconfiguração do conceito de sucesso empresarial (Uribe & Palacio Ríos, 2024; Vandaele et al., 2023).

Dentre essas iniciativas, o Sistema B tem se destacado por propor um novo paradigma empresarial, no qual o bem-estar social e ambiental é incorporado como critério central de desempenho organizacional, ao lado da rentabilidade financeira (Kirst et al., 2021). Criado em 2007 pelo B-Lab, o movimento das Empresas B busca fomentar modelos de negócio orientados por propósito, transparência e criação de valor sistêmico. Para obter a certificação, as empresas devem submeter-se ao *B Impact Assessment* (BIA), além de formalizar em seus estatutos o compromisso com os interesses de múltiplos *stakeholders* (Hiller, 2013).

Esse modelo vem ganhando ampla adesão em escala global. O número de empresas certificadas passou de 2.300 em 2017 para 10.234 em 2025, distribuídas em mais de 105 países (*B-Corporation*, 2025). No Brasil, o movimento foi lançado oficialmente em 2013 e atualmente contabiliza 345 empresas certificadas, incluindo organizações de grande porte, como a Natura. Nesse cenário, as Empresas B brasileiras vêm se consolidando como alternativas de governança voltadas à ética, sustentabilidade e desenvolvimento coletivo (Blasi & Sedita, 2021; Diez-Busto et al., 2021).

Os primeiros estudos relevantes sobre o tema surgiram em 2013, marcando o início das investigações acadêmicas das Empresas B como modelos organizacionais inovadores voltados ao impacto social e ambiental (Blasi & Sedita, 2021). Pesquisadores como Chen e Roberts (2013) e Hiller (2013) destacaram o potencial dessas organizações na construção de um capitalismo mais sustentável, contribuindo para o avanço de uma literatura que, ao longo da última década, tem se expandido.

O crescente interesse acadêmico tem impulsionado investigações sobre os fundamentos conceituais, estratégicos e operacionais dessas organizações. Estudos recentes têm aprofundado a compreensão das Empresas B como agentes de transformação sustentável, destacando desafios e avanços na consolidação desse modelo organizacional (Attanasio et al., 2025; Alarcón-Arguello et al., 2025), além de práticas de governança e accountability, como responsabilidade, transparência e prestação de contas (Ebrahim et al., 2014; Kirst et al., 2021; Moroz & Gamble, 2020). Apesar do avanço no campo, ainda são limitadas as investigações empíricas que examinam como os princípios das Empresas B se manifestam no nível da cultura organizacional, especialmente sobre como os valores preconizados pela certificação são internalizados e vivenciados no cotidiano organizacional (Wecker & Froehlich, 2023). Considerando que a certificação envolve a incorporação formal de valores e práticas voltadas a múltiplos stakeholders, espera-se que tais diretrizes se reflitam em dimensões culturais específicas, como colaboração, suporte organizacional e orientação para o bem-estar coletivo.

Neste processo, a cultura organizacional desempenha papel central, por orientar comportamentos, decisões e relações internas (Schein, 2010). Diversos modelos teóricos foram propostos ao longo das últimas décadas com o objetivo de sistematizar os elementos constitutivos da cultura organizacional. O modelo de Hofstede et al. (1990) propõe quatro componentes: símbolos, heróis, rituais e valores, os quais são distribuídos em camadas externas e internas, indicando o grau de visibilidade dos elementos culturais. Já Calori e Sarnin (1991) destacam a cultura como um sistema de mediações simbólicas entre os indivíduos e o ambiente institucional, enfatizando tanto os valores internalizados quanto as práticas visíveis que os expressam.

A cultura organizacional influencia atitudes e comportamentos dos colaboradores. Estudos recentes têm destacado o papel da cultura organizacional em fenômenos contemporâneos, como desempenho, engajamento, retenção e resiliência organizacional, frequentemente mediado por práticas organizacionais e percepções de suporte (Bogale, 2024; Srivastava & Rao, 2025). Essas evidências reforçam a compreensão da cultura como um processo dinâmico, que se manifesta na interação entre valores organizacionais e experiências dos colaboradores, sendo particularmente relevante em modelos organizacionais orientados por propósito.

A compreensão da cultura organizacional torna-se particularmente relevante em contextos organizacionais orientados por propósito, como as Empresas B, nas quais valores sociais e ambientais são formalmente incorporados às práticas de gestão (Attanasio et al., 2025; Alarcón-Arguello et al., 2025). Sob essa perspectiva, a cultura pode atuar como um mecanismo de mediação entre diretrizes institucionais e práticas cotidianas, influenciando a forma como tais princípios são percebidos e operacionalizados pelos colaboradores (Bogale, 2024; Hofstede et al., 1990; Schein, 2010). Essa dinâmica é especialmente relevante em organizações híbridas, nas quais a integração entre objetivos econômicos e socioambientais depende do alinhamento entre valores e práticas organizacionais (Ebrahim et al., 2014; Moroz & Gamble, 2020).

A avaliação da cultura organizacional demanda instrumentos que apresentem evidências de validade e sejam sensíveis ao contexto nacional (Coleta & Coleta, 2005). No Brasil, destaca-se o

Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), desenvolvido por Ferreira et al. (2002), com base nos modelos teóricos de Hofstede et al. (1990) e Calori e Sarnin (1991), que operacionaliza a cultura em dois grandes eixos: valores organizacionais (idealizações coletivas) e práticas cotidianas (comportamentos percebidos). Dessa forma, o instrumento se mostra teoricamente coerente com a proposta deste estudo, ao permitir a investigação empírica de dimensões culturais sob uma perspectiva multidimensional e alinhada aos principais referenciais do campo.

As organizações certificadas pelo Sistema B operam com base em um modelo híbrido que concilia desempenho econômico com impacto socioambiental positivo, o que pode gerar padrões culturais distintos daqueles observados em organizações tradicionais (Battilana & Dorado, 2010; Moroz & Gamble, 2020). Sendo assim, é fundamental examinar se o construto de cultura organizacional, conforme operacionalizado por instrumentos clássicos, como o IBACO, mantém validade estrutural nesse tipo de contexto. Testar sua aplicabilidade possibilita avaliar se os indicadores e dimensões pensados inicialmente para organizações tradicionais são capazes de captar as especificidades culturais de organizações que são guiadas por um propósito e por gerar impacto social, como as Empresas B, aperfeiçoando assim a mensuração em novos formatos organizacionais.

