



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Sara Alexandra Vicente Pinheiro

**A VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL E O BEM-ESTAR NO  
TRABALHO NOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL:**

UM ESTUDO DE CASO NA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL - TERRAS DE TRÁS-OS-MONTES

Dissertação no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças, orientada pela  
Professora Doutora Liliana Marques Pimentel e apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra.

Janeiro de 2021

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

A Virtuosidade Organizacional e o Bem-Estar no  
Trabalho nos Comportamentos de Cidadania  
Organizacional:

Um estudo de caso na Comunidade Intermunicipal - Terras de Trás-os-Montes.

Sara Alexandra Vicente Pinheiro

Dissertação no âmbito do Mestrado de Contabilidade e Finanças orientada pela Professora  
Doutora Liliana Marques Pimentel e apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra.

Janeiro de 2021



*Aos meus pais e irmã: Lurdes, Carlos e Marta.*



# Agradecimentos

---

A presente dissertação foi realizada sob a orientação da Professora Dr. Liliana Marques Pimentel, a quem agradeço profundamente toda a dedicação, ensinamentos e conselhos transmitidos nas horas mais difíceis.

À Professora Dr<sup>a</sup>. Neuza Ribeiro, pela disponibilização do inquérito que serviu de base ao questionário construído para a presente dissertação.

À minha família, mãe, pai e irmã que desde o primeiro momento apoiaram todas as minhas decisões. Pela paciência, por me acompanharem nas minhas conquistas e pela dedicação. Um obrigado profundo por todo o esforço para me manter motivada e empenhada face a qualquer desafio.

Ao Rui, pelo apoio incondicional e compreensão ao longo de todo o meu percurso académico. Pelas palavras, pela dedicação, pela compreensão da ausência e pela atenção sem limites. Um obrigado pela confiança depositada, pela paciência e pelos consolos nas horas mais desmotivadas.

À Katy e ao Zé, por todo o abrigo ao longo desta fase e pelos conselhos constantes para nunca desistir.

À Mariana, com quem tive o privilégio de viver Coimbra durante toda o meu percurso académico.

Às Câmaras Municipais pertencentes à Comunidade Intermunicipal - Terras de Trás-os-Montes pela disponibilidade para colaborar nas respostas aos inquéritos.

Obrigado, por nunca me deixarem desistir e pela colaboração no desenvolvimento da presente dissertação.



Somos o que repetidamente fazemos.  
A excelência por tanto, não é um feito,  
mas um hábito.

*“Aristóteles”*



## Resumo

---

No contexto atual, fortemente marcado pela globalização, as organizações sofreram um período de mudanças induzidas por modificações económicas, sociais e políticas, que originaram alterações nas relações entre os indivíduos e a sociedade. Desta forma, as organizações, através da implementação de novos valores e estratégias, têm-se afirmado como organizações socialmente responsáveis, caracterizadas pela sua essência ética. Estas organizações procuram, não só, maximizar os lucros, mas também reconsiderar a virtuosidade organizacional e o bem-estar dos seus colobadores, que influenciam os comportamentos de cidadania organizacional. As entidades públicas, reconhecendo os sucessos da implementação de novos valores e estratégias nas organizações privadas, têm vindo, ao longo dos últimos anos, a adotar estas medidas.

A presente dissertação pretende avaliar a virtuosidade organizacional, seguindo as sugestões dos estudos desenvolvido por Cameron, Bright, & Caza (2004) e por Rego, Ribeiro, & Cunha, (2010), que relacionam virtuosidade organizacional, bem-estar no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Pretendeu-se dar a devida importância e continuidade ao tema, aplicando-o noutro contexto, mais especificamente às autarquias locais da Comunidade Intermunicipal -Terras de Trás-os-Montes. Foram inquiridos 760 funcionários das autarquias locais da respetiva Comunidade Intermunicipal (608 colaboradores e 152 chefes de equipa/departamento). Os colaboradores descreveram as perceções de virtuosidade organizacional e o seu bem-estar no trabalho, enquanto os chefes de equipa/departamento descreveram os comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados preliminares, indicam que as perceções de virtuosidade organizacional e o bem-estar no trabalho estão relacionados com os comportamentos de cidadania organizacional.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social Corporativa; Virtuosidade Organizacional; Bem-Estar no Trabalho; Comportamentos de Cidadania Organizacional; CIM-Terras de Trás-os-Montes.



# Abstract

---

*In the current context, strongly marked by globalization, organizations have undergone a period of changes induced by economic, social and political changes, which have led to changes in the relationships between individuals and society. In this way, organizations, through the implementation of new values and strategies, have established themselves as socially responsible organizations, characterized by their ethical essence. These organizations, seek not only to maximize profits, but also to reconsider the organizational virtuosity and well-being of their collaborators, which influence organizational citizenship behaviors. Public entities, recognizing the successes of implementing new values and strategies in private organizations, have, over the past few years also adopted these measures.*

*This dissertation intends to evaluate the organizational virtuosity, following the suggestions of the studies developed by Cameron, Bright, & Caza (2004) and by Rego, Ribeiro, & Cunha, (2010), which relate organizational virtuosity, well-being at work and behaviors of organizational citizenship. It was intended to give due importance and continuity to the theme, applying it in another context, more specifically to local authorities of Intermunicipal Community-Lands of Trás-os-Montes. 760 employees of the local authorities of the respective Intermunicipal Community (608 employees and 152 team/ department heads) were surveyed. Employees described perceptions of organizational virtuosity and their well-being at work while the team/ department heads described organizational citizenship behaviors. Preliminary results indicate that perceptions of organizational virtuousness and well-being at work are related to organizational citizenship behaviors.*

**Key words:** *Corporate Social Responsibility; Organizational Virtuosness; Well-being at Work; Organizational Citizenship Behaviors; CIM-Terras de Trás-os-Montes.*



## Lista de Figuras

---

<i>Figura 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa proposta por Carroll.</i> .....	10
<i>Figura 2 - Diagrama de Venn da Responsabilidade Social Corporativa proposto por Schwartz &amp; Carroll (2003).</i> 12	
<i>Figura 3 - Os cinco eixos ortogonais propostos por Daniels (2000)</i> .....	37
<i>Figura 4 – Reestruturação da Comunidade Intermunicipal – Trás-os-Montes</i> .....	47



## Lista de Quadros

---

<b>Quadro 1</b> - <i>Virtudes e respetivas forças de carácter</i> .....	13
<b>Quadro 2</b> - <i>As cinco dimensões da virtuosidade organizacional</i> .....	19
<b>Quadro 3</b> - <i>Os diferentes níveis de perdão</i> .....	23
<b>Quadro 4</b> - <i>Razões para o impacto dos comportamentos de cidadania organizacional na eficácia organizacional</i> ..	43
<b>Quadro 5</b> - <i>Caraterização do número total e inquiridos de trabalhadores por município</i> .....	57
<b>Quadro 6</b> - <i>Quadro com a percentagem de idades por cargo ocupado na autarquia local</i> .....	61
<b>Quadro 7</b> - <i>Análise descritiva das variáveis primárias – Virtuosidade Organizacional</i> .....	62
<b>Quadro 8</b> - <i>Análise descritiva das variáveis primárias – Bem-estar no trabalho</i> .....	63
<b>Quadro 9</b> - <i>Análise descritiva das variáveis primárias – Compor. de Cidadania Organizacional</i> .....	65
<b>Quadro 10</b> - <i>Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett</i> .....	68
<b>Quadro 11</b> - <i>Análise Fatorial das Componentes Principais, após Rotação Varimax</i> .....	70
<b>Quadro 12</b> - <i>Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett</i> .....	71
<b>Quadro 13</b> - <i>Análise Fatorial das Componentes Principais, após Rotação Varimax</i> .....	73
<b>Quadro 14</b> - <i>Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett</i> .....	74
<b>Quadro 15</b> - <i>Análise Fatorial das Componentes Principais, após Rotação Varimax</i> .....	76

## Lista de Anexos

---

<i>Anexo 1- Questionário Chefe de Equipa/ Departamento</i> .....	97
<i>Anexo 2- Questionário Subordinado</i> .....	100
<i>Anexo 3 - Comunalidades</i> .....	103
<i>Anexo 4 - Valores próprios e % da variância explicada</i> .....	103
<i>Anexo 5 - Scree-Plot</i> .....	104
<i>Anexo 6 - Matriz dos fatores</i> .....	104
<i>Anexo 7 – Matriz dos fatores após rotação</i> .....	105
<i>Anexo 8 - Comunalidades</i> .....	106
<i>Anexo 9 - Valores próprios e % da variância explicada</i> .....	107
<i>Anexo 10 - “Scree-Plot”</i> .....	108
<i>Anexo 11 - Matriz dos fatores</i> .....	109
<i>Anexo 12 - Matriz dos fatores após rotação</i> .....	110
<i>Anexo 13- Comunalidades</i> .....	111
<i>Anexo 14 - Valores próprios e % da variância explicada</i> .....	112
<i>Anexo 15 - Scree Plot</i> .....	113
<i>Anexo 16 - Matriz dos fatores</i> .....	114
<i>Anexo 17 - Matriz das componentes principais após rotação</i> .....	115



# ÍNDICE

---

Resumo .....	x
Abstract.....	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Lista de Quadros.....	xvi
Lista de Anexos.....	xvii
ÍNDICE.....	xix
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. A importância do tema.....	1
1.2. Questões de investigação.....	2
1.3. Objetivos do estudo.....	2
1.4. Organização da dissertação.....	3
PARTE I: REVISÃO DA LITERATURA .....	5
2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA .....	7
2.1. Modelo de Carroll.....	10
3. VIRTUDES E VIRTUOSIDADE .....	13
3.1. Virtuosidade Organizacional.....	16
3.2. Dimensões da virtuosidade organizacional .....	18
3.2.1. <i>Diferentes taxionomias</i> .....	18
3.3. Consequências da virtuosidade organizacional .....	26
3.3.1. <i>Virtuosidade organizacional e desempenho</i> .....	26
3.4. Estudos empíricos sobre virtuosidade organizacional.....	30
4. BEM-ESTAR NO TRABALHO .....	33
4.1. Conceito de Bem-estar .....	33
4.2. Bem-estar Subjetivo .....	34
4.3. Bem-estar Psicológico .....	34
4.4. Bem-estar no trabalho .....	35
5. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL .....	39
5.1. A evolução do conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	39
5.2. Dimensões dos Comportamentos de cidadania organizacional .....	40
5.2.1. <i>Diferentes Taxionomias</i> .....	40
5.2.2. <i>Efeitos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> .....	42
6. HIPÓTESES DE ESTUDO .....	47
6.1. Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes (CIM-TTM).....	47
6.1.1. <i>Relação entre Virtuosidade Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> .....	47

6.1.2.	<i>Relação entre Bem-Estar no trabalho e Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> .....	50
6.1.3.	<i>Relação entre Virtuosidade Organizacional e Bem-Estar no Trabalho</i> .....	51
PARTE II – METODOLOGIA E RESULTADOS .....		53
7.	METODOLOGIA .....	55
7.1.	Questionários .....	55
7.2.	Descrição da Amostra.....	56
7.3.	Instrumentos de medida.....	58
7.3.1.	<i>Virtuosidade organizacional</i> .....	58
7.3.2.	<i>Bem-Estar no Trabalho</i> .....	58
7.3.3.	<i>Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> .....	59
8.	RESULTADOS.....	61
8.1.	Estatística Descritiva.....	61
8.1.1.	<i>Estatística descritiva por categoria: Colaborador (Subordinado) e Chefe de Equipa/Departamento (superior hierárquico)</i> .....	61
8.2.	Análise descritiva dos dados primários .....	62
8.2.1.	<i>Variáveis primárias retidas e análise de dados</i> .....	62
8.3.	Resultados da Análise Fatorial .....	67
8.3.1.	<i>Resultados da análise fatorial – Variáveis independentes</i> .....	68
8.3.2.	<i>Resultados da análise fatorial – Variável dependente</i> .....	74
9.	DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....	79
BIBLIOGRAFIA.....		83
Anexos .....		95

# 1. INTRODUÇÃO

---

## 1.1. A importância do tema

No contexto atual, fortemente marcado pela globalização, as organizações sofreram um conjunto de transformações económicas, sociais e políticas, que modificaram as relações entre os indivíduos e a sociedade. A necessidade de resposta a estas transformações, obrigou as organizações a procederem à implementação de novos valores e estratégias, com o intuito de construir um caminho que visa reforçar a responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento sustentável.

A preocupação com responsabilidade social corporativa tem levado, as organizações a proceder à implementação de uma cultura organizacional que prioriza o desenvolvimento de desempenhos elevados, destacando-se a gestão das pessoas. Desta forma, as últimas décadas são marcadas pelo crescimento de investigações direcionadas para perceber as diferentes culturas organizacionais dos países, uma vez que, os valores organizacionais são um dos elementos fundamentais destas culturas (Tamayo, 2004). Os valores organizacionais, presentes nas organizações e percebidos através da virtuosidade organizacional e do bem-estar no trabalho, estão em constante mudança e, por isso, é importante perceber a sua tendência.

A tendência crescente de características virtuosas no indivíduo e nas organizações, impulsionou o tema da virtuosidade organizacional e do bem-estar no trabalho. Estas temáticas assumem uma importância crescente ao longo das últimas décadas, não só, na sociedade, mas, também, cada vez mais, no meio académico e científico

No contexto atual, fortemente marcado por situações de falta de ética empresarial e de corrupção, é fundamental analisar e estudar o modo como as organizações aplicam as políticas, práticas e qual o impacto na sociedade. Desta forma, a importância da responsabilidade social tem aumentado, essencialmente impulsionada pelos comportamentos de cidadania organizacional. A promoção do bem-estar dos colaboradores e das chefias assume-se, nos dias de hoje, uma prioridade.

Diversos estudos têm incidido sobre a relevância da virtuosidade organizacional e sobre ambientes organizacionais onde as virtudes como a integridade, o perdão, a confiança, o otimismo e a compaixão são praticadas, divulgadas e perpetuadas, quer a nível individual como a nível coletivo. (Bright & Exline, 2012; Bright, Cameron, & Caza, 2006; Cameron, 2003; Cameron, Bright, & Caza, 2004; Caza, Barker, & Cameron, 2004). Estes estudos evidenciam que as perceções

e práticas virtuosas relacionam-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional.