Apesar do avanço recente das pesquisas sobre Empresas B, observa-se uma lacuna na literatura quanto à compreensão empírica da cultura organizacional nesses contextos, especialmente a partir de instrumentos com bons índices de validade e com evidências psicométricas. Estudos existentes têm priorizado abordagens conceituais ou análises de impacto, com menor atenção à estrutura e às dimensões da cultura organizacional percebida pelos colaboradores. Nesse sentido, o presente estudo contribui ao investigar empiricamente a cultura organizacional em Empresas B brasileiras, com base em medidas validadas, e ao analisar variações na sua percepção em função de características ocupacionais. Adicionalmente, o estudo oferece contribuições psicométricas ao examinar a adequação do IBACO em um contexto organizacional ainda pouco explorado na literatura. Diante dessa lacuna, esta investigação teve como objetivo identificar e descrever as características da cultura organizacional em empresas brasileiras certificadas pelo Sistema B, bem como analisar variações na percepção da cultura em função do tempo de experiência e do cargo ocupado.

Método

Delineamento

Trata-se de um estudo quantitativo, transversal, de levantamento, com amostragem não probabilística por conveniência e enfoque psicométrico, voltado ao exame de evidências de validade e precisão do IBACO na amostra investigada (Hammond, 2010; Pereira et al., 2026).

Participantes

Participaram do estudo 534 colaboradores de 54 empresas brasileiras certificadas pelo Sistema B Brasil, pertencentes a setores como bens de consumo ($n = 17$), consultoria ($n = 15$), tecnologia ($n = 9$), financeiro ($n = 6$), educação ($n = 4$) e construção civil ($n = 3$). A idade dos participantes variou de 19 a 68 anos ($M = 36,8$; $DP = 10,4$). A maioria da amostra declarou ser mulher cisgênero (65,36%) ou homem cisgênero (32,58%); uma parte se declarou como não-binária (0,94%) ou optou por não responder (1,12%). As características sociodemográficas estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

Características sociodemográficas dos participantes ($n = 534$)

Variável	Mulher cisgênero	Homem cisgênero	Não- binário	Preferiu não responder	Total (%)
Cargo de liderança					
Líderes	109 (63,74)	59 (34,50)	1 (0,58)	2 (1,17)	171 (32,02)
Não líderes	240 (66,12)	115 (31,69)	4 (1,10)	4 (1,10)	363 (67,98)
Tempo de experiência					
Entre 6 meses e 2 anos	143 (61,64)	83 (35,78)	4 (1,72)	2 (0,86)	232 (43,45)
Entre 2 anos e 5 anos	124 (69,66)	50 (28,09)	1 (0,56)	3 (1,69)	178 (33,33)
Mais de 5 anos	82 (66,13)	41 (33,06)	0 (0,00)	1 (0,81)	124 (23,22)
Nível de escolaridade					
Ensino Fundamental	2 (50,00)	2 (50,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	4 (0,75)
Ensino Médio	43 (48,86)	42 (47,73)	2 (2,27)	1 (1,14)	88 (16,48)
Graduação	183 (69,06)	78 (29,43)	1 (0,38)	3 (1,13)	265 (49,63)
Pós-graduação	121 (68,36)	52 (29,38)	2 (1,13)	2 (1,13)	177 (33,15)

Nota. Percentuais calculados com base no total de participantes válidos. Pequenas discrepâncias podem ocorrer devido ao arredondamento.

No presente estudo, foram estimados indicadores de consistência interna e validade convergente com base nas análises fatoriais confirmatórias realizadas. Para a versão original do instrumento (30 itens), os resultados indicaram elevada consistência interna ($\alpha = 0,93$; $\omega = 0,94$). Adicionalmente, foram estimados indicadores complementares, incluindo a confiabilidade composta ($CC = 0,95$) e a variância média extraída ($AVE = 0,52$), os quais indicam adequação da consistência interna e evidências satisfatórias de validade convergente.

Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO). Para avaliar a percepção de suporte organizacional, utilizou-se a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), originalmente desenvolvida por Eisenberger et al. (1986) e adaptada para o contexto brasileiro por Siqueira (1995, 2008). Trata-se de um instrumento unifatorial composto por nove itens, que avaliam o grau em que os colaboradores percebem que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. Os itens são respondidos em escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Como exemplo de item, destaca-se: “Esta organização realmente preocupa-se com o meu bem-estar”.

No presente estudo, foram estimados indicadores de consistência interna e validade convergente com base nas análises realizadas. Os resultados indicaram elevada consistência interna ($\alpha = 0,89$; $\omega = 0,75$). Adicionalmente, foram estimados indicadores complementares, incluindo a confiabilidade composta ($CC = 0,80$), os quais indicam níveis adequados de precisão das medidas. Entretanto, a variância média extraída ($AVE = 0,45$) ficou abaixo do critério clássico de 0,50 sugerido para validade convergente, indicando evidências convergentes moderadas no contexto investigado (Fornell & Larcker, 1981).

Questionário demográfico. O questionário demográfico foi utilizado para coleta de dados com o objetivo de reunir informações importantes sobre o perfil dos participantes, como idade, gênero, renda, formação educacional, empresa em que atua, cargo e tempo de experiência na organização. As informações demográficas contextualizaram os resultados obtidos, além de controlar possíveis variáveis que podem afetar a percepção sobre a cultura organizacional, permitindo uma análise mais abrangente da relação entre as variáveis e as características coletivas do grupo de participantes.

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais sob o número CAAE 77276924.2.0000.5149. O processo de coleta de dados teve início com o contato prévio com os responsáveis pelo Sistema B, com o objetivo de apresentar o projeto e o cronograma da pesquisa. A partir da lista de empresas certificadas, foi realizado contato com as áreas de gestão de pessoas, solicitando a divulgação do questionário entre os colaboradores. Adicionalmente, os participantes foram convidados a responder ao instrumento por meio de convites eletrônicos enviados por e-mail e divulgados em canais oficiais do Sistema B Brasil. A amostra foi constituída por conveniência, de forma não probabilística.

A coleta de dados ocorreu no período de maio/2024 a agosto/2024. Para a coleta, foi desenvolvido um formulário *on-line* contendo duas escalas e um questionário sociodemográfico. O tempo médio de resposta ao instrumento foi de aproximadamente 18 minutos. Todos os dados foram coletados de forma eletrônica.

Foram utilizados como critérios de inclusão: i. ser um trabalhador em uma empresa certificada pelo Sistema B; ii. possuir um vínculo formal com a organização; e iii. ter no mínimo seis meses de atuação. Como o convite foi realizado somente a trabalhadores formais destas empresas, não foram estabelecidos critérios de exclusão adicionais. Não foi possível estimar a taxa de retorno, uma vez que a divulgação do questionário ocorreu por meio de diferentes canais institucionais e intermediada pelas organizações participantes.

Procedimentos de Análise de Dados

Para cumprir o objetivo de identificar e descrever as características da cultura organizacional em empresas brasileiras certificadas pelo Sistema B, foram verificadas evidências de validade do IBACO para a amostra. Todas as análises foram realizadas no software jamovi, versão 2.6 (The jamovi project, 2025). Inicialmente, foram conduzidas análises descritivas com o intuito de examinar as características dos dados e verificar pressupostos básicos para as análises subsequentes. A normalidade foi avaliada por meio dos coeficientes de assimetria e curtose. Os dados da base analisada estavam completos, portanto, não foi necessário aplicar procedimentos de tratamento.

Foram realizadas Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) com o objetivo de avaliar evidências de validade estrutural do IBACO na amostra investigada. O modelo foi avaliado quanto ao ajuste utilizando índices como o Qui-Quadrado (χ^2), o Índice de Ajuste Comparativo (CFI), o Índice *Tucker-Lewis* (TLI) e o Erro Quadrático Médio Aproximado (RMSEA). Foram utilizados como referência valores de CFI e TLI acima de 0,90 e de RMSEA abaixo de 0,10, conforme Hair et al. (2019). As análises foram conduzidas utilizando matrizes de correlações policóricas e o estimador de médias ponderadas dos mínimos quadrados e variância ajustada (WLSMV), considerado um refinamento do estimador de mínimos quadrados ponderados (WLS), adequado para variáveis ordinais que refletem variáveis contínuas subjacentes (Beauducel & Herzberg, 2006). Foram considerados para exclusão itens com

cargas fatoriais inferiores a 0,40, levando-se em conta, adicionalmente, a coerência teórica, o conteúdo dos itens e o impacto de sua exclusão nos índices globais de ajuste do modelo (Brown, 2015).

Para verificar a equivalência de mensuração do IBACO entre os grupos de gênero e de posição de liderança (líderes e não líderes), foram conduzidas análises de invariância fatorial multigrupo em três etapas sequenciais: invariância configural, métrica e escalar. A invariância configural foi testada inicialmente, avaliando se a mesma estrutura fatorial se mantinha entre os grupos. Em seguida, a invariância métrica foi examinada por meio da imposição de restrições de igualdade nas cargas fatoriais, e a invariância escalar foi testada com a inclusão de restrições nos interceptos dos itens.

Os modelos foram estimados pelo método de médias ponderadas dos mínimos quadrados e a estimativa da variância ajustada (WLSMV). A avaliação do ajuste dos modelos considerou os índices CFI, TLI e RMSEA, conforme recomendações de Hair et al. (2019). A decisão sobre a invariância entre os modelos aninhados baseou-se principalmente na variação do Índice de Ajuste Comparativo (ΔCFI), conforme proposto por Chen (2007), tendo em vista que o teste de diferença de qui-quadrado ($\Delta \chi^2$) apresenta elevada sensibilidade em amostras de maior tamanho. Adotou-se como critério de invariância a variação de $\Delta CFI \leq 0,01$, indicando que as restrições impostas não resultam em piora significativa do ajuste do modelo. Adicionalmente, foram examinadas evidências de validade baseadas nas relações com uma variável externa teoricamente relacionada, por meio das correlações entre as dimensões do IBACO e a percepção de suporte organizacional, avaliada pela EPSO. Foram consideradas correlações baixas (entre 0,10 e 0,29), moderadas (0,30 e 0,49) e elevadas (maior do que 0,50), como sugerido por Miles e Shevlin (2001).

Para analisar variações na percepção da cultura em função do tempo de experiência e do cargo ocupado, foram verificadas diferenças de médias das dimensões do IBACO em relação a essas variáveis. Realizou-se o teste *t* para amostras independentes e ANOVA *One-Way* para verificar se há diferença entre as médias das dimensões da cultura organizacional entre os colaboradores que ocupam cargo de liderança ou não, e de acordo com o tempo de experiência na organização. Foi utilizado o teste *post-hoc* de *Tukey* para verificar quais grupos diferem entre si. O nível de significância adotado foi de $p < 0,05$.

Resultados

Análises Fatoriais Confirmatórias

Inicialmente, a verificação das propriedades dos itens demonstrou indicativos de sensibilidade psicométrica apropriada. Logo, em consonância com o objetivo de avaliar a estrutura da cultura organizacional por meio do instrumento utilizado, foram conduzidas Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC). O modelo de seis dimensões e 30 itens foi testado, demonstrando bons índices de ajuste [$\chi^2(gf) = 1.587(390)$, $p < 0,001$; CFI = 0,86; TLI = 0,85; RMSEA = 0,07]. Quatro itens foram excluídos por apresentarem cargas fatoriais baixas ($< 0,40$), o que sugere fraca associação com o fator teórico proposto.