Em Portugal, esta temática assumiu, também, a sua importância e vários investigadores dedicaram-se a analisar as perceções de virtuosidade organizacional, relacionando-a com o desempenho das organizações, bem-estar afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional (Rego et al., 2010).

Seguindo as tendências mundiais e nacionais, é importante perceber a verdadeira perceção que os trabalhadores desenvolvem sobre os valores organizacionais, uma vez que estes valores permitem a criação e permanência de ambientes laborais que ajudam no desenvolvimento das pessoas e da organização. Tal acontece, porque os valores presentes na organização e percebidos pelos trabalhadores induzem o seu comportamento para com a organização. De acordo com Francis e Woodcock (2008), os valores organizacionais são fundamentais porque informam-nos do que é ou não importante e são a base do comportamento dos indivíduos.

## **1.2. Questões de investigação**

A presente dissertação procura responder às seguintes questões:

- Os comportamentos de cidadania organizacional, praticados na Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, estão relacionados com as perceções de virtuosidade organizacional?
- Os comportamentos de cidadania organizacional, praticados na Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, estão relacionados com o bem-estar no trabalho?
- O bem-estar no trabalho sentido pelos trabalhadores, na Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, está relacionado com as perceções de virtuosidade organizacional.

## **1.3. Objetivos do estudo**

O presente estudo tem como objetivo perceber se os comportamentos de cidadania organizacional, observados na entidade pública Comunidade Intermunicipal -Terras de Trás-os-Montes, estão relacionados com as perceções de virtuosidade organizacional e com bem-estar no trabalho dos colaboradores. Para além deste objetivo, pretende-se investigar se as perceções de virtuosidade organizacional têm influência, também, no bem-estar no trabalho.

## 1.4. Organização da dissertação

A presente dissertação está dividida em duas partes: a primeira parte é constituída pela revisão da literatura que assenta em quatro pilares, designadamente, a responsabilidade social corporativa, as virtudes e virtuosidade, o bem-estar no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional e a segunda parte, é constituída pela amostra, metodologia, discussão e conclusão.

O tópico da responsabilidade social corporativa tem um carácter introdutório e de contextualização dos tópicos seguintes, que são os fundamentais da dissertação. Comporta a revisão de literatura sobre o tema, e os principais modelos que estão na sua base.

O tópico das virtudes e virtuosidade, aborda as virtudes e a sua classificação, a virtuosidade enquanto característica organizacional e inclui a revisão de literatura do conceito, das principais componentes e das consequências. De seguida, analisa-se, também, o conceito de felicidade ou bem-estar no trabalho, onde consta a evolução do conceito e é realizada a descrição das suas componentes. O último tópico a abordar será o conceito de comportamentos de cidadania organizacional, as suas dimensões, as diferentes abordagens propostas pelos autores, bem como as suas consequências. Por fim, abordam-se as relações entre os três principais conceitos, virtuosidade organizacional, bem-estar no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional, através das suas interligações, formulando as hipóteses de estudo.

A segunda parte, designada amostra e metodologia, é constituída pela descrição dos procedimentos e da amostra. Aborda, também, os instrumentos de medida que, descrevem cada uma das variáveis e os testes utilizados para a obtenção dos resultados. Segue-se a análise das estatísticas descritivas, da análise fatorial, terminando com a análise dos resultados obtidos, assim como a sua discussão.

Finalmente, é feita a conclusão do estudo e é fornecida a bibliografia utilizada ao longo da dissertação, assim como os anexos considerados.



## PARTE I: REVISÃO DA LITERATURA

---



## 2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

---

No contexto atual, fortemente marcado pela globalização, as organizações sofreram um período de mudanças induzidas por modificações económicas, sociais e políticas que, originaram alterações nas relações entre os indivíduos e a sociedade. Desta forma, as organizações, através da implementação de novos valores e estratégias, têm vindo a construir um longo caminho para atingir a responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento sustentável, adaptando-se às condições e recursos existentes e competências disponíveis.

Mediante os desafios da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa para as organizações, públicas ou privadas, a contabilidade assume um papel preponderante, porque proporciona informação, de carácter económico, social e ambiental, à gestão interna e aos agentes externos, permitindo-lhes tomar decisões de forma eficaz e consciente. As últimas décadas foram, amplamente, marcadas pela temática da responsabilidade social corporativa, que despontou a atenção dos investigadores e da comunidade académica e, por isso, é importante perceber o conceito, a sua evolução e qual a posição dos investigadores.

A primeira referência encontrada relativamente à temática da responsabilidade social corporativa remonta a 1953 e foi protagonizada por Howard R. Bowen. O autor, para definir o conceito, considerou dois aspetos: o primeiro é protagonizado pelo facto de as grandes organizações constituírem grandes núcleos de poder e o segundo relaciona-se com o modo como as decisões tomadas por estas organizações afetam a vida dos seus colaboradores/chefes em diferentes aspetos. Assim, para o autor pioneiro da temática, a responsabilidade social corporativa define-se como as “obrigações dos homens de negócios para adotarem políticas, tomarem decisões ou seguirem as linhas de ação que são desejáveis em relação aos objetivos e aos valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953, p. 6). Contudo, e como na maioria das temáticas, este é um tema que despertou o interesse de outros investigadores e que por isso, sofreu alterações ao longo do tempo.

A responsabilidade social corporativa impulsionada por movimentos sociais, que surgiram em todo mundo, ganhou maior importância na década de 60. Desta forma, as organizações começaram a ser pressionadas pela sociedade, que defendia causas como: os direitos dos consumidores, a presença de mais colaboradores do sexo feminino, a preocupação com ambiente, para adotar comportamentos socialmente responsáveis, que se enquadravam com as alterações verificadas no ambiente social e político (Carroll & Shabana, 2010). Assim, uma das definições mais conceituada desta época foi desenvolvida por Keith Davis que considerou que a responsabilidade social corporativa diz respeito às “decisões e ações que os homens de negócios tomam por razões que, pelo menos em parte, vão para além dos interesses económicos ou técnicos da empresa” (Davis, 1960, p. 70). Para a construção da definição, o autor considerou que as obrigações arcadas pelos empresários devem ser equivalentes ao poder dos mesmos. Em 1963, McGuire, apresenta uma definição de responsabilidade social mais concreta e “parte do pressuposto

de que a organização não tem somente obrigações económicas e legais, mas também certas responsabilidades para com a sociedade que se estendem para além dessas obrigações” (McGuire, 1963, p. 144).

Apesar dos desenvolvimentos em torno do conceito de responsabilidade social corporativa, Friedman criticou as definições existentes até então. Segundo o autor neoliberalista, qualquer comportamento empresarial deve ter como objetivo a obtenção de lucro e a salvaguarda dos interesses dos acionistas pertencentes à organização (Friedman, 1970).

Contudo, os trabalhos realizados sobre a responsabilidade social corporativa continuaram a surgir, principalmente devido ao aumento da ambição da sociedade em relação aos compromissos morais das organizações e, neste sentido, surge uma das primeiras propostas para analisar as dimensões da responsabilidade social corporativa. Sethi (1975), classifica o desempenho social com base em três categorias: obrigação social, refere-se aos comportamentos adotados decorrentes das características e forças de mercado e das imposições legais; responsabilidade social, resulta dos comportamentos adotados pela organização e que se encontram de acordo com as normas, os valores e expectativas da sociedade; e responsividade social, diz respeito ao comportamento preventivo adotado pela organização com o objetivo de se moldar às necessidades sociais que surgem ao longo do tempo. No final da década de 70, o investigador Carroll, propôs uma definição de responsabilidade social corporativa na qual considera as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que os cidadãos, em geral, desenvolvem em relação a uma organização, num determinado período de tempo.

Optando por uma perspectiva diferente das anteriores e, impulsionada pela importância de transformar os comportamentos de responsabilidade da organização em oportunidades de negócio, Drucker (1984) considera que a responsabilidade social corporativa consiste na capacidade de transformar um problema de natureza social numa oportunidade de negócio e em benefícios como: capacidade produtiva, aumento do capital humano, remunerações mais elevadas e mais riqueza. Neste sentido, as organizações tendem a encontrar o equilíbrio entre o sucesso comercial e os valores éticos e ambientais.

A globalização da economia é uma realidade com a qual as organizações tiveram que lidar no século XXI e por isso, também a responsabilidade social corporativa se tornou um fenómeno global discutido por gestores, políticos, sindicalistas e investigadores. A Comissão Europeia, em 2001, no *Livro Verde*, define a responsabilidade social corporativa como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (CE, 2001, p.4). Segundo a Comissão Europeia, a responsabilidade social pode ser dividida em duas categorias: a interna, onde são consideradas ações em investimento de capital humano, saúde e medidas de segurança no trabalho; a externa, onde as ações e comportamentos adotados pela organização devem perpetuar para os parceiros comerciais, os fornecedores, os clientes, as autoridades públicas, etc.

O conceito de responsabilidade social corporativa encontram-se em permanente atualização e, por isso, consiste num processo incessante de procura de níveis mais elevados de envolvimento entre as organizações e os grupos sociais. Este processo é apoiado pela *World Business Council for Sustainable Development* que define a responsabilidade social corporativa como um “processo contínuo de comprometimento e de comportamento ético das empresas, que visa contribuir para o desenvolvimento económico e, ao mesmo tempo, impulsionar a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários e das suas famílias, o bem estar da comunidade local e da sociedade no seu conceito mais amplo”.

O número de empresas que se preocupa com a responsabilidade social corporativa aumentou consideravelmente nos últimos anos, porque estas consideram que a existência desta preocupação é uma vantagem competitiva (Branco & Rodrigues, 2008). A boa relação com os *stakeholders*, é alcançada através do compromisso social, permitindo uma diferenciação em relação aos concorrentes e, simultaneamente, melhorar os resultados e desempenhos financeiros. Estes autores argumentam, ainda, que as organizações apoiam-se na responsabilidade social corporativa com a intenção de enfrentar pressões externas, pois caso não o façam, poderão colocar em causa a sua rentabilidade e sobrevivência.

Os estudos sobre a temática da responsabilidade social corporativa são inúmeros e com diferentes abordagens. Por exemplo, os autores Dobers & Halme (2009) investigaram esta temática para organizações de países em desenvolvimento. Os autores concluíram que face à cultura e ao meio envolvente que persiste nestes países, a responsabilidade social corporativa é abordada pelos gestores de forma diferente. Vão mais além e, perante o fraco ambiente institucional em que estas empresas atuam, apresentam duas soluções possíveis para o problema. A primeira solução, direcionada para o governo, consiste na implementação de medidas para detetar fraudes fiscais, corrupção e concorrência desleal. A segunda, é direcionada às próprias empresas, na medida em estas, também, devem procurar criar uma estrutura que promova a justiça social, a proteção ambiental e redução da pobreza.

A nível nacional, a investigação nesta temática, verificou-se, essencialmente, a partir de 2003. Foram diversos os autores (Ferreira, 2004; Lourenço, Branco, Curto, & Eugénio, 2012; A. Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, & Cardoso, 2007; Roque & Cortez, 2006), que desenvolveram estudos sobre a temática da responsabilidade social corporativa.

Por exemplo, as autoras Roque & Cortez (2006) analisaram, para um período de 5 anos, os relatórios e contas de 15 empresas cotadas na Euronext Lisboa. Recorrendo à análise da relação entre a divulgação da informação ambiental e a performance financeira, concluíram que as empresas que, anualmente, não divulgam informação ambiental, são, também, aquelas que apresentam pior desempenho financeiro.

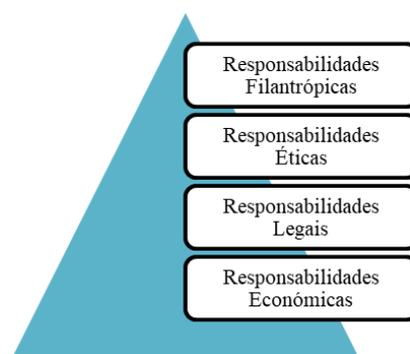
Usando uma abordagem diferente, Lourenço et al., (2012), investigaram o modo como os mercados observam *Corporate Sustainability Performance*, com base no índice Dow Jones de

Sustentabilidade. Os autores desenvolveram um conjunto de hipóteses que relacionavam valor de mercado do património líquido e Corporate Sustainability Performance. Os autores concluíram que a Corporate Sustainability Performance influencia significativamente o preço das ações sobre as medidas contábeis, como o lucro e o valor contábil do património líquido. Concluíram, ainda que os investidores subestimam as grandes empresas lucrativas, quando as mesmas apresentam baixos níveis Corporate Sustainability Performance e, por isso, este tipo de análise nunca deve ser realizada apenas com base na sustentabilidade.

## 2.1. Modelo de Carroll

Ao longo das últimas décadas foram propostos diversos modelos de responsabilidade social que evidenciam a evolução do conceito e a crescente importância da temática (Carroll, 1991; Garriga & Melé, 2004; Wood, 1991). Carroll considera que o conceito abrange responsabilidades de diferentes tipos, que as organizações devem ter para com a sociedade, designadamente: económicas, legais, éticas e filantrópicas. A dimensão de responsabilidade discricionária sofreu, posteriormente, uma revisão que levou o autor a reconsiderá-la como responsabilidade filantrópica (Carroll, 1991). Assim, o autor hierarquiza as quatro dimensões num esquema piramidal, visível na seguinte imagem:

*Figura 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa proposta por Carroll.*



*Fonte:* Carroll (1991).