O modelo final, de 26 itens distribuídos em seis dimensões e exclusão dos itens supracitados, resultou em melhora nos índices de ajuste e na consistência interna [$\chi^2(gf) = 938(284)$, $p < 0,001$; CFI = 0,96; TLI = 0,95; RMSEA = 0,04]. Após esse ajuste, a versão final do instrumento manteve níveis elevados de consistência interna ($\alpha = 0,93$; $\omega = 0,94$), com estimativas de confiabilidade composta (CC = 0,95) e variância média extraída (AVE = 0,54), indicando estabilidade das propriedades psicométricas no contexto investigado. Os itens de cada fator e sua carga fatorial podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2*Cargas fatoriais padronizadas dos itens do IBACO no modelo final (n=534)*

Item	1	2	3	4	5	6
VPC						
VPC1-IBACO14 - Valorizar qualidade do serviço	0,79					
VPC2-IBACO17 - Esforço e a dedicação ao trabalho	0,87					
VPC3-IBACO19 - Profissionalismo como virtude	0,86					
VPC4-IBACO21 - Superação das dificuldades	0,87					
VPC5-IBACO22 - Valorizar a colaboração	0,74					
VPC1-IBACO14 - Valorizar qualidade do serviço	0,79					
VPI						
VPI5-IBACO30 - Competição para obtenção de resultados		0,89				
VPI4-IBACO29 - Estimular a competição		0,86				
VPI1-IBACO23 - Valorizar o individualismo		0,51				
VBE						
VBE1-IBACO3 - Necessidades pessoais e o bem-estar			0,74			
VBE2-IBACO6 - Investir em crescimento profissional			0,76			
VBE3-IBACO10 - Incentivo para desenvolver criatividade			0,78			
VBE4-IBACO12 - Programas para aumentar a satisfação			0,84			
VBE5-IBACO18 - Programas para melhorar o bem-estar			0,82			
PPR						
PPR1-IBACO1 - Liberdade de acesso aos diretores				0,54		
PPR2-IBACO9 - Relações sociais positivas				0,60		
PPR3-IBACO13 - Práticas para integrar colaboradores				0,53		
PPR4-IBACO20 - Relação entre colaboradores e líderes				0,72		
PPR5-IBACO27 - Relações saudáveis entre colaboradores				0,66		
PIE						
PIE2-IBACO4 - Excelência de produtos e serviços					0,74	
PIE3-IBACO7 - Atendimento das necessidades dos clientes					0,69	
PIE5-IBACO15 - Inovar para atender o mercado					0,87	
PRT						
PRT1-IBACO5 - Valorizar ideias inovadoras						0,70
PRT2-IBACO11 - Premiar o bom desempenho						0,78
PRT3-IBACO16 - Eventos para premiar os colaboradores						0,64
PRT4-IBACO26 - Programas para incentivar inovação						0,71
PRT5-IBACO28 - Premiar metas pré-estabelecidas						0,67

Nota. VPC = Valores de Profissionalismo Cooperativo; VPI = Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista; VBE = Valores Associados à Satisfação e Bem-estar dos Empregados; PIE = Práticas de Integração Externa; PRT = Práticas de Recompensa e Treinamento; PPR = Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal.

As análises de invariância de mensuração foram conduzidas com o objetivo de verificar a equivalência da estrutura fatorial do IBACO entre os grupos de gênero e posição de liderança. Inicialmente, os modelos configurais apresentaram índices de ajuste adequados para ambos os agrupamentos, indicando estabilidade da estrutura fatorial entre os grupos analisados, conforme apresentado nas Tabelas 3 e 4.

Tabela 3*Análise de invariância do modelo para a variável gênero (grupo de comparação: feminino vs. masculino)*

Modelo testado	$\chi^2(gf)$	<i>p</i>	CFI	TLI	RMSEA	ΔCFI
Configural	8670(1397)	<0,001	0,960	0,956	0,045	—
Métrico	8738 (1417)	<0,001	0,960	0,957	0,045	≤ 0,01
Escalar	8791 (1437)	<0,001	0,960	0,958	0,045	

Nota. χ^2 =Qui-Quadrado; CFI=Índice de Ajuste Comparativo; TLI=Índice Tucker-Lewis; RMSEA=Erro Quadrático Médio Aproximado; ΔCFI = Variação do Índice de Ajuste Comparativo

No que se refere à invariância em função do gênero, a imposição de restrições nas cargas fatoriais (invariância métrica) resultou em modelo com índices de ajuste satisfatórios, sem redução relevante em relação ao modelo configural ($\Delta CFI \leq 0,01$). De forma semelhante, a invariância escalar também foi sustentada, com ausência de variação no índice de ajuste comparativo ($\Delta CFI \leq 0,01$).

Tabela 4*Análise de invariância do modelo para a variável liderança (grupo de comparação: líderes vs. não líderes)*

Modelo testado	$\chi^2(gf)$	<i>p</i>	CFI	TLI	RMSEA	ΔCFI
Configural	8767(1585)	<0,001	0,961	0,957	0,045	—
Métrico	8824 (1605)	<0,001	0,961	0,957	0,045	≤ 0,01
Escalar	8871 (1625)	<0,001	0,960	0,958	0,044	≤ 0,01

Nota. χ^2 =Qui-Quadrado; CFI=Índice de Ajuste Comparativo; TLI=Índice Tucker-Lewis; RMSEA=Erro Quadrático Médio Aproximado; ΔCFI = Variação do Índice de Ajuste Comparativo

Para o agrupamento por posição de liderança, a imposição de restrições nas cargas fatoriais (invariância métrica) também resultou em modelo com índices de ajuste satisfatórios, sem redução relevante em relação ao modelo configuracional ($\Delta CFI \leq 0,01$). De forma semelhante, a invariância escalar também foi sustentada, apresentando variação mínima no índice de ajuste comparativo ($\Delta CFI \leq 0,01$). Esses resultados indicam equivalência tanto das cargas fatoriais quanto dos interceptos entre os grupos, permitindo comparações diretas entre as médias latentes.

Adicionalmente, foram examinadas evidências de validade baseadas nas relações com uma variável externa teoricamente relacionada, por meio das correlações entre as dimensões do IBACO e a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO). Foram observadas correlações positivas e significativas entre todas as dimensões do IBACO e a EPSO, com magnitudes variando de baixa a moderada, enquanto a correlação entre o escore total do IBACO e a EPSO apresentou maior magnitude. Esses resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5

Correlações entre o IBACO, suas dimensões e a EPSO (n=534)

Dimensão	EPSO
VPC	0,43 *
VPI	0,16 *
VBE	0,49 *
PIE	0,36 *
PRT	0,41 *
PPR	0,42 *
IBACO	0,52 *
VPC	0,43 *
VPI	0,16 *
VBE	0,49 *
PIE	0,36 *
PRT	0,41 *
PPR	0,42 *

Nota. EPSO = Escala de Percepção de Suporte Organizacional; VPC = Valores de Profissionalismo Cooperativo; VPI = Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista; VBE = Valores Associados à Satisfação e Bem-estar dos Empregados; PIE = Práticas de Integração Externa; PRT = Práticas de Recompensa e Treinamento; PPR = Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal; IBACO = Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional.

Diferença de médias (Teste t e ANOVA)

Para atender ao objetivo de analisar variações na percepção da cultura organizacional, foram realizadas comparações entre grupos em função do cargo ocupado e do tempo de experiência na organização. Para verificar se há diferença entre as médias das dimensões da cultura organizacional entre os colaboradores que ocupam cargo de liderança ou não, foi realizado um teste *t* para amostras independentes. Conforme é possível observar da Tabela 6, foram encontradas diferenças na percepção da cultura organizacional, entre líderes e não líderes, para as dimensões VPC ($t(532) = 4,03$; $p < 0,001$; $d = 0,37$), VBE ($t(532) = 2,89$; $p < 0,05$; $d = 0,27$) e PPR ($t(532) = 2,42$; $p < 0,05$; $d = 0,22$), assim como para o instrumento de maneira geral ($t(532) = 2,08$; $p < 0,05$; $d = 0,29$).

Tabela 6

Comparação da percepção da cultura organizacional entre líderes e não líderes (n=534)

Variável	Total (534)		Líderes (171)		Não líderes (363)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
VPC	4,20	0,83	4,41	0,68	4,10	0,87	<,001
VPI	2,27	1,12	2,19	1,16	2,31	1,09	0,25
VBE	3,85	0,93	4,02	0,84	3,77	0,96	<,05
PIE	4,46	0,62	4,49	0,54	4,45	0,65	0,45
PRT	3,41	0,93	3,46	0,95	3,38	1,00	0,40
PPR	3,84	0,78	3,96	0,70	3,78	0,81	<,05
IBACO	22,00	3,79	22,53	3,48	21,80	3,90	<,05

Nota. *M* = Média; *DP* = Desvio Padrão; VPC = Valores de Profissionalismo Cooperativo; VPI = Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista; VBE = Valores Associados à Satisfação e Bem-estar dos Empregados; PIE = Práticas de Integração Externa; PRT = Práticas de Recompensa e Treinamento; PPR = Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal; IBACO = Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional.

Por fim, os resultados da ANOVA One-Way não indicaram diferenças de percepção da cultura organizacional entre os grupos avaliados para a maioria das dimensões e para o instrumento de maneira geral. Entretanto, foi possível observar diferenças na percepção da dimensão Valores Associados à Satisfação e Bem-estar dos Empregados ($F(2, 316) = 5,34$; $p = 0,005$), conforme são

apresentados nos resultados da Tabela 7. O teste *post-hoc* de *Tukey* indicou que os colaboradores com tempo de organização entre dois e cinco anos tendem a perceber menos os VBEs ($p < 0,05$) quando comparados aos colaboradores que estão há mais de cinco anos na organização.

Tabela 7

Comparação da percepção da cultura organizacional entre colaboradores com diferentes tempo de experiência na organização (n=534)

Variável	6 meses a 2 anos		2 anos a 5 anos		Mais de 5 anos		p
	M	DP	M	DP	M	DP	
VPC	4,16	0,84	4,17	0,83	4,31	0,77	0,20
VPI	2,24	1,05	2,30	1,14	2,28	1,17	0,82
VBE	3,88	0,92	3,69	0,99	4,03	0,82	<0,05
PIE	4,43	0,67	4,46	0,58	4,52	0,56	0,42
PRT	3,51	0,97	3,22	1,04	3,49	0,91	0,05
PPR	3,84	0,76	3,77	0,84	3,93	0,74	0,23
IBACO	22,06	3,79	21,62	3,86	22,56	3,63	0,09

Nota. M = Média; DP = Desvio Padrão; VPC = Valores de Profissionalismo Cooperativo; VPI = Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista; VBE = Valores Associados à Satisfação e Bem estar dos Empregados; PIE = Práticas de Integração Externa; PRT = Práticas de Recompensa e Treinamento; PPR = Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal; IBACO = Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional.

Discussão

O presente estudo teve como objetivo identificar e descrever as características da cultura organizacional em Empresas B, bem como analisar variações na sua percepção em função do cargo e do tempo de experiência dos colaboradores. Para tanto, foram realizadas análises fatoriais confirmatórias com o intuito de examinar evidências de validade da estrutura interna do IBACO e avaliar sua adequação ao contexto investigado, além de analisar a percepção da cultura organizacional nessas organizações. Os resultados obtidos permitem avançar na compreensão empírica desse construto em organizações orientadas por propósito, ao evidenciar a estrutura fatorial do instrumento utilizado e diferenças na percepção entre grupos.

No que se refere às implicações psicométricas, as evidências de validade encontradas inicialmente no IBACO apresentaram índices abaixo dos critérios convencionais para as empresas certificadas pelo Sistema B, indicando limitações na sua aplicação para este contexto (Hair et al., 2019). O ajuste do modelo, com uma estrutura fatorial composta por seis dimensões e 26 itens, apresentou melhores índices de ajuste para esta amostra. Como resultado da análise interna, quatro itens, que versavam sobre a prioridade estratégica centrada no cliente e a valoração do desempenho individual, e que apresentaram cargas fatoriais baixas, foram excluídos da versão final do instrumento. De acordo com a literatura, a presença de cargas fatoriais inferiores a 0,40 deve ser excluída (Brown, 2015). Diante disso, a reespecificação do modelo foi conduzida com base em critérios teóricos e estatísticos, resultando, nesta amostra, em uma solução de 26 itens com melhores índices de ajuste. Essa solução deve ser interpretada como evidência específica do contexto investigado e requer confirmação em amostras independentes antes de ser considerada uma versão alternativa do instrumento.