Apresentadas as quatro dimensões propostas pelo autor, segue-se uma breve descrição de cada uma delas:

- **Responsabilidade Económica** – Encontra-se na base da pirâmide porque corresponde ao ponto de partida para as restantes. As organizações são essenciais na vida económica da nossa sociedade e como tal, a primeira responsabilidade social que estas devem comportar consiste na produção de bens e serviços a um preço que permita dar garantias de perpetuidade da organização e a obtenção de lucro.
- **Responsabilidade Legal** – Assume o segundo lugar da pirâmide e, diz respeito às expectativas que a sociedade desenvolve relativamente ao comportamento da empresa. Desta forma, a sociedade espera que as organizações cumpram a responsabilidade económica dentro das diretrizes que conduzem aquilo que é ou não

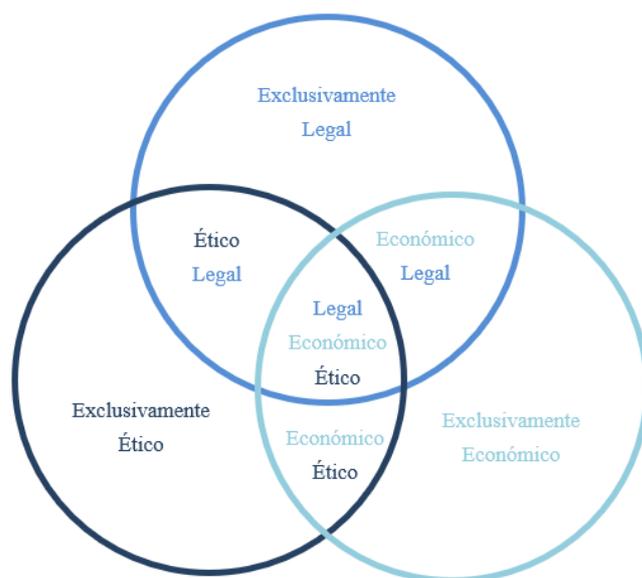
admissível, definindo normas comuns que deverão ser cumpridas pelas organizações.

- **Responsabilidade Ética** – Composta pelas normas e valores praticados pela organização com o objetivo de se aproximar do que é considerado um comportamento correto, íntegro, justo e imparcial pela sociedade. De acordo com Carroll (1979), esta responsabilidade encontra-se presente nas responsabilidades económicas e legais, porque existe um conjunto de comportamentos que, apesar de não estar, explicitamente, nas leis e normas impostas, a sociedade espera que ocorram.
- **Responsabilidade Filantrópica** – Encontra-se no topo da pirâmide e para o autor apresenta um carácter voluntário. Ou seja, a organização deve desenvolver um desejo de contribuição social, alocando uma parte dos recursos financeiros ou do capital humano para reforçar e melhorar a qualidade de vida da sociedade. Esta dimensão pode incluir comportamentos como doações, contribuições para projetos comunitários ou para associações de voluntariado que não são impostos pelos quadros jurídicos, mas que a organização deve adotar.

Ao tratar-se de um esquema piramidal, as quatro dimensões não devem ser analisadas de forma independente ou sequencial, porque existe uma interligação e correlação entre elas. Este modelo, denominado Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Corporativo de Carroll, sofreu algumas alterações que foram propostas pelo próprio autor e por Schwartz (Schwartz & Carroll, 2003). Nesta alteração, os autores retiraram a responsabilidade filantrópica porque consideram que a filantropia não pode ser considerada como uma responsabilidade, e deve ser encarada como uma prática ambicionada pelas organizações e que é transversal à responsabilidade económica e ética.

Por exemplo, a disponibilização de recursos financeiros com o objetivo de contribuir para projetos comunitários permite, por um lado cumprir uma responsabilidade filantrópica por parte da organização (segundo o modelo proposto por Carroll em 1979), no entanto, na maioria das situações, este comportamento é praticado porque, também, traz retornos financeiros e sociais à empresa. Ou seja, Schwartz & Carroll (2003) assumem a existência de duas limitações: a dificuldade de diferenciação entre ações éticas e filantrópicas e o facto do cumprimento de responsabilidades filantrópicas, na maioria dos casos, ser impulsionado por ambições económicas e, por isso, decidiram retirar esta dimensão. Assim, os autores procederam à correção das limitações impostas pelo anterior modelo e reestruturaram a sua apresentação.

**Figura 2** -Diagrama de Venn da Responsabilidade Social Corportiva proposto por Schwartz & Carroll (2003).



**Fonte:** Schwartz & Carroll (2003).

Após a realização da revisão de literatura acerca da responsabilidade social corporativa e do modelo de desempenho corporativo, é possível afirmar que uma organização socialmente responsável tem na sua essência a ética, e procura, não só, maximizar os lucros, mas também proporciona remunerações adequadas e a integração dos colaboradores no ambiente organizacional. Para tal, adota ações virtuosas e proporciona bem-estar no trabalho aos seus colaboradores que terá consequências nos comportamentos de cidadania organizacional.

### 3. VIRTUDES E VIRTUOSIDADE

---

A face virtuosa ou a presença de virtudes nos seres humanos tem sido alvo de estudo por parte de alguns autores. O principal objetivo destes estudos prende-se com os escândalos que têm surgido, nos últimos anos e com a necessidade de perceber o modo como as perceções de virtuosidade afetam as relações, os comportamentos e até mesmo o estado de espírito de um indivíduo dentro da organização. É um conceito amplo, discutido em diversas áreas e marcado pela sua evolução ao longo dos anos.

A palavra virtude tem a sua origem no termo latino *virtus* e significa, de um modo geral; “excelência” ou “força” (Ribeiro, Rego, & Cunha, 2013). Para Aristóteles e Platão, as virtudes podem ser descritas como desejos, hábitos ou ações que geram bem pessoal e social. (Aristotle, 1999; Cameron, 2003). Alguns autores (Peterson & Seligman, 2004) definiram virtudes como “caraterísticas centrais valorizadas por filósofos morais e pensadores religiosos” que podem ser agrupadas em seis categorias principais, nomeadamente, sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência.

A virtuosidade é definida por Solomon (1992) como os valores e virtudes que qualificam um indivíduo. Mais tarde, em 2004, Barker, Caza e Cameron, propuseram como definição de virtuosidade, aquilo que os indivíduos ambicionam no seu melhor estado ou quando fazem o seu melhor. Ou seja, a virtuosidade refere-se à condição de evitar fazer o mal e, simultaneamente, fazer mais do que o que é dever do indivíduo.

As virtudes e as forças de caráter, isto é, as vias pelas quais se manifestam as virtudes, podem ser agrupadas/classificadas com base em modelos que vários autores propuseram. Peterson e Seligman, em 2004, classificaram as virtudes e forças de caráter com base em seis categorias, nomeadamente, a sabedoria e conhecimento, a coragem, a justiça, a humanidade, a temperança e a transcendência, às quais correspondem diferentes forças de caráter, que podem ser visualizadas no

**Erro! A origem da referência não foi encontrada..**

*Quadro 1 - Virtudes e respetivas forças de caráter.*

Virtudes	Forças de caráter
<p><i>Sabedoria/ discernimento e conhecimento</i> (forças cognitivas que facilitam e promovem a aquisição e o uso de conhecimento)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Criatividade:</b> capacidade para pensar em modos novos e produtivos de concetualizar e fazer as coisas.</li><li>• <b>Curiosidade:</b> interesse intrínseco/genuíno pelo mundo circundante; propensão para explorar.</li><li>• <b>Mente aberta:</b> capacidade para pensar as coisas através da análise das suas várias facetas, para evitar conclusões precipitadas e para mudar o pensamento perante evidência emergente.</li><li>• <b>Amor pela aprendizagem:</b> gosto pela aprendizagem de novas competências, tópicos e conhecimentos; tendência para, de modo sistemático, acrescentar conhecimentos/ sabedoria ao que já se sabe.</li></ul>

Virtudes	Forças de caráter
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspetiva/Sabedoria:</b> capacidade para proporcionar conselhos sábios a outras pessoas e para olhar o mundo de um modo que faça sentido para o próprio e para os outros.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Coragem</b></p> <p>(forças emocionais que envolvem o exercício da vontade de prosseguir objetivos apesar dos obstáculos e dificuldades)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bravura:</b> tendência para não fugir aos desafios, ameaças, dificuldades ou medos; capacidade para expressar opiniões mesmo perante obstáculos.</li> <li>• <b>Persistência:</b> capacidade para acabar o que se começa e para persistir num curso de ação, apesar dos obstáculos; obtenção de prazer na conclusão/concretização das tarefas.</li> <li>• <b>Integridade:</b> tendência para falar a verdade; apresentação de si próprio de modo genuíno/autêntico; atuação sincera; assunção de responsabilidades pelos pensamentos e ações.</li> <li>• <b>Vitalidade:</b> capacidade para encarar/enfrentar a vida com energia e entusiasmo, para a viver como uma aventura.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Justiça</b></p> <p>(forças cívicas que sustentam uma vida saudável em comunidade/equipa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cidadania:</b> tendência para trabalhar bem na qualidade de membro de um grupo; lealdade ao grupo.</li> <li>• <b>Justiça:</b> propensão para tratar todas as pessoas de acordo com critérios de equidade/justiça; capacidade para evitar que os sentimentos/inclinações pessoais perturbem decisões que afetem os outros.</li> <li>• <b>Liderança:</b> capacidade para organizar e estimular atividades de grupo, e para nele promover relacionamentos positivos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Humanidade</b></p> <p>(forças interpessoais que envolvem o zelo pelos outros e a solidariedade)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amor:</b> capacidade para valorizar e desenvolver relações próximas com os outros.</li> <li>• <b>Gentileza/Bondade:</b> tendência para fazer favores, ajudar os outros e cuidar deles.</li> <li>• <b>Inteligência social:</b> capacidade para compreender os motivos e sentimentos do próprio e dos outros, e para ajustar condutas às diferentes situações sociais.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Temperança</b></p> <p>(força que protege contra os excessos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perdão e compaixão:</b> capacidade para perdoar quem atuou erradamente, para dar às pessoas uma segunda oportunidade e para evitar sentimentos vingativos.</li> <li>• <b>Humildade/Modéstia:</b> tendência para deixar que as realizações falem por si próprias; capacidade para evitar a procura das “luzes da ribalta”.</li> <li>• <b>Prudência:</b> cuidado nas escolhas; evitamento de palavras ou ações de que a pessoa poderá vir a arrepender-se.</li> <li>• <b>Autorregulação:</b> capacidade para regular/controlar o que se sente e faz; disciplina pessoal; capacidade para controlar apetites e emoções.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Transcendência</b></p> <p>(forças que estabelecem conexão do indivíduo com o universo mais amplo e proporcionam significado à vida)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apreciação da beleza e da excelência:</b> tendência para prestar atenção e apreciar a beleza, a excelência ou o desempenho proficiente em todos os domínios da vida.</li> <li>• <b>Gratidão:</b> capacidade para reconhecer e ficar grato pelas coisas boas que a vida oferece.</li> <li>• <b>Esperança:</b> tendência para esperar o melhor e trabalhar para que tal ocorra.</li> </ul>

Virtudes	Forças de caráter
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bom humor:</b> tendência para rir e fazer rir, para ver o lado mais positivo da vida.</li> <li>• <b>Espiritualidade:</b> tendência para denotar crenças coerentes acerca dos mais elevados propósitos significados da vida</li> </ul>

*Fonte:* Ribeiro et al., (2013)

Adotando outra perspectiva, Rego e Cunha, em 2011, classificaram dezanove forças de caráter em quatro grandes categorias denominadas: o “eu vigoroso”, constituído por virtudes revitalizantes e enérgicas tais como perseverança, autoconfiança, vitalidade, coragem e otimismo. Estas forças são essenciais na construção da “garra” e da vontade para enfrentar os diversos obstáculos. A segunda categoria denomina-se “eu apaixonado” e é composta pela vocação/paixão, pela curiosidade, pelo amor em aprender, pela gratidão, pelo propósito, pela transcendência e pelo bom humor. Estas virtudes traduzem a componente emocional do indivíduo e que se estende, contagiando o próximo. O terceiro grupo é dedicado às forças que ajudam os indivíduos a moderar os impulsos que surgem, a decidir, e evitar consequências danosas, quer para si, quer para os que o rodeiam. A prudência, a integridade, a temperança, o perdão e a humildade são algumas das virtudes a destacar da categoria chamada “eu temperado”. Por fim, surge o “eu social e cidadão” reflete a capacidade de o ser humano ajudar e respeitar o próximo para lá de um simples instrumento ou recurso. Nesta categoria destaca-se a humanidade, a justiça, a inteligência social e a autenticidade.

Os dois modelos em questão foram aceites pela comunidade, contudo cada um deles acabou por ser rececionado e adotado por diferentes grupos da comunidade. Sintetizando, o modelo proposto por Peterson e Seligman foi mais aceite pela comunidade académica, enquanto o modelo de Rego e Cunha, foi mais aceite pelos gestores e líderes empresariais. No entanto, ambas as classificações e modelos propostos não são produtos acabados e, por isso, são classificações abertas sujeitas a melhorias que poderão surgir ao longo do tempo.

Para além de uma conotação a nível individual, as virtudes podem ser definidas a nível organizacional. Os autores Park & Peterson, em 2003, definiram as mesmas como “caraterísticas morais de uma organização como um todo, e não simplesmente resumos ou compostos de caraterísticas dos membros individuais das organizações”, na medida em que essas virtudes “com interesse para nós, são aquelas que são cultivadas e celebradas e que servem como fonte de identidade e orgulho para os membros organizacionais”. Desta forma, as virtudes de nível organizacional, devem, por um lado, ajudar na construção da realização pessoal dos indivíduos e, por outro, devem fazer parte da organização.

### 3.1. Virtuosidade Organizacional

O conceito de virtuosidade organizacional tem sido, ao longo dos últimos anos, desfavorável na comunidade científica por ser considerado um aspeto cultural, por apresentar pouca relevância científica e por ser associado ao mundo religioso ou moral. Contudo, devido ao surgimento de diferentes escândalos morais e financeiros, geralmente associados a conceituadas empresas, levou a que muitos investigadores procurassem redescobrir o valor das virtudes nas organizações. (Wright & Goodstein, 2007).