Esse resultado sugere a possibilidade de funcionamento diferencial de determinados indicadores do IBACO neste contexto, o que reforça a importância de avaliações psicométricas contínuas em diferentes arranjos organizacionais. Assim, a exclusão dos itens não deve ser interpretada apenas como um ajuste estatístico, mas como indicativo de menor aderência de determinados conteúdos às percepções observadas nesta amostra, considerando que adaptações de instrumentos a novos contextos podem implicar alterações na estrutura fatorial (Chen, 2007; Van de Vijver & Leung, 1997).

Na dimensão Práticas de Integração Externa (PIE), foram excluídos dois itens: "O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes" e "Mantêm-se relações amigáveis com os clientes". A exclusão desses itens sugere que os indicadores relacionados ao foco no cliente apresentaram menor adequação neste contexto, o que pode indicar diferenças na forma como essas práticas são percebidas pelos participantes. Uma possível interpretação é que aspectos associados ao impacto social e ambiental coexistam com práticas tradicionalmente orientadas ao mercado, embora o delineamento do estudo não permita comparações diretas com organizações não certificadas (Attanasio et al., 2025; Diez-Busto et al., 2021). A literatura sugere que as Empresas B buscam equilibrar as expectativas dos clientes com a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade do negócio (Attanasio et al., 2025; Blasi & Sedita, 2021; Wecker & Froehlich, 2022). Entretanto, é importante ressaltar que a exclusão dos itens não implica ausência de atenção às demandas dos clientes, apenas indica menor aderência desses conteúdos às percepções observadas nesta amostra.

A segunda dimensão, com itens excluídos, diz respeito aos Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista (VPI). Nela, foram excluídos os itens: "A criatividade é um dos requisitos

básicos para a ocupação de cargos gerenciais” e “O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do colaborador na casa”. A exclusão dos itens pode indicar que, neste contexto, há menor ênfase em aspectos associados à competitividade individualista nos cargos gerenciais. Tais resultados podem indicar que os itens associados à competitividade apresentaram menor aderência às percepções dos participantes nesta amostra, corroborando com a literatura, em que as Empresas B focam em um modelo de liderança mais colaborativa, valores éticos e um compromisso com o impacto social (Báez & Muñoz, 2016; Battilana & Dorado, 2010; Ebrahim et al., 2014; Santos, 2012). Esses achados reforçam a importância de avaliar evidências de validade em contextos específicos e contribuem para o avanço da mensuração da cultura organizacional em arranjos organizacionais emergentes.

Em geral, os resultados deste estudo indicam que, nesta amostra, a cultura organizacional em Empresas B apresenta características associadas a dimensões como colaboração, bem-estar e práticas relacionais, além de variações na percepção entre grupos ocupacionais. Adicionalmente, as análises de invariância indicaram estabilidade da estrutura fatorial do instrumento entre os grupos analisados, evidenciando equivalência configural, métrica e escalar. Esses resultados indicam que o IBACO mensura o construto de forma equivalente entre os grupos, permitindo comparações diretas entre as médias latentes. Esses resultados reforçam a estabilidade do instrumento para comparações entre grupos no contexto investigado, ao mesmo tempo em que indicam a importância de testar sua invariância em outros contextos organizacionais.

Neste estudo, entre as empresas avaliadas, foi observada diferença na percepção da cultura, e em parte das suas dimensões, entre líderes e não líderes. Os resultados encontrados sugerem que a percepção da cultura organizacional em empresas certificadas pelo Sistema B é diferenciada entre os níveis hierárquicos, indicando maiores médias entre os cargos de liderança. Líderes apresentaram médias mais elevadas, o que pode estar associado ao papel estratégico que exercem como mediadores e promotores do suporte organizacional, uma vez que estão diretamente envolvidos em sua formulação e implementação (Schneider et al., 2025; Topcu et al., 2015). Dessa forma, o resultado encontrado nas Empresas B é consistente com a literatura, uma vez que a posição organizacional influencia a percepção de valores e práticas culturais, sendo que os líderes têm maior apropriação da cultura do que os liderados (Cantermi & Lizote, 2022; Yusof et al., 2024).

Os resultados encontrados ainda apresentam uma diferença significativa para as dimensões Valores Associados à Satisfação e Bem-estar dos Empregados (VBEs), Valores de Profissionalismo Cooperativo (VPCs) e Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal (PPRs). As dimensões VBE, VPC e PPR refletem a percepção de valores e práticas associados ao bem-estar, cooperação, interdependência, responsabilidade compartilhada e relacionamento social, aspectos que são essenciais para o exercício da liderança nas organizações modernas. Essa interpretação é consistente com estudos recentes que apontam que a relação entre cultura organizacional e percepções dos colaboradores ocorre de forma dinâmica e mediada por experiências organizacionais ao longo do tempo (Bogale, 2024; Srivastava & Rao, 2025).

A diferença na percepção das dimensões pode estar associada ao fato de que os líderes, por ocuparem cargos que demandam um maior nível de responsabilidade interorganizacional, tendem a ser mais influentes e conscientes de como as políticas e práticas organizacionais afetam, por exemplo, o bem-estar, o que pode não ser tão evidente entre os colaboradores que não ocupam posições de liderança (Quinn et al., 2024; Yukl, 2012). O resultado ainda corrobora com a perspectiva de que as lideranças estão frequentemente mais envolvidas em atividades que exigem colaboração e cooperação interdepartamental, o que as leva a um maior reconhecimento e percepção dos valores de profissionalismo cooperativo e práticas que promovam um bom relacionamento entre os colaboradores (Samuriwo, 2022).

No presente estudo, com exceção da dimensão VBE, não foram encontradas diferenças significativas na percepção da cultura organizacional de acordo com o tempo de experiência dos colaboradores. Esse resultado pode sugerir que os processos de integração e comunicação organizacional nas empresas do Sistema B avaliadas neste estudo sejam consistentes em promover o alinhamento de valores.

Em empresas com uma cultura organizacional bem consolidada, é esperado que os colaboradores se alinhem rapidamente aos valores e normas organizacionais logo após o processo de *onboarding* (Chan et. al. 2021; Van Maanen & Schein, 1979). Os resultados sugerem que, independentemente do tempo de experiência, os colaboradores tendem a compartilhar percepções semelhantes sobre os valores organizacionais, o que promove uma cultura organizacional coesa e consistente ao longo do tempo (Schein, 2010). Nesse contexto, os processos de socialização são eficazes em transmitir os valores da empresa, o que pode explicar por que não houve diferenças significativas na percepção da cultura organizacional entre colaboradores com diferentes tempos de experiência.

Outra possível interpretação pode estar relacionada à articulação entre cultura organizacional e modelo de gestão. A literatura sugere que empresas que adotam modelos de gestão mais participativos e transparentes, como o adotado pelas empresas certificadas pelo Sistema B, tendem a promover uma cultura de participação equitativa, em que os elementos culturais são essenciais na

concepção de políticas e todos os colaboradores se sentem parte do mesmo processo, haja vista sua influência na construção da identidade dos colaboradores (Barale & Santos, 2017; Bass & Riggio, 2006; Resende & Paula, 2011).

Por outro lado, os resultados encontrados apresentam uma diferença significativa na percepção da dimensão VBE. Entre os grupos avaliados, colaboradores com mais de cinco anos na organização tendem a ter uma maior percepção dos valores associados à satisfação das suas necessidades quando comparados aos colaboradores com tempo entre dois e cinco anos. Uma possível interpretação para este resultado é a perspectiva de que colaboradores com maior tempo na organização tendem a experimentar um senso mais profundo de reciprocidade em relação à empresa (Rhoades & Eisenberger, 2002). A percepção do comprometimento organizacional em atender às necessidades dos colaboradores pode ser influenciada de forma positiva pelo fator tempo (Meyer et al., 2002). Dessa forma, é possível que colaboradores com mais experiência tenham maior exposição às práticas organizacionais, o que pode contribuir para a percepção dos VBEs.

Considerações finais

Os resultados deste estudo indicam que, na amostra investigada, a cultura organizacional em Empresas B apresenta uma estrutura fatorial composta por seis dimensões e 26 itens, com evidências de validade adequadas. Além disso, foram observadas diferenças na percepção da cultura organizacional em função do cargo ocupado, com variações em dimensões relacionadas ao bem-estar, cooperação e relacionamento interpessoal.

Em termos científicos, o estudo apresenta uma importante contribuição teórica nacional e internacional. Os resultados deste estudo contribuem para a literatura ao avançar na compreensão da cultura organizacional em Empresas B, especialmente ao evidenciar sua estrutura fatorial e variações na percepção entre grupos ocupacionais. Do ponto de vista metodológico, o estudo contribui ao examinar a adequação de um instrumento amplamente utilizado em um contexto organizacional ainda pouco explorado, oferecendo evidências sobre sua aplicabilidade e limites. Assim, as evidências de validade encontradas no IBACO para este contexto reforçam sua utilidade como instrumento para avaliar os valores e práticas das Empresas B.

Na prática, o exame das propriedades psicométricas de instrumentos utilizados por profissionais da Psicologia contribui para qualificar os processos de avaliação e diagnóstico organizacional (Padilha et al., 2007). Nesse sentido, os resultados deste estudo oferecem subsídios para o uso criterioso do IBACO em Empresas B, indicando aspectos de sua estrutura que merecem atenção quando o instrumento é empregado nesse contexto. Estudos adicionais são necessários para verificar a estabilidade da solução encontrada e sua aplicabilidade em diferentes amostras e contextos organizacionais.

Dentre as limitações do estudo, cabe ressaltar a utilização de um instrumento de autorrelato restrito à avaliação de parte da cultura organizacional das Empresas B. Além de introduzir vieses de resposta, como a desejabilidade social, o instrumento não avalia outras dimensões importantes que caracterizam a cultura das empresas certificadas, como práticas de responsabilidade social corporativa. Embora os indicadores psicométricos observados para a EPSO tenham indicado consistência interna satisfatória, a AVE apresentou valor inferior ao critério clássico de 0,50, o que representa uma limitação parcial das evidências de validade convergente do instrumento no presente estudo (Fornell & Larcker, 1981). Outra limitação refere-se à amostra composta por conveniência, o que restringe a generalização dos resultados para outras populações e contextos organizacionais. Por fim, destaca-se como limitação o seu recorte transversal, que impossibilita a análise das variáveis ao longo do tempo.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, o aprofundamento qualitativo sobre como colaboradores atribuem sentido às práticas culturais no cotidiano, assim como o uso de abordagens longitudinais para acompanhar possíveis mudanças culturais ao longo do tempo. Tais caminhos podem ampliar a compreensão da cultura organizacional em contextos inovadores, permitindo o refinamento de modelos e instrumentos mais sensíveis à diversidade de realidades empresariais contemporâneas. Para avanço da área de pesquisa, recomenda-se desenvolver análises multinível para aprofundar a compreensão dessas relações e das possíveis diferenças de gênero em relação à cultura organizacional, considerando a variância encontrada no estudo.

Referências

- Alarcón-Arguello, O. J., Güiza-Pinzón, F. D., & Sarmiento-Rojas, J. A. (2025). Understanding B corporations as agents of strategic sustainability: A meta-aggregative review. *Frontiers in Sustainability*. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1716831>
- Attanasio, G., Battistella, C., & Chizzolini, E. (2025). B-Corp certification: Systematic literature review and research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(3), 3729–3769. <https://doi.org/10.1002/csr.3118>
- Báez, S. B., & Muñoz, F. W. (2016). ¿De qué manera las Empresas B generan impactos positivos en el ámbito social y medioambiental?. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 9(27), 13. <http://revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/2696>