A virtuosidade organizacional consiste no apoio, nutrição, disseminação e perpetuação das virtudes individuais, tais como gratidão, otimismo, justiça, integridade, nos contextos organizacionais (Cameron et al., 2004). A virtuosidade, pode ser demonstrada quer a nível individual quer a nível coletivo, distinguindo, assim, duas componentes da virtuosidade organizacional (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004): a virtuosidade nas organizações e a virtuosidade capacitada pelas organizações. A primeira refere-se ao comportamento dos indivíduos ou membros das organizações, ou seja, diz respeito ao comportamento virtuoso do indivíduo que ultrapassa os contextos organizacionais. A segunda, reporta-se às características das organizações que estimulam e provocam virtuosismo nos seus membros. A atribuição da característica da virtuosidade a uma organização, não significa apenas que os seus membros se regem por comportamentos virtuosos, mas também que a própria organização apoia, acompanha e perpetua as atitudes virtuosas dos seus indivíduos. Se estes agissem individualmente, não seriam visíveis as atitudes virtuosas que são praticadas por um grupo de pessoas. Desta forma, através da virtuosidade capacitada pelas organizações, é possível verificar a existência de um conjunto de benefícios maior face a atuação virtuosa do indivíduo num contexto organizacional não virtuoso. Dada a elevada importância desta segunda componente, vários foram os autores que realizaram pesquisas acerca da mesma. (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

O conceito de virtuosidade organizacional integra ações individuais e coletivas, características culturais ou procedimentos que contribuem para a disseminação e perpetuação de ações virtuosas na organização (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). Por forma a transmitir de forma clara o conceito de virtuosidade organizacional, Cameron (2003) propôs a sua análise através de um diagrama dividido em três partes. A parte central expressa o estado normal do indivíduo, à direita encontra-se um estado caracterizado pela desviância positiva e à esquerda, posiciona-se um estado caracterizado pela desviância negativa. As desviâncias descritas correspondem a desfasamentos relativos ao estado normal. Ou seja, quando se verifica uma desviância negativa, tal representa uma situação prejudicial face ao estado normal e quando se verifica uma desviância positiva, tal representa uma situação virtuosa relativamente ao estado normal. A virtuosidade organizacional verifica-se, portanto, no lado direito do *continuum*. A maioria das organizações encontra-se situada no estado normal caracterizado por ser eficaz e lucrativo, mas que não contempla a excelência virtuosa. A virtuosidade organizacional não se traduz apenas na passagem da ineficiência, da ineficácia, das perdas e da propensão ao erro à eficiência, à eficácia, à segurança e aos lucros, mas

também para um estado de excelência que comporta características tais como: a generosidade, a benevolência, o respeito e a prosperidade.

Não existe um indicador único que possa medir as diversas características da virtuosidade, pois, nem as organizações, nem os indivíduos são totalmente virtuosos ou não virtuosos (Cameron, 2003). A literatura (Cameron, 2003; Cameron & Winn, 2012) atribui três atributos-chave para uma melhor compreensão do conceito de virtuosidade: a inclinação para produzir o bem, a produção de bondade moral e a promoção de melhoria social.

O primeiro dos atributos traduz o facto de a virtuosidade predispor o ser humano para produzir o bem, ou seja, existe uma inclinação natural do indivíduo para a bondade. Quando os seres humanos experimentam a virtuosidade, esta predisposição natural revela-se e acentua-se. A virtuosidade manifesta-se através de espirais interligadas que se reforçam mutuamente e, por isso, virtuosidade gera virtuosidade. A virtuosidade de uma organização fortalece, através de uma espiral, as características do indivíduo, designadamente o aumento da autoconfiança, do otimismo e da resiliência. Por sua vez, estas características levam ao surgimento de estruturas que estimulam as relações interpessoais, a aprendizagem e o trabalho com significado que, contribuirão para a construção do futuro da organização e no qual os indivíduos têm um papel ativo.

A virtuosidade está, também, fortemente relacionada com a bondade moral, na medida em que corresponde ao que é bom, correto e digno de “alimentar” (Morse, 1999). A bondade moral é constituída por bens de primeiro desígnio e por bens de segundo desígnio. Os primeiros (amor, sabedoria ou realização) são caracterizados por aquilo que é bom devido ao seu próprio valor e não em função de outra coisa, os segundos (prestígio, poder ou o lucro) são bons porque tem como objetivo obter uma outra coisa, ou seja, são bens instrumentais (Cameron et al., 2004). Os bens de primeira intenção não saciam os indivíduos e por isso, procuram os bens de segunda intenção para se satisfazer. Analogamente, as organizações procuram a virtuosidade através dos bens de primeira intenção, contudo com o objetivo de se satisfazer recorrem, também, aos bens de segunda intenção, mesmo não sendo estes o propósito essencial da organização. De acordo com estudos efetuados no passado (Cunha, Rego, & Cunha, 2007; George, 2003), as organizações que valorizam as pessoas e que não as consideram, apenas, meros instrumentos, são também as organizações mais duráveis. É, também, importante salientar que as melhores organizações não são aquelas que, apenas, visam o lucro, mas sim as que tem em consideração os trabalhadores, os clientes e os restantes *stakeholders*, despertando sentimentos de confiança, sustentabilidade, respeito e credibilidade.

Por último, o terceiro atributo diz respeito à melhoria social, ou seja, a virtuosidade vai para além das ações e desejos praticados por todos os membros da organização, criando valor social que ultrapassa o simples benefício individual. A virtuosidade, que tem valor intrínseco (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Cameron & Winn, 2012), produz benefício, independentemente da recompensa e do reconhecimento que irá ser atingido por se ter praticado determinada ação. É precisamente no seu valor intrínseco que a virtuosidade organizacional se distingue da

responsabilidade social, pois a segunda tem como princípio básico práticas responsáveis que visam atingir maior reputação, maior reconhecimento e melhores resultados económico-financeiros (Bright et al., 2006).

Por estas razões, o conceito de virtuosidade organizacional tem sido alvo de estudos por parte dos investigadores. Quando uma organização melhora a sociedade, as pessoas e as entidades que indiretamente são afetadas pelas suas decisões, a mesma é considerada uma organização virtuosa (Cunha et al., 2007).

O construto da virtuosidade organizacional é percebido como subdesenvolvido teórica e empiricamente por Cameron (2003) e, por isso, não são perceptíveis as consequências da virtuosidade organizacional nas relações entre organização e indivíduo. Desta forma, e devido à ausência de investigação, foram desenvolvidas por este e outros autores (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010) diversas pesquisas cujos resultados evidenciam a existência de uma relação positiva entre a virtuosidade organizacional, o desempenho organizacional e a felicidade ou bem-estar no trabalho com os comportamentos de cidadania organizacional.

## 3.2. Dimensões da virtuosidade organizacional

### 3.2.1. *Diferentes taxionomias*

Com o crescimento da importância do conceito de virtude organizacional na comunidade científica, surgiram também diferentes taxionomias. Estas foram propostas por vários autores que, de forma gradual, também implementaram melhorias.

Em 1992, Solomon sugeriu uma taxionomia que abrangia trinta virtudes organizacionais, como por exemplo, honestidade, lealdade, coragem, confiança, benevolência, modéstia, tolerância, persistência, prudência, hospitalidade, alegria, etc. As virtudes organizacionais propostas por este autor eram difíceis de avaliar porque, por um lado, eram termos distintos e próximos ao mesmo tempo e por outro, a utilização de tantos termos dificultava a construção de modelos úteis (Moberg, 1999).

Por isso, em 2003, Park & Peterson propuseram um modelo mais concretizável que os primeiros modelos apresentados. O modelo era composto por cinco virtudes das organizações: propósito (visão partilhada e unilateral dos objetivos morais da organização), segurança (proteção contra a ameaça e adversidades), justiça (regras iguais na gestão de recompensas, punições e meios para as fazer cumprir), humanidade (preocupação e cuidado para com o outro) e dignidade (tratamento uniforme de todos os indivíduos, independentemente da sua posição). Os autores propuseram, ainda, distinguir as virtudes de nível organizacional em tónicas ou frásicas, a primeira é uma condição geral, enquanto a segunda decorre de um acontecimento externo. Ou seja, a virtuosidade tónica está sempre presente no indivíduo (e.g. o otimismo pode estar presente no

caráter de um indivíduo), já a virtuosidade frásica só se verifica quando um determinado acontecimento externo faz despontar a sua necessidade (e.g. uma ação ofensiva dá origem à necessidade de perdão).

Para os autores, a classificação das virtudes é importante na medida em que permite distinguir indivíduos, organizações ou ações que são realmente virtuosas, das que têm inclinação para demonstrar virtuosidade. Assim, quando as ações virtuosas são comuns dentro das organizações, pode-se considerá-la uma organização virtuosa, onde predominam ações virtuosas (tónicas) generalizadas. Contudo, é importante ressaltar que apesar de, numa determinada organização, predominar a virtuosidade tónica é provável que, simultaneamente, ocorram demonstrações de virtuosidade frásica.

Cameron et al., 2004, desenvolveram um novo modelo porque acreditavam que os existentes se focavam “mais em atributos individuais e psíquicos do que em atributos e comportamentos organizacionais” (p.774). Para a construção deste novo instrumento de medição da virtuosidade organizacional, pediram aos indivíduos de diversas organizações que as caracterizassem com base nas virtudes usadas nos modelos criados por Peterson & Seligman e por Sandage & Hill. Através da caracterização das organizações efetuada pelos indivíduos, os autores conseguiram encontrar os conceitos que consideram virtuosos, traduzidos em cinco dimensões: compaixão, integridade, perdão, confiança e otimismo (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**).

*Quadro 2- As cinco dimensões da virtuosidade organizacional.*

<i>Confiança</i>	Os indivíduos apresentam princípios de cortesia, respeito e consideração para com o outro. Verifica-se a existência de confiança nos outros e nos líderes.
<i>Integridade</i>	Os líderes e os colaboradores da organização manifestam comportamentos honestos e confiáveis.
<i>Compaixão</i>	As pessoas preocupam-se e denotam atenção umas com as outras.
<i>Otimismo</i>	Os indivíduos procuram para além de “fazer bem”, “fazer o bem” movidos pela vontade de ser bem sucedidas, mesmo perante os maiores desafios que possam enfrentar.
<i>Perdão</i>	Os erros, habitualmente esquecidos e negligenciados, são perdoados e funcionam como oportunidade de aprendizagem.

*Fonte:* Construído por Rego & Cunha (2009, p. 159) a partir de Cameron et al. (2004).

Na presente dissertação serão recolhidas as perceções de virtuosidade organizacional com base no modelo de Cameron composto pelas cinco dimensões acima referidas e para as quais se procedeu a uma breve caracterização.

### *Confiança*

A confiança é importante nas relações humanas que se estabelecem dentro e fora das organizações. Como característica individual, esta dimensão pode descrever-se como uma predisposição para ser exposto ou indefeso perante determinadas ações do outro (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Quando transpomos a confiança individual para o ambiente organizacional, esta característica refere-se ao empenhamento e cooperação coletivos que visam atingir determinados objetivos organizacionais (Puusa & Tolvanen, 2006). A confiança é, assim, uma característica organizacional e individual. Segundo os autores, a confiança organizacional define-se como a avaliação global que os empregados fazem da organização, baseada nas percepções relativas ao facto de “poder ser confiável”. As percepções relativas à organização são formadas com base na informação e nas experiências com esta, através de observações contínuas do ambiente organizacional.

Desta forma, a confiança organizacional é identificada como um “lubrificante” (Gill, Boies, Finegan, & McNally, 2005) imprescindível nas relações que se estabelecem no trabalho e um ingrediente crucial na eficácia organizacional (Galford & Drapeau, 2003). Nas organizações onde existe confiança organizacional, verifica-se, simultaneamente, a existência de outros valores como a justiça, o respeito entre pessoas, a transparência e a honestidade, visível nos comportamentos, quer dos trabalhadores, quer dos líderes (Mishra, 1996; Tan & Tan, 2000). Nestas organizações, os processos de seleção são criteriosos e baseados na integridade e no espírito cooperativo, as pessoas são levadas a aprender e a compreender o “modo confiável de fazer as coisas” na organização. Como consequência, verifica-se que as pessoas que trabalham na presença de confiança organizacional, têm maior satisfação no trabalho, menor vontade ou desejo de abandonar a organização, maior sentido de coesão e cooperação entre os indivíduos e mais comportamentos de cidadania organizacional. Todos estes comportamentos traduzem-se num aumento da produtividade e de desempenho quer da organização, quer de todos os indivíduos que a constituem (Callaway, 2007; Gill et al., 2005; Ladebo, 2006; Sankar, 2003; Tan & Tan, 2000).

### *Integridade*

A palavra integridade tem origem no Latim e deriva de *integritas*, que significa “totalidade”, “perfeição” e “pureza”. A integridade pode ser considerada uma virtude que é perceptível na coerência de comportamentos honestos e credíveis (Harter, 2002), ou seja, o comportamento de um indivíduo é coerente com um conjunto de princípios morais justificáveis (Yukl, 2012). Esta característica é, em parte, sinónimo de autenticidade porque consiste em “expressar aquilo que defendemos e defender aquilo que expressamos”, considerando sempre a consciência fundamental para que as ações sejam íntegras (Lennick & Kiel, 2008, p. 80). Assim, quando as ações são regidas pela verdade, quando são coerentes com os nossos colóquios e quando as pessoas podem confiar nas nossas palavras e promessas, é sinónimo de que somos íntegros. (Simons et. al., 2012). A existência de “bons” gestores é uma condição primária para a integridade organizacional e esta é complementada pelas relações entre indivíduos e pelo contexto organizacional (Pallazo, 2007).

Assim, a integridade enquanto característica organizacional, refere-se “à integridade ética dos atores individuais, à qualidade ética da sua interação, assim como, às normas dominantes, atividades, procedimentos de tomada de decisão e resultados dentro de uma dada organização” (Pallazo, 2007, p. 113). Esta característica demonstra o grau de honestidade, confiabilidade e honradez presente na organização. Na presença de tal característica, verifica-se o desenvolvimento

de confiança mútua entre os diferentes indivíduos e a aplicação de energias para se atingir os objetivos organizacionais. Em 1993, Lerner, define integridade organizacional como uma virtude que facilita os relacionamentos entre pessoas, o trabalho e espírito de equipa, a tomada de decisão eficaz, níveis elevados de participação e um clima organizacional bom. De acordo com alguns autores, os trabalhadores são mais criativos, felizes, satisfeitos e empenhados e, por isso, são mais assíduos, não demonstram intenções de sair da organização e, conseqüentemente, atingem melhores níveis de desempenho no curto e longo prazo (Davis & Rothstein, 2006; Dineen, Lewicki, & Tomlinson, 2006; Simons et al., 2012). A integridade organizacional presente nos indivíduos afeta, também, o progresso e a sobrevivência das entidades.

Segundo Bakker, uma organização é tanto mais íntegra, quanto maior for a consistência entre os diferentes valores, normas e ideias que motivam uma determinada ação, entre o que é afirmado e o que realmente é realizado e entre as práticas organizacionais e as expectativas organizacionais e requisitos sociais. A combinação destas três práticas não é fácil de alcançar e por isso, para tal tem que existir um alinhamento entre dois aspetos: a missão e os valores anunciados da organização e as decisões e os comportamentos levados a cabo nos diferentes setores e níveis hierárquicos da organização (Silverman, 2000).

Para Simons e seus colegas, a criação de um ambiente organizacional íntegro exige diferentes cuidados, salientando três. Em primeiro lugar, é necessário a existência de transparência a todos os níveis por parte dos líderes, demonstrando ser honestos e íntegros com o objetivo de serem vistos como um modelo a seguir pelos outros membros. Em segundo, é fundamental que a desonestidade seja punida, independentemente do nível hierárquico de quem a pratica. E, em terceiro lugar, a seleção dos trabalhadores deve ser criteriosa. Ou seja, no momento de seleção os indivíduos já devem demonstrar como característica a honestidade e a integridade, pois é extremamente difícil implementar tais características após já colaborarem com a empresa.

### *Compaixão*

A palavra compaixão resulta da junção do termo *com* (junto ou conjunto) e o termo *passio* (sofrimento). Esta característica permite que, os sentimentos de um indivíduo se tornem adequados e conduzam os seus comportamentos à dor experimentada por outro (Peter Frost, Jane, Worline, & Wilson, 2000). A compaixão significa “sofrer em conjunto” (Lilius, Kanov, Jane, Worline, & Maitlis, 2012), envolvendo bondade e preocupação para com a outra parte (Solomon, 1998). Para alguns autores, esta virtude pode ser sinónimo de carinho, amor, generosidade, simpatia e cuidado (Park, Peterson, & Seligman, 2004, p. 606). Relaciona-se com a felicidade e com o significado da vida e é, por isso, também, chamada de “bondade moral” (King & Napa, 1998). Segundo Frost et al., (2000), a compaixão abrange três processos, nomeadamente, reconhecer o sofrimento de alguém, desenvolver empatia por quem está a sofrer e responder de forma apropriada, demonstrando, por exemplo, disponibilidade, apoio emocional e tempo.

A forte ligação entre a empatia e a probabilidade de auxiliar o outro, levam a que a empatia seja um dos elementos mais importantes da compaixão (Batson, 1991). Assim, as pessoas que demonstram compaixão caracterizam-se por apresentarem níveis mais elevados de ajuda ao outro, raciocínio moral, coerência entre pensamentos e ações e relacionamentos mais fortes (Solomon, 1998).

A nível organizacional esta virtude é, principalmente, visível em momentos de dor, sofrimento ou angústia. Embora, se possa considerar que estes momentos ocorrem esporadicamente, a compaixão é visível até nos mais pequenos gestos quotidianos dentro da organização. Tal como nas outras quatro virtudes, exige que seja trabalhada para que, realmente, seja implementada na organização. De acordo com Kanov et al., (2004), a compaixão organizacional, só se verifica quando os processos de notar, sentir e responder à dor, são assumidos e perpetuados pelos vários membros da entidade e canalizados para solucionar o sofrimento. Alguns estudos focaram a sua análise na dor provocada por processos de *downsizing* em diferentes contextos organizacionais (Cameron, 2003) e revelaram que a regeneração humana e financeira ocorria de forma mais eficaz na presença de bondade, preocupação, amor, compaixão e esperança (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

A compaixão encontra-se intimamente ligada a comportamentos positivos (Lilius et al., 2003) que, contribuem para o sentido de humanidade, ajuda a curar e cultivar as relações entre pessoas, diminuindo a sensação de solidão (Dutton, Frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002). É considerada uma força poderosa nas organizações e por isso, Gittell e Cameron, em 2003, concluíram que embora o sentimento de dor esteja presente na vida organizacional, fomentar a compaixão organizacional pode gerar resiliência na organização. Desta forma, as organizações serão mais positivas e saudáveis (Frost, Dutton, Lilius, Kanov, & Worline, 2006) e quando tais características são percecionadas pelos trabalhadores, estes empenham-se e adotam comportamentos de cidadania organizacional.

### *Perdão*

O perdão consiste na abstenção de um indivíduo ofendido, em criar pensamentos, emoções e ações de carácter negativo face ao ofensor, mesmo que, por vezes, seja moralmente aceitável fazê-lo (Aquino, Grover, Goldman, & Folger, 2003). Os autores Bright et al., (2006) definiram a virtude perdão como uma ação de não condenar o mal provocado pelo outro, mas mantendo a consciência de que, para tal, não se pode guardar ressentimento, amargura ou sentimentos de indiferença ou vingança. “O conjunto de mudanças motivacionais através das quais alguém se torna menos motivado para retaliar contra a parte ofensiva, menos motivado para manter a indiferença face ao ofensor, e mais motivado para a reconciliação e boa-vontade para com o ofensor apesar das ações ofensivas” foi a definição proposta por McCullough em 2001. O perdão ao direccionar-se para que se estabeleça esta boa-vontade para com o ofensor está intimamente ligado com a virtude anteriormente exposta, a compaixão (Fitzgerald, 2002).

O perdão empreende força, disciplina e coragem (Bright, 2006). O ato de perdoar não significa que se esqueça a ação que o ofensor praticou ou que o mesmo não deva ser castigado, não significa que a pessoa seja menos exigente ou que não se devam praticar atos justos. Pelo contrário, esta virtude, tal como as outras, permite a existência de lideranças mais eficazes, mesmo na presença de determinados sentimentos negativos, tais como a deslealdade, a traição ou a mentira (Kurzynski, 1998).

A virtude perdão, composta pela sua dimensão psicológica, provoca diversos benefícios mentais, sociais e fisiológicos (McCullough & Witviliet, 2002), associados a características positivas como a humanidade, a compaixão, a confiança e o afeto nos relacionamentos. Desta forma, a pessoa que perdoa, encontra-se envolta em pensamentos positivos, levando a que esteja menos exposta ao *stress*, seja mais saudável, mais cooperativa, contribuindo para a criação de ambientes de trabalho mais positivos, cooperativos, estáveis e confiáveis (McCullough & Snyder, 2000). Em 2005, Maltby, Day & Barber, afirmaram que a felicidade encontra-se, também, positivamente relacionada com o perdão.

Tal como nas virtudes anteriores, o perdão assume uma dimensão organizacional, ou seja, quer o “ofensor”, quer o “ofendido”, podem ser um coletivo. No **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** estão descritos os diversos níveis de perdão propostos por Bright e Exline, em 2012.

*Quadro 3 - Os diferentes níveis de perdão.*

		Formas de perdão		
		<i>Interpessoal</i>	<i>Interpessoal/Relacional</i>	<i>Organizacional</i>
Ofensor	Indivíduo	O perdão acontece apenas na pessoa, resolvendo as suas emoções.	Um indivíduo perdoa o outro.	A organização perdoa o indivíduo.
		Ex: O indivíduo sente-se traído pelo seu líder, mas resolve todos os pensamentos e sentimentos negativos face ao mesmo.	Ex: O chefe reconhece que o comportamento para com o indivíduo (ofendido) foi incorreta, levando a que este o perdoe.	Ex: Um indivíduo comete um erro e deverá ser sancionado com um processo disciplinar. Contudo, o indivíduo mostra total arrependimento e vontade de mudança e, por isso, a organização perdoa o seu comportamento.

		Formas de perdão		
		<i>Interpessoal</i>	<i>Interpessoal/Relacional</i>	<i>Organizacional</i>
	<i>Organização</i>	O perdão apenas acontece no interior do indivíduo para com a organização.	A organização é perdoada pelo indivíduo.	O perdão ocorre entre diferentes organizações.
		Ex: A organização procedeu incorretamente com um indivíduo, mas este não desenvolve sentimentos negativos face à entidade.	Ex: Perante uma situação de despedimento de um indivíduo, este perdoa a organização, pois permite a sua reintegração.	Ex: A empresa X aplica um processo judicial à empresa Y por divulgação de informação falsa. No entanto, A empresa X, após um esclarecimento da empresa Y, perdoou-a o seu comportamento.

*Fonte:*Ribeiro et al., (2013)

Ao assumir a sua forma coletiva, o perdão, surge como um “modo de estar” (Ribeiro et al., 2013, p. 94) e que se reflete na generalidade das pessoas que compõe a organização. Esta virtude organizacional tem inúmeros efeitos positivos na organização, pois quando os indivíduos sentem que os seus erros são abordados positivamente, estes desenvolvem uma sensação de ser capaz de desempenhar determinadas tarefas que não são habituais (Caldwell & Dixon, 2010). Ou seja, a capacidade de uma organização perdoar um indivíduo, permite que a autoestima e a capacidade de trabalho sejam rapidamente recuperadas e renovadas.

O perdão organizacional desenvolve a satisfação, a confiança e o capital social porque provoca o surgimento de sentimentos positivos que se desenrolam em relacionamentos intra/interpessoais mais fortes e com mais confiança, maior cooperação entre indivíduos e entre estes e a organização, e maior desempenho por parte dos trabalhadores (Cameron, 2007; Fredrickson, 2001; McCullough, Pargament, & Thoresen, 2000). Esta virtude assume a função de amortecedor dos traumas, adversidades e emoções negativas que decorrem de situações de *downsizing*, por exemplo (Cameron et al., 2004).

Em suma, esta virtude organizacional pode desencadear comportamentos de cooperação, criatividade, inovação, desempenho, aprendizagem e resistência à adversidade.

### *Otimismo*

O otimismo, enquanto virtude, despertou o interesse dos investigadores com o surgimento do livro *Learned Optimism*, de Martín Seligman, em 1998. Posteriormente, em 2002, no livro *Handbook of Positive Psychology*, de Snyder e Lopez, são publicados alguns artigos onde consta a problemática do otimismo.

Esta virtude é visualizada como uma expectativa de que ocorram acontecimentos bons e desejáveis e está intimamente ligada ao modo como as pessoas percecionam situações positivas e negativas (Luthans, 2002; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Ou seja, as pessoas otimistas

imputam as situações negativas a elementos externos temporárias e situacionais e as situações positivas a capacidades e recursos próprios permanentes e recorrentes. Os pessimistas, por sua vez, consideram que os eventos positivos devem-se a elementos externos, temporários e situacionais e os eventos negativos devem-se a elementos permanentes e recorrentes (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008)

Enquanto característica individual, o otimismo define-se como “uma característica cognitiva e emocional que estimula expectativas de resultado e/ou atribuições causais cognitivas” (Luthans, 2002, p. 64). O otimismo e o pessimismo são características da personalidade, que atuam sobre a forma como o indivíduo visualiza os acontecimentos na sua vida, influenciando as experiências subjetivas das pessoas quando se confrontam com problemas e as ações perante determinados problemas (Palma, Cunha, & Lopes, 2007).

De acordo com Luthans e Jensen (2002), Gavin e Mason (2004) e Zhong (2007), os indivíduos mais otimistas são mais facilmente motivados para o trabalho, apresentam maiores níveis de aspiração e objetivos mais ambiciosos, bem como uma maior perseverança face a obstáculos e dificuldades encontradas e apresentam-se mais satisfeitos com o trabalho que desempenham. Outras pesquisas têm verificado que o otimismo se relaciona com a satisfação, o bem-estar no trabalho, o empenhamento, o crescimento pessoal e o desempenho (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003; Klumper, Little, & DeGroot, 2009; Zhong, 2007). Esta característica apresenta consequências positivas na saúde física e mental, refletindo-se em melhores relacionamentos sociais nas organizações e em melhor humor no trabalho (Snyder, 2000).

O otimismo, enquanto característica organizacional, manifesta-se quando é qualidade de um coletivo de indivíduos ou de uma organização. O estudo desta virtude organizacional surge através de uma pesquisa efetuada por Seligman (1998), quando descobriu que o otimismo estava positivamente relacionado com o resultado das vendas de seguros. Ou seja, quanto mais otimistas se encontravam os vendedores, melhores eram os resultados e o desempenho nas vendas. As diferentes investigações que respeitam ao otimismo organizacional, sugerem que as organizações que têm equipas otimistas, atingem um desempenho mais elevado (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). Desta forma, os gestores devem promover o otimismo no ambiente organizacional para que possam melhorar o empenhamento afetivo, a satisfação no trabalho e o desempenho contextual. Em suma, na presença de otimismo organizacional, os indivíduos provavelmente irão responder com comportamentos e atitudes positivas face à organização.

Após a revisão de literatura sobre as virtudes, o modo como estas se manifestam em contexto organizacional e os principais modelos da virtuosidade organizacional, segue-se um tópico onde serão analisadas as suas consequências.

### 3.3. Consequências da virtuosidade organizacional

#### 3.3.1. *Virtuosidade organizacional e desempenho*

Ao longo dos últimos tempos, a maioria dos estudos realizados em torno da temática da virtuosidade organizacional demonstram que existe uma ligação entre a virtuosidade organizacional e o desempenho das organizações. Ou seja, as organizações mais virtuosas apresentam simultaneamente um desempenho mais elevado (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

Na literatura surgem cada vez mais estudos que realçam a relação positiva entre virtudes e desempenhos individuais, com reflexo nas práticas empresariais virtuosas e na melhoria do desempenho (Cameron & Winn, 2012; Caza, Barker, & Cameron, 2004; Caza, 2015; Clifton & Harter, 2003; Margolis & Walsh, 2003). As cinco virtudes anteriormente descritas causam melhores relações interpessoais e resultados individuais desejáveis. Desta forma, os gestores promovem a prática de ações virtuosas regulares nas organizações, por forma a fomentar resistência e força que são imprescindíveis no ambiente organizacional perante situações adversas.

Há três efeitos fundamentais que permitem perceber a relação que se estabelece entre a virtuosidade e o desempenho. Cameron e os seus colegas, em 2011, apresentaram estes mesmos efeitos, a partir dos quais surgem benefícios no bem-estar e na produtividade, quer para o indivíduo, quer para a organização. Os efeitos chamam-se efeitos amortecedores, amplificadores e heliotrópicos e são, seguidamente, discutidos e analisados detalhadamente.

#### *Efeitos amortecedores, amplificadores e heliotrópicos.*

As razões que explicam que a virtuosidade, podem agrupar-se em dois grandes grupos: os efeitos amortecedores e os efeitos amplificadores. Existe um terceiro grupo de efeitos, os efeitos heliotrópicos, que são transversais a ambos os anteriores.

A virtuosidade, na sua vertente individual, tem um efeito amortecedor contra a disfunção e a doença, reduz as sequelas de um trauma pessoal e ajuda na recuperação do sistema emocional dos indivíduos (Fredrickson, Mancuso, Branigan, & Tugadde, 2000). Os indivíduos que praticam ações virtuosas tem menor probabilidade de desenvolver problemas psicológicos e de praticar comportamentos destrutivos quando enfrentam situações adversas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Contudo, a virtuosidade pode causar um efeito amplificador, pois os indivíduos que trabalham na presença de virtuosidade são mais saudáveis, física e mentalmente, (Ryff & Singer, 1998), mais criativos (George, 1998) e com maior capacidade para tomar decisões (Staw & Barsade, 1993).

Os efeitos amortecedores, também chamados de preventivos ou protetores da virtuosidade organizacional, tal como o próprio nome indica, amortecem os efeitos de situações, contextos,

sentimentos e comportamentos negativos. Para o autor Bright e seus colegas, (p.260, 2006), o efeito amortecedor é entendido como “ a capacidade para absorver choques do sistema, para recuperar de algo, para sarar relações e para colaborar”. Ou seja, a virtuosidade amortece, protege e cria resistência que permitirá à organização restaurar-se rapidamente das situações adversas (Gittell & Cameron, 2003).

A virtuosidade organizacional desencadeia efeitos que previnem a ocorrência de problemas e toxicidade e atenua os efeitos de eventos negativos:

***Prevenção de Problemas.*** A compaixão, o perdão, a integridade, a confiança e o otimismo previnem os comportamentos disfuncionais (Cameron et al., 2004). Na presença de confiança e integridade, verifica-se na organização um risco menor de ocorrência de fraudes e das suas consequências para a organização. Quando os indivíduos percebem virtudes como o perdão e a compaixão, os relacionamentos são mais afetivos e a probabilidade de tensões emocionais é menor.

***Atenuação de efeitos de eventos negativos.*** Segundo os autores Norman, Luthans & Luthans (2005), a virtuosidade nas organizações permite o aumento da resistência e da capacidade para lidar com perigos que, por sua vez, se traduz na capacidade de recuperar das adversidades e na cura das relações que se estabelecem entre os diferentes intervenientes. Como exemplo da atenuação de efeitos de eventos negativos pode-se mencionar a aplicação de um processo disciplinar. A aplicação de um poder sancionatório a um indivíduo de uma organização é menos traumático quando, é percebido no ambiente organizacional que, a intenção da organização é formar do que punir o trabalhador.

***Antídotos contra o veneno.*** Os efeitos protetores têm sido evidenciados em processos de *downsizing* e de despedimento. Estes processos afetam de forma negativa o capital humano das organizações, porque quebra o contrato até então existente entre os indivíduos e as entidades (Cameron, 2003). Contudo, nas organizações onde se praticam ações virtuosas, estes processos não são tão traumáticos, mas as pessoas que continuam a laborar na organização tornam-se mais motivadas, empenhadas, resistentes individualmente e com maior vontade de ajudar no processo de recuperação da organização. Os efeitos amortecedores da virtuosidade organizacional, são até visíveis nas vítimas dos processos de *downsizing*, pois pela honestidade, compaixão e verdade com que foram abordadas, é menos provável que recorram à via judicial para processar a organização e que tenham intenções de a afetar negativamente. Para Clair e Dufresne (2004), as organizações virtuosas são mais propensas a transformar o “veneno” em “remédio”. Ou seja, num processo de *downsizing*, do qual resultam habitualmente sentimentos negativos, a presença de virtuosidade organizacional atua como antídoto a esta tendência, na medida em que ocorre o desenvolvimento de ações solidárias, de resiliência e de eficácia (Bright et al., 2006).

Os efeitos amplificadores atuam no sentido oposto dos efeitos protetores, ou seja, amplificam o caráter positivo de contextos, atitudes e comportamentos positivos. As demonstrações de

virtuosidade nas organizações amplifica comportamentos adicionais de virtuosidade, pois as ações virtuosas tendem a contagiar mais ações deste tipo, criando efeitos positivos.

Para o autor Fredrickson (2003), a virtuosidade é “contagiosa”, uma vez que quando os indivíduos percebem atos virtuosos procuram reproduzi-los. Os contextos virtuosos apresentam grande potencial positivo que, influencia as pessoas a praticar condutas mais “puras” no cotidiano e no trabalho (Desai, 2011; Gino & Desai, 2012). Quando as pessoas recebem atos virtuosos do outro, agem de forma idêntica para com todas as pessoas. Desta forma, quer os indivíduos que regem os seus comportamentos com base na virtuosidade, quer os beneficiários, vivenciam emoções positivas. As emoções positivas contribuem para a criação de ambientes emocionais e de relacionamentos mais positivos, que atuam mutuamente, formando espirais de virtuosidade. Os efeitos contagiosos da virtuosidade, permitem que estes se iniciem no indivíduo e se espalhem pela organização, acabando por se integrar nesta e fazer parte da sua cultura (Cameron & Caza, 2002). Ou seja, comportamentos virtuosos geram mais comportamentos virtuosos, quer na personalidade do indivíduo, quer no contexto organizacional.

O efeito amplificador pode ser explicado com base nas suas consequências, nomeadamente, as emoções positivas, o capital social, o comportamento pró-social, a potência da organização e das equipas e pelo capital psicológico.

***Emoções positivas.*** As emoções positivas foram tratadas por diversos autores, que relataram que o contacto com comportamentos virtuosos produz emoções positivas nos indivíduos que, por sua vez, os reproduzem, permitindo a perpetuação da virtuosidade e o aumento do desempenho organizacional (Cameron et al., 2004; Fineman, 1999; Fredrickson, 1998; Rhee, Dutton, & Bagozzi, 2003; Seligman, 2002). O afeto positivo está relacionado com o desempenho organizacional (Staw & Barsade, 1993) que, por sua vez, cria orgulho na organização, satisfação no trabalho, paixão e desenvolve a compaixão e os relacionamentos entre colegas. Estes sentimentos provocados por ações virtuosas desenvolvem uma espiral de autorreforço que leva a mais comportamentos virtuosos, reforçados pela compaixão, pela gratidão e pelo perdão (Fineman, 1999).

***Capital social.*** O efeito amplificador da virtuosidade está associado à formação de capital social (Baker, 2000). O capital social diz respeito às relações entre pessoas, através das quais flui informação, influência e recursos. Como resultado da presença de elevados níveis de capital social nas organizações, verifica-se a diminuição dos custos de transação, aumento da comunicação e cooperação, aumento do empenho nas realização de tarefas e da lealdade, relações mais fortificadas, maior aprendizagem individual e, inevitavelmente, o aumento dos comportamentos de cidadania organizacional.

Quando os membros de uma organização se conhecem bem, estão informados e existe confiança e sentimentos positivos na relação com o outro, as organizações funcionam bem (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002). A presença de virtuosidade cria união e simpatia pelo indivíduo que pratica ações virtuosas, promovendo a união entre os membros da organização (Cameron, 2003).

A observação de ações virtuosas, conjugada com o seu efeito amplificador cria espirais de ações virtuosas que potenciam a criação de relacionamentos mais sólidos e que se refletem no capital social da organização (Bright et al., 2006). Desta forma, Rego & Cunha (2009) afirmam que “os atos virtuosos facilitam a comunicação, promovem a confiança e a aprendizagem mútua, e fomentam a cooperação, o espírito de equipa e os atos de entreaajuda – contribuindo para o desenvolvimento do capital social na organização” (p.160).

**Comportamentos pró-sociais.** Os comportamentos pró-sociais não apresentam uma definição consistente, mas para o propósito da presente dissertação podem ser entendidos como condutas ou comportamentos que beneficiam os outros. Em contexto organizacional, os comportamentos pró-sociais ocorrem quando um indivíduo é motivado por uma relação de troca, reciprocidade e equidade (McNeeley & Meligno, 1994). As pessoas ajudam quem as ajuda, apoiam quem as apoia, ou seja, agem reciprocamente perante quem as beneficia. Alguns estudos realizados sobre a virtuosidade organizacional defendem que os indivíduos agem com vontade própria, isto é, a predisposição para ajudar o outro é genética (Krebs, 1987) ou após terem experimentado emoções positivas através de ações virtuosas (Isen, 1987). As emoções positivas experimentadas tendem a reforçar a adoção de mais comportamentos virtuosos, surgindo espirais de reforço mútuo que se traduzem em mais virtuosidade, resultando no aumento de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos indivíduos.

**A potência da organização e das equipas.** Os efeitos amplificadores da virtuosidade refletem-se, também, no aumento da potência quer das equipas de trabalho, quer da organização. Quando tal acontece, as equipas sentem-se mais eficazes e esta capacidade transmite-se à organização. Ou seja, as organizações mais virtuosas sentem-se no teu todo mais potentes e, por isso, atingem maior nível de desempenho.

Esta relação é explicada por diversas razões. A primeira das razões é o facto de os indivíduos que constituem as equipas de trabalho se identificarem mais com a organização, pelo facto de esta ser virtuosa (Lee, Farh, & Chen, 2011). Os indivíduos que pertencem a organizações virtuosas sentem-se valorizadas e valorizam-se por pertencer à mesma, associam-se aos sucessos e fracassos (Mael & Ashforth, 1992) da organização, contribuindo para o sucesso da empresa, cooperando com os colegas de forma a todos serem beneficiados. A segunda razão relaciona-se com o sentimento de empenho, por parte dos indivíduos na organização, na medida em que consideram a sua organização como valiosa e gostam de pertencer à mesma. Este sentimento desencadeia, por um lado, a cooperação e interajuda, e a realização de esforços que beneficiam a organização e, por outro, desenvolve o sentimento de orgulho e gratidão por trabalhar numa organização virtuosa.

**Capital psicológico.** O capital psicológico, também denominado por *PsyCap* (*psychological capital*) é o estado psicológico dos indivíduos que pode ser desenvolvido e canalizado para a organização e para o aumento do desempenho. É constituído por quatro dimensões diferentes, propostas por Luthans e Youssef, em 2004, que se relacionam entre si: autoeficácia, esperança,

otimismo e resiliência. De acordo com a literatura, os indivíduos com maior *PsyCap* são mais felizes, empenham-se mais na organização e no trabalho, são mais criativos (Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012; Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011). A presença de capital psicológico nas organizações torna-las mais competitivas (Luthans & Youssef, 2004) e bem sucedidas independentemente da situação económica que se vive no momento

Os efeitos heliotrópicos denominam-se desta forma devido à atração que os sistemas vivos mostram pela energia positiva e ao repúdio pelas energias negativas. As organizações que atuam mediante comportamentos virtuosos geram energias positivas entre os membros internos (colaboradores) e os membros externos (clientes). Este efeito, ao contrário dos outros, é transversal quer ao efeito amplificador, quer ao efeito amortecedor.

### 3.4. Estudos empíricos sobre virtuosidade organizacional

A virtuosidade organizacional é um tema alimentado, não só, pela discussão filosófica, mas também, pela realização de trabalhos empíricos.

Cameron et al. (2004), estudaram as relações entre virtuosidade e o desempenho/eficácia organizacional. Este estudo foi o primeiro a incluir as cinco dimensões da virtuosidade organizacional: confiança, otimismo, integridade, perdão e compaixão. Da sua aplicação a dezoito organizações, concluíram que a virtuosidade organizacional está positivamente relacionada com diferentes medidas subjetivas e objetivas de eficácia organizacional devido aos efeitos amplificadores e amortecedores da virtuosidade.

Mais tarde os autores Cameron et al. (2011), realizaram um estudo que teve por base as seis práticas organizacionais positivas/virtuosas: zelo/cuidado, apoio compassivo, perdão, inspiração, significado, respeito, integridade e gratidão. Neste estudo, os autores pretenderam perceber como é que as práticas organizacionais positivas se relacionavam com diferentes indicadores de desempenho organizacional, como por exemplo, a satisfação de clientes e o desempenho financeiro. Concluíram que estas mesmas práticas melhoram os níveis de bem estar e felicidade dos trabalhadores, através de comportamentos positivos, que contribuem para o aumento da eficácia nas organizações.

Outra pesquisa importante foi desenvolvida por Bright et al. (2006). Este estudo foi aplicado a organizações que haviam passado por processos de *downsizing*, onde concluíram que, os efeitos negativos provocados por este processo, são menores quando os indivíduos percecionam que a organização apresenta características virtuosas.

Gittell, Cameron, Lim, e Rivas, em 2006, desenvolveram um estudo junto do setor da aviação comercial, no qual mostrou que as organizações que praticam comportamentos mais virtuosos

durantes processos de *downsizing* (após o 11 de Setembro), apresentam melhores resultados financeiros.

Em 2011, Palanski, Kahai, e Yammarino mostraram que os indivíduos atuam com mais integridade quando existe transparência nas equipas de trabalho. Como resultado surge confiança no ambiente organizacional que se traduz no aumento dos níveis de desempenho organizacional.

A nível nacional, os investigadores seguiram as tendências internacionais e desenvolveram alguns estudos empíricos relacionados com a virtuosidade organizacional e as suas consequências.

Os autores Rego et al. (2010) estudaram a forma como a virtuosidade organizacional explica a felicidade e os comportamentos de cidadania organizacional. Com base num inquérito aplicado a 14 organizações, os investigadores sugeriram que os trabalhadores que percecionam ações virtuosas nas suas organizações são mais felizes no trabalho e, por conseguinte, assumem mais comportamentos de cidadania organizacional.

Em 2012, Arménio Rego em conjunto com outros investigadores, desenvolveram outro estudo empírico com indivíduos que trabalhavam em equipas de uma organização universitária portuguesa para perceber como a virtuosidade explica o empenhamento afetivo e o nível de potência das equipas. Os autores sugerem que nas organizações mais virtuosas, os seus membros desenvolviam maior empenhamento afetivo que se estende a toda organização e, por isso, quer a organização, quer as equipas sentiam-se mais potentes e mais crentes na capacidade de atingir objetivos. O estudo evidencia que as organizações cujos membros têm mais empenhamento afetivo na equipa alcançam melhores desempenhos. Estas relações ocorrem porque nas equipas virtuosas, permanecem sentimentos de gratidão, levando os colaboradores a sentirem que realizam trabalho com significado. Assim, verifica-se que estes assumem atitudes e sentimentos positivos com a equipa, mostrando mais interesse em contribuir para o seu sucesso. As respostas positivas dos colaboradores, levam a organização a sentir-se mais capacitada, com mais potência para enfrentar desafios e adversidades e para atingir objetivos. Regra geral o empenhamento afetivo dos colaboradores dentro das equipas, produz níveis elevados de energia, de iniciativa, de dedicação que estão na base da potencialidade das equipas e da organização.



## 4. BEM-ESTAR NO TRABALHO

---

### 4.1. Conceito de Bem-estar

O trabalho assume uma importância extrema na vida dos indivíduos, contribuindo para a sua sobrevivência social. O ambiente de trabalho é o local onde as pessoas passam a maioria do seu tempo durante o dia, e por isso, é essencial que os indivíduos se sintam bem em relação ao local de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008).

Para tal, é necessário perceber o conceito base de bem-estar que, segundo Siqueira & Padovam (2008), remonta à antiguidade, mais concretamente, aos primórdios da Grécia Antiga, onde os filósofos como Aristóteles, já tentavam descobrir o enigma da existência feliz. A temática acabou por assumir importância intemporal e, ainda hoje é alvo de pesquisas por parte dos investigadores. Seligman e Csikszentmihalyi (2000, p. 5) referem que a Psicologia Positiva centra as suas discussões à volta do que “promove a felicidade, dos efeitos da autonomia e autorregulação, como otimismo e esperança afetam a saúde, o que constitui a sabedoria, e como talento e criatividade chegam a concretizar-se”.

A definição teórica do conceito de bem-estar começou a ser desenhada por volta da década de 40, e sendo um conceito amplo e complexo, foi evidenciada uma problemática que, atualmente ainda se manifesta em alguns estudos, que resulta da dificuldade em tornar clara a distinção entre saúde (física e psicológica) e bem-estar. Desta forma, Danna e Griffin (1999) sugerem a seguinte definição:

*o bem-estar consiste num fenómeno mais amplo e abrangente, que engloba o indivíduo na sua totalidade, sendo, assim, mais apropriado para designar a satisfação do indivíduo com diferentes aspetos da sua vida em geral (vida familiar, vida social, vida espiritual, etc.) e do seu trabalho (satisfação com o trabalho em si, o salário, as oportunidades de promoção, os colegas, a chefia, etc.). Já a saúde deve ser vista como um subcomponente do bem-estar, que se expressa por meio de indicadores psicológicos ou mentais (afeto, frustração, ansiedade, etc.) e indicadores físicos ou fisiológicos (pressão sanguínea, condição cardiovascular, saúde física geral, etc.)*

Os estudos mais recentes desenvolvidos sobre a temática apontam para avanços significativos nas discussões e apesar, de não haver total consenso, hoje, é possível distinguir na taxionomia três tipos de bem-estar: bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho.

Os estudos mais expressivos sobre bem-estar no trabalho, tipo de bem-estar ao qual se dá maior destaque na dissertação, surgem das formulações estruturais acerca do bem-estar subjetivo e psicológico. Desta forma, é necessário incluir uma breve revisão de literatura acerca das proposições teóricas sobre as três abordagens de bem-estar, centrando a análise no bem-estar no trabalho.

## **4.2. Bem-estar Subjetivo**

O conceito de bem-estar subjetivo pode ser definido com base na avaliação emocional, composta pelas experiências positivas e negativas, e avaliação cognitiva como a satisfação que as pessoas fazem das suas vidas e que inclui aquilo que as pessoas, em geral, designam por felicidade, paz, realização ou satisfação com a vida. (Diener, Oishi, & Lucas, 2003). O campo do bem-estar subjetivo compreende uma análise científica do modo como as pessoas avaliam as suas vidas no curto-prazo e no longo-prazo e que incluem as respostas emocionais dos indivíduos a eventos, satisfação com aspetos da vida como a família e trabalho e julgamentos globais de satisfação com a vida (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999).

Os autores Ryan & Deci (2001), citando Kahneman et al., (1999), guiados pela perspectiva hedónica da felicidade desenvolveram um estudo do qual resultaram os indicadores do bem estar subjetivo: a satisfação com a vida, que traduz os julgamentos que as pessoas realizam da sua vida com base nos seus próprios padrões e valores; a afetividade positiva, que corresponde à alta frequência de sentimentos como a alegria, o entusiasmo, o orgulho e o contentamento; a afetividade negativa, que inversamente à afetividade positiva, corresponde à alta frequência de sentimentos negativos como a tristeza, a ansiedade, a culpa, a depressão, a raiva e o stress (Diener & Lucas, 2000; Diener et al., 2003, 1999).

## **4.3. Bem-estar Psicológico**

O conceito de bem-estar psicológico resulta da conjugação de construtos originários de diferentes teorias, designadamente, da psicologia do desenvolvimento, da clínica e da saúde mental (Ryff, 1989). O bem-estar psicológico apresenta um carácter abrangente e multidimensional e tem como objetivo representar o funcionamento psicológico positivo do indivíduo. Contrariamente, ao bem-estar subjetivo em que a felicidade é resultado dos próprios desejos ou prazeres de um indivíduo (Ryan & Deci, 2001 citando Aristóteles), o bem-estar psicológico, insere-se numa perspectiva eudemónica da felicidade, na qual o bem-estar é visto como o produto do desenvolvimento e realização potencial do indivíduo.

O modelo proposto por Ryff (1989) para o bem-estar psicológico é composto por seis dimensões que expressam áreas de potencial desenvolvimento humano:

- **Autonomia** – Esta dimensão considera a autodeterminação, a independência e a autorregulação do comportamento humano que permitem ao indivíduo responder a pressões externas ou pressões sociais de determinada forma ou modo;
- **Aceitação de si** – Corresponde à avaliação positiva que o indivíduo realiza de si próprio;
- **Crescimento pessoal** – Refere-se ao crescimento e desenvolvimento contínuo do indivíduo enquanto ser humano e a sua disponibilidade para se expor a novas experiências;
- **Relações positivas com o outro** – Traduz a preocupação natural com a saúde e bem-estar dos outros indivíduos;
- **Objetivos de vida** – Considera a convicção de que a vida tem uma finalidade e significado, propondo-se a atingir determinados objetivos;
- **Domínio do meio** – Capacidade que o indivíduo desenvolve em conduzir de forma eficaz a sua vida e o meio que o envolve.

Em 2001, Ryan & Deci, desenvolveram uma investigação com enfoque na felicidade eudemónica e cujo resultado vai de encontro ao estudo desenvolvido por Ryff (1989), mas no qual argumentaram que as seis dimensões inicialmente propostas podiam ser consideradas antecedentes do bem-estar geral. Para os autores, a autonomia e a relação positiva com os outros, são consideradas necessidades básicas que, ao serem atingidas, originam no indivíduo um estado de bem-estar. Desta forma, com o intuito de não limitar o conceito de bem-estar psicológico à perspectiva hedónica e de distinguir o que é construído do que são os seus antecedentes, os autores aconselharam a incluir a vitalidade e a saúde mental, para além do afeto positivo e da satisfação com a vida. Com este estudo, os investigadores corroboram com a ideia inicialmente proposta de que o bem-estar pode originar-se com base num fenómeno multidimensional com a participação da visão hedónica e eudemónica da felicidade.

#### 4.4. Bem-estar no trabalho

Os conceitos de saúde mental e de bem-estar têm assumido, nos dias de hoje, um papel fulcral no contexto do trabalho. O trabalho ocupa grande parte da nossa vida adulta e, desde cedo, somos preparados para tal, e por isso, constitui um dos principais elementos da saúde e bem-estar ou da felicidade de qualquer indivíduo. A felicidade que decorre do contexto de trabalho traz benefícios, quer para o trabalhador, quer para as organizações (Warr, 2007). Como tal, é importante perceber o conceito de bem-estar no trabalho e toda a sua envolvente, uma vez que segundo Siqueira e Padovam (2008) este conceito por vezes é assumido com diferentes conotações, isto é, pode estar

associado a um fator positivo como, a satisfação no trabalho, ou a fatores negativos, como o stress e o *burnout*.

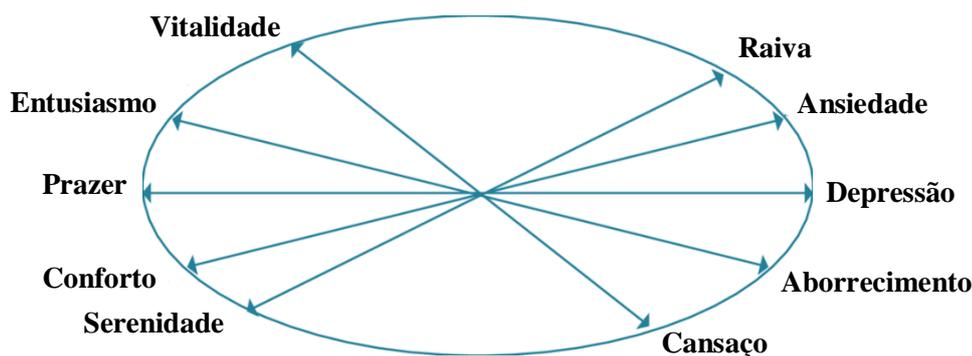
Um dos investigadores pioneiros na temática (Warr, 1987), com base no conceito de bem-estar psicológico, considerou o bem-estar no trabalho como o funcionamento positivo integrado do indivíduo com base em cinco dimensões:

- **Aspiração** – Traduz a tendência do indivíduo para estabelecer objetivos e para dirigir a sua energia para outros objetivos, com o intuito de aumentar o seu desenvolvimento pessoal;
- **Autonomia** – Refere-se à capacidade que vai sendo adquirida pelo indivíduo para enfrentar pressões externas e sociais, mantendo a coerência com as suas opiniões e ações,
- **Bem-estar afetivo** – Considera os afetos positivos ou negativos experienciados pelo indivíduo em contexto de trabalho;
- **Competência** – Consiste na capacidade que o indivíduo adquire para lidar com os problemas e atuar com sucesso no meio envolvente;
- **Funcionamento integrado** – Diz respeito ao funcionamento do indivíduo de forma sistemática e à relação que se estabelece com as outras dimensões mencionadas.

Existe uma forte ligação entre as cinco dimensões e estas relacionam-se entre si, refletindo a pessoa como um todo. Corroborando com linha de pensamento do bem-estar psicológico, também a dimensão do bem-estar afetivo, assume maior significância em contexto de trabalho. Como tal, para Warr, o bem-estar afetivo no trabalho pode ser avaliado com base em três eixos ortogonais: ansiedade-conforto, depressão-prazer e cansaço-vitalidade.

Contudo, Daniels (2000) procura identificar o que é, verdadeiramente, essencial no conceito e para tal, procura desenhar os limites por forma a não incluir conceitos antecedentes ou subsequentes do bem-estar no trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008). Como tal, o modelo proposto por Daniels é baseado nas respostas do indivíduo, nas experiências resultantes das relações no contexto laboral e nas características pessoais que definem o conceito de bem-estar no trabalho. Corroborando com a teoria de Warr, acrescenta mais dois eixos-ortogonais: aborrecimento-entusiasmo e raiva-serenidade.

*Figura 3 - Os cinco eixos ortogonais propostos por Daniels (2000)*



*Fonte:* Daniels, (2000)

Warr (2003) desenvolveu um novo estudo, no qual definiu o bem-estar no trabalho apenas com base em termos afetivos, como humores e emoções. Posteriormente, com o decorrer do tempo (Warr, 2007), propôs uma nova definição onde inclui dois elementos originários de visões diferentes. O primeiro elemento é oriundo da perspectiva hedónica e inclui os sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo e o segundo elemento, provém da perspectiva eudemónica, e corresponde à autoavaliação, que é composta pelo desenvolvimento de atributos pessoais, exploração do próprio potencial, realização e expressão de si mesmo.

De forma diferente, Van Horn, Taris, Schaufeli e Thorpe, em 2004, definem o bem-estar no trabalho como resultado da avaliação positiva das diferentes características do trabalho e que engloba elementos afetivos, motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos. O modelo proposto por estes autores é constituído por cinco dimensões, designadamente:

- **Dimensão afetiva** – Inclui a exaustão emocional, satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional;
- **Dimensão profissional** – Também designada por dimensão motivacional e inclui a aspiração, a autonomia e a competência profissional;
- **Dimensão comportamental** – Alguns autores atribuem-lhe a designação de bem-estar social e inclui a despersonalização e relação com os outros;
- **Dimensão cognitiva** – Diz respeito ao cansaço ou fadiga cognitiva e considera a capacidade do indivíduo em processar informação e de se conseguir concentrar no trabalho;
- **Dimensão psicossomática** – Corresponde à presença ou ausência de queixas e sintomas psicossomáticos designadamente, dores de cabeça e dores corporais.

A dimensão afetiva, profissional e comportamental resultam da incorporação dos modelos desenvolvidos por Ryff e Warr, enquanto a dimensão cognitiva e psicossomática foram adicionadas posteriormente, por se ter verificado a existência de evidências teóricas que mostram que estão relacionadas com as outras três dimensões do bem-estar.

Os autores Van Horn et al. (2004) desenvolveram um estudo, usando uma amostra de professores holandeses, através do qual confirmaram a estrutura multidimensional do bem-estar no trabalho e qual a dimensão mais significativa, a dimensão afetiva. Os resultados validam as concetualizações do bem-estar subjetivo, que também destacam os comportamentos afetivo-emocionais.

Este modelo defendido por Van Horn e os seus colegas foi alvo de algumas considerações (Paschoal & Tamayo, 2008): em primeiro lugar, o conceito de bem-estar no trabalho proposto é amplo e inclui poucos elementos que o possam tornar diferenciador face a outros conceitos que possam surgir, ou seja, o autor inclui diferentes dimensões que não são elementos chave de diferenciação, mas que apenas aumentam as interseções com outros modelos; e por último, o autor propõe que se considere o funcionamento positivo do indivíduo em ambiente laboral, ou seja, o bem-estar no trabalho deve ser uma área de estudo e não uma variável a estudar.

As dificuldades na definição do conceito de bem-estar no trabalho são evidentes na quantidade de abordagens teóricas existentes na literatura. Para Warr (1987), o bem-estar no trabalho pode ser avaliado com recurso a três eixos ortogonais: ansiedade-conforto, depressão-prazer e cansaço-vitalidade. Por sua vez, Daniels (2000) usa a mesma linha de pensamento e acrescenta dois novos fatores: aborrecimento-entusiasmo e raiva-serenidade. Estes dois autores constroem a definição de bem-estar no trabalho com base na definição de bem-estar psicológico, contrariamente a Van Horn e a sua equipa (2004) que usou a definição de bem-estar subjetivo. Propuseram um modelo que visa a avaliação positiva das diversas características presentes no contexto de trabalho e que é constituído por cinco dimensões: afetiva, profissional, comportamental, cognitiva e psicossomática.

Apesar de todas as diferenças, os modelos referidos apresentam algumas semelhanças, tais como: a existência de um conceito, o bem-estar no trabalho, que é um construto multidimensional e existência, sempre, de referência às experiências positivas ou negativas que ocorrem em ambiente laboral e que, por isso, a variável afeto assume maior importância relativamente às outras.

Após a realização da revisão de literatura acerca da temática, a presente dissertação adotará a definição de bem-estar no trabalho proposta por Warr e seguirá o modelo de Daniels (2000) para proceder à sua avaliação.

## 5. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

---

### 5.1. A evolução do conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional

As teorias organizacionais, ao longo das últimas décadas, têm vindo a reconhecer que a vontade dos colaboradores irem mais além daquilo que lhes é requerido é uma condição essencial para o melhor funcionamento das organizações (Barnard, 1938; Katz, 1964). Contudo, a pesquisa empírica relativa aos comportamentos de cidadania organizacional, despontou mais recentemente, na década de 80.

Barnard, em 1938, foi um dos primeiros autores a abordar a temática, reconhecendo a importância das ações de cooperação espontânea por parte dos trabalhadores para o bom funcionamento das organizações. O autor olhava para as organizações como associações de esforços de cooperação, sublinhando a importância da vontade dos indivíduos em contribuir para esse sistema. Katz, em 1964, reconheceu três categorias de comportamento necessárias para o bom funcionamento da organização: os indivíduos devem ter vontade de entrar e permanecer no sistema, devem executar com segurança as exigências especificadas na descrição da função e, devem existir comportamentos inovadores e espontâneos, com vista à satisfação dos objetivos organizacionais.

Dennis Organ iniciou uma linha de investigação referente aos comportamentos de cidadania organizacional, mas reconhecendo a importância dos trabalhos de Chester Barnard e de Daniel Katz. Os comportamentos de cidadania organizacional devem ser encarados como uma faceta do desempenho que uma determinada atitude pode explicar. O autor refere que o comportamento de cidadania organizacional é “o comportamento individual discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, e que, no conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988, p. 4).

O autor Graham, em 1991, com base nas investigações anteriores e na herança política do termo cidadania propôs três dimensões que caracterizassem os comportamentos de cidadania organizacional: obediência organizacional, lealdade organizacional e a participação organizacional.

Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000) investigaram a definição de comportamentos de cidadania organizacional e associaram o conceito à vontade pessoal de cooperar, independentemente das obrigações ou recompensas profissionais. São considerados comportamentos inovadores e espontâneos que se refletem no bom funcionamento da organização.

No trabalho que tinha como objetivo a validação da estrutura dimensional, os autores encontraram as cinco dimensões já propostas por Dennis Organ, em 1997, que são: altruísmo, conscienciosidade, desportivismo, cortesia e virtude cívica. Estas são dimensões são as mais

consideradas na literatura de comportamentos de cidadania organizacional e será, também, utilizada ao longo da dissertação e explorada no próximo ponto.

Moon, Kamdar, Mayer e Takeuchi, em 2008, defendem que os diferentes tipos de comportamentos de cidadania fazem parte de um construto mais alargado e, subdivide os comportamentos com base em dois critérios: o grau em que o comportamento é dirigido à organização (organizacional) ou a indivíduos (interpessoal) e o grau em que o comportamento é impulsionador e protetor. Para estes autores, os comportamentos de cidadania organizacional baseiam-se em quatro dimensões: ajuda, inovação, desportivismo e obediência.

Assim, os comportamentos de cidadania organizacional são baseados num construto multidimensional, pelo que se encontra em constante desenvolvimento, ou seja, as dimensões que o compõe não são fixas e podem, ao longo do tempo, sofrer alterações.

## **5.2. Dimensões dos Comportamentos de cidadania organizacional**

### *5.2.1. Diferentes Taxionomias*

A primeira proposta de estrutura dimensional surgiu pela mão de Bateman e Organ (1983), que apresentaram um instrumento com cerca de trinta comportamentos classificados com base em duas categorias: os comportamentos “pró-ativos” e as ações de indivíduos. A primeira categoria contempla, por exemplo, manifestações de interesse pelo trabalho de outrem, as sugestões de melhoria, e a receção e integração de novos colaboradores. A segunda contempla as ações que os indivíduos, embora por vezes se abstenham de praticar, têm a possibilidade e o direito de o fazer, como por exemplo, a expressão de ressentimentos sobre assuntos fundamentais.

A segunda proposta surgiu na mesma altura e foi divulgada pelo autor Smith, Organ, & Near, (1983). O instrumento apresentado, com 16 itens, resultou de uma pesquisa mais elaborada realizada através de entrevistas a supervisores de duas organizações. A observação dos comportamentos de cidadania organizacional operacionalizou-se nos atos que os chefes gostavam que fossem praticados, mas para os quais não podiam obrigar o colaborador, nem garantir uma recompensa. Desta forma, surgem duas grandes categorias de comportamentos: o altruísmo e a obediência generalizada. A primeira categoria, o altruísmo, relacionava-se com os comportamentos de ajuda manifestados, direta e intencionalmente, a pessoas específicas (chefe, colaborador ou cliente) A segunda, a obediência generalizada, baseia-se num aspeto mais impessoal de comportamentos, porque não pressupunha ajuda direta, mas sim ajuda indireta aos outros membros envolvidos no sistema, como por exemplo, a não utilização de recursos da organização para resolver assuntos de carácter pessoal.

Graham (1986), posteriormente acrescentou a virtude cívica às anteriores dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional. Esta dimensão, segundo o autor, diz respeito a comportamentos alusivos ao envolvimento responsável na administração e na vida política da organização, como por exemplo, a participação voluntária em reuniões, a demonstração de interesse

pelos assuntos da empresa, a execução de tarefas não prescritas, mas que são relevantes para a imagem da organização. Organ, em 1988, voltou a dar o seu contributo para esta matéria e, sugeriu que para além das três dimensões já referidas, fossem acrescentadas a cortesia e o desportivismo. A cortesia visava a prevenção da ocorrência de problemas, como por exemplo, ser cauteloso com ações que podem afetar o outro e o desportivismo, por sua vez, diz respeito a comportamentos de *fair-play*.

Em 1991, Williams e Anderson, desenvolveram uma categorização completamente diferente do que já tinha sido apresentado. Através de uma categorização dicotómica, classificaram os comportamentos de cidadania organizacional como comportamentos que se dirigiam diretamente à organização e comportamentos dirigidos a indivíduos específicos, mas que beneficiam indiretamente a organização. Para os autores, a dimensão do altruísmo e da cortesia enquadrava-se nos comportamentos que se dirigiam diretamente à organização e a virtude cívica e o desportivismo enquadravam-se nos comportamentos direcionados a indivíduos específicos, mas que beneficiam a organização.

Outros autores como MacKenzie, Podsakoff, Fetter e Ahearne trabalharam com três dimensões de comportamentos de cidadania organizacional: desportivismo, virtude cívica e comportamento de ajuda. Esta última categoria, o comportamento de ajuda, compreende o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento. A definição de altruísmo e cortesia já foram apresentadas, contudo, os autores definiram o pacifismo como ações que ajudam a prevenir, resolver e a atenuar conflitos interpessoais disruptivos e o encorajamento como ações ou gestos de apoio e estímulo a colegas praticado com a intenção de os ajudar a cumprir as suas obrigações, no desenvolvimento e aumento da moral.

O modelo de cinco dimensões, mais comum na literatura foi usado em diferentes investigações (MacKenzie et al., 1991,1993; Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000). As dimensões consideradas são a conscienciosidade, o desportivismo, a virtude cívica, o altruísmo e a cortesia que, serão seguidamente descritos.

- **Conscienciosidade** – Refere-se ao comportamento discricionário dos colaboradores, que vai para além do mínimo requerido pela organização. Um exemplo desta dimensão é a não utilização dos recursos organizacionais para resolver situações e problemas de carácter pessoal ou o cumprimento de regras, mesmo quando não há ninguém que presencie.
- **Desportivismo** – Diz respeito à vontade de os colaboradores para tolerar, evitar queixas mediante contratempos no local de trabalho e suportar situações incómodas sem se lamentar excessivamente. Como exemplo temos o tempo de trabalho poupado com queixas ou ressentimentos.

- **Virtude Cívica** – Diz respeito ao comportamento de participação responsável na vida de organização. Exemplo desta dimensão é a frequência de reuniões de forma voluntária ou a demonstração de interesse pelos assuntos da empresa ou a realização de tarefas são solicitadas, mas benéficas para a boa imagem da organização.
- **Altruísmo** – Incorpora os comportamentos discricionários dos colaboradores para ajudar indivíduos específicos em adversidades relevantes na organização. Como exemplo pode mencionar-se a ajuda a pessoas que estiveram ausentes, acolhimento e integração de membros recém-chegados à organização ou a ajuda a colegas que têm sobrecarga de trabalho.
- **Cortesia** – Refere-se aos comportamentos discricionários dos colaboradores com o intuito de prevenir a ocorrência de problemas. Como exemplo pode-se referir o respeito pelos direitos dos outros na organização.

A classificação dos comportamentos de cidadania organizacional, sofreu ao longo dos anos diferentes alterações e é, ainda hoje, alvo de constantes atualizações. Na presente dissertação, será utilizada o modelo de cinco dimensões (MacKenzie et al., 1991,1993; Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000), constituído por conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica, altruísmo e cortesia.

### *5.2.2. Efeitos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional*

Os comportamentos de cidadania organizacional produzem dois tipos de efeitos: nas avaliações e decisões relativamente a aumentos salariais e no desempenho e sucesso organizacional. De seguida, vai ser realizada uma breve explicação sobre os efeitos de comportamentos de cidadania organizacional nos dois efeitos acima mencionados.

#### *Comportamentos de Cidadania Organizacional e avaliações de desempenho*

Um dos primeiros elementos indicados para a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e a eficácia organizacional foi a observação de que os gestores avaliam estas ações aquando da realização das avaliações de desempenho dos respetivos colaboradores. Como tal, durante as avaliações de desempenho são considerados como indicadores os comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff & MacKenzie, 1994).

Os autores, Podsakoff e MacKenzie (1994) defendiam a introdução dos comportamentos de cidadania organizacional nos sistemas formais da avaliação de desempenho, uma vez que estes contribuem, significativamente, para a eficácia organizacional e porque na maioria dos casos já eram utilizados, indiretamente, pelos gestores. Podsakoff, MacKenzie e Hui (1993) defendiam que “se os comportamentos de cidadania organizacional ajudam a melhorar a eficácia e a eficiência organizacionais, então é do maior interesse para a organização que os gestores os tomem em consideração quando fazem avaliações de desempenho” (p.5).

Contrariando a tese defendida pelos autores anteriores, Rego (2000) defende que, exigir que os colaboradores desenvolvam mais do que o trabalho que realmente lhe é pedido na execução da sua função, é uma situação paradoxal. Ou seja, os comportamentos de cidadania organizacional, devidamente explícitos e detalhados, podem prejudicar a ocorrência natural deste tipo de ações, o que, por vezes, é essencial mediante situações imprevisíveis que podem surgir em ambiente laboral.

Efetivamente, existe uma tendência para a valorização dos comportamentos de cidadania organizacional por parte das chefias. No entanto, é necessário moderar a forma como estes comportamentos são comunicados aos trabalhadores, pois podem surtir o efeito contrário ao desejado. A valorização dos comportamentos de cidadania organizacional pelos superiores hierárquicos deve ser moderada e atenciosa, para que, tais comportamentos não sejam adotados, apenas com o intuito de gerar boa impressão e de obter melhores avaliações de desempenho, pois pode provocar, por exemplo, cinismo dentro da organização, que prejudicam o ambiente laboral

Assim, é importante que os superiores hierárquicos atendam aos comportamentos de cidadania organizacional, mas, simultaneamente, fomentem a sua eficácia, avaliando corretamente a verdadeira intenção com que os colaboradores os praticam (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003). Alguns estudos comprovam empiricamente a relação referida (Koys, 2001; Rego & Cunha, 2008; Yoon & Suh, 2003).

*Razões para a influência dos Comportamentos de Cidadania Organizacional na eficácia organizacional*

De acordo com a literatura, os comportamentos de cidadania organizacional “lubrificam” os membros das organizações (Podsakoff & MacKenzie, 1997; aspas dos autores) e, por isso, é importante perceber as ferramentas através dos quais os comportamentos de cidadania