- Barale, R. F., & Santos, B. R. (2017). Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 129–136. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- Beauducel, A., & Herzberg, P. Y. (2006). On the Performance of Maximum Likelihood Versus Means and Variance Adjusted Weighted Least Squares Estimation in CFA. *Structural Equation Modeling*, 13, 186–203. http://dx.doi.org/10.1207/s15328007sem1302_2
- B-Corporation (2025). *Make Business a Force For Good*. <https://www.bcorporation.net/en-us/>
- Blasi, S., & Sedita, S. R. (2021). Mapping the emergence of a new organisational form: An exploration of the intellectual structure of the B Corp research. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 107–123. <https://doi.org/10.1002/csr.2187>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2a ed.). Guilford Press.
- Cantermi, B. D. A., & Lizote, S. A. (2022). Leadership and organizational culture in small companies. *Revista de Administração da UFSM*, 15(4), 634–656. <https://doi.org/10.5902/1983465970384>
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12(1), 49–74. <https://doi.org/10.1177/017084069101200104>
- Chan, P. S., Ching, H. C., Ng, P. Y., & Ko, A. (2021). Affective commitment in new hires' onboarding? The role of organizational socialization in the fashion retail industry. *USF M3 Publishing, LLC*. <https://doi.org/10.5038/9781955833035>
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(3), 464–504. <https://doi.org/10.1080/10705510701301834>
- Chen, L.-W., & Roberts, P. W. (2013). Founders and the social performance of B corporations. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.122>
- Coleta, J. A. D., & Coleta, M. F. D. (2005). Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. *Avaliação Psicológica*, 4(2), 173–182. <https://doi.org/10.12819/2005.27498007>
- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The B Corp movement: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(5), 2508. <https://doi.org/10.3390/su13052508>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Ferrari, M. A., Cabral, R., & Salhani, J. (2022). Estudo analítico do mapeamento de empresas brasileiras comprometidas com a agenda 2030 da ONU. *Revista Gestão Organizacional*, 15(2), 105–119. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6604>
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). Cultura organizacional: Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 125–138). Artmed.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C., & Cisne, M. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(2), 271–280. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200008>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8a ed.). Cengage
- Hammond, S. (2010). Utilizando testes psicométricos. Em G. M. Breawell, S. Hammond, C. Fife-Schaw, & J. A. Smith (Orgs.), *Métodos de Pesquisa em Psicologia* (pp. 190–215). Artmed.
- Hiller, J. S. (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287–301. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1580-3>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Kirst, R. W., Borchardt, M., de Carvalho, M. N. M., & Pereira, G. M. (2021). Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1822–1839. <https://doi.org/10.1002/csr.2160>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. SAGE Publications.
- Moro, P. W., & Gamble, E. N. (2020). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, 125, 672–683. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>
- Padilha, S., Noronha, A. P. P., & Fagan, C. Z. (2007). Instrumentos de avaliação psicológica: uso e parecer de psicólogos. *Avaliação Psicológica*, 6(1), 69–76. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712007000100009

- Pereira, M. M., Veiga, H. M. S., & Cortez, P. A. (2026). Pesquisa de levantamento. In Macambira, M. O., Neiva, E. R., & Gomide-Junior, S. (Orgs.), *Métodos de Pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho* (pp. 337-368). EDUFU. <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/48648/1/ManualPesquisaPot.pdf>
- Quinn, S., Waheduzzaman, W., & Djurkovic, N. (2024). Impact of organizational culture on bullying behavior in public sector organizations. *Public Personnel Management*. <https://doi.org/10.1177/00910260241287619>
- Resende, F. G., & Paula, A. V. (2011). Influência da cultura organizacional na (re) construção da identidade dos trabalhadores: Um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. *Psicologia: Teoria e prática*, 13(3), 124-138. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872011000300010&lng=pt&tlng=pt
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Samuriwo, R. (2022). Interprofessional Collaboration—Time for a New Theory of Action? *Frontiers in medicine*, 9, 876715. <https://doi.org/10.3389/fmed.2022.876715>
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>
- Schneider, J., Striebing, C., Uhler, L., Wühl, J. M., Schmaus, S., & Weber, M. (2025). Navigating values: Leadership behaviors for enhancing police organizational identity. *Policing: An International Journal*, 48(4), 734-753. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-04-2024-0070>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª ed.). John Wiley & Sons.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Suporte no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 179-188). Porto Alegre: Artmed.
- Srivastava, S., & Rao, M. K. (2025). The influence of organizational culture on organizational resilience and employee performance through the mediation of high-performance work systems. *Discover Psychology*, 5, Article 170. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00496-4>
- The jamovi project (2025). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. <https://www.jamovi.org>
- Topcu, M. K., Gürsoy, A., & Gürson, P. (2015). The role of servant leadership on the relation between ethical climate perception and innovative work. *European Research Studies Journal*, 18(1), 193-208. <https://doi.org/10.35808/ERSJ/440>
- Uribe, A. E., & Palacio Ríos, M. F. (2024). The “great place to work” certification as an employer branding promotional strategy in the recruitment of Colombian SMEs. *Tendencias*. 25(1), 166-190. <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.245>
- Van de Vijver, F., & Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research*. Sage.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1934>
- Vandaele, F., Evans, A., De Dominicis, S., Gross, M., & Van Mechelen, W. (2023). Workplace Active Certification: The creation of a certification process that values and rewards professional organisations implementing physical activity for their employees. *European Journal of Public Health*, 33(Supplement 1), ckad133.131. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad133.131>
- Wecker, A. C., & Froehlich, C. (2023). The B corp movement, advantages, and challenges: the perception of certified brazilian companies. *Revista de Administração da UFSM*, 15, 596-614. <https://doi.org/10.5902/1983465969844>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yusof, Y. B., Wahab, M. H. B. A., Azaman, M. A. B., & Ismail, R. B. (2024). Strategic talent alignment: Enhancing efficiency in PETRONAS Upstream through tailored talent profiling aligned with position requirements. *ADIPEC*. Society of Petroleum Engineers. <https://doi.org/10.2118/223019-MS>

Contribuições:

- Hiago Martins: conceituação, curadoria de dados, análise formal, investigação, metodologia, administração do projeto, recursos, validação, visualização e redação – rascunho original.
- Marília Mesquita Resende: conceituação, curadoria de dados, investigação, metodologia, supervisão, validação, visualização e redação – revisão e edição.
- Karina da Silva Oliveira: conceituação, curadoria de dados, investigação, metodologia, supervisão, validação, visualização e redação – revisão e edição.
- Silvia Miranda Amorim: conceituação, curadoria de dados, análise formal, metodologia, administração do projeto, recursos, supervisão, validação, visualização e redação – revisão e edição.

Disponibilização de dados:

Os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa estão presentes no manuscrito.

Conflitos de interesse:

Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e comunicação desta pesquisa.

Recebido: 29 de outubro de 2025

Revisado: 19 de maio de 2026

Aceito: 21 de maio de 2026

Publicado: 29 de agosto de 2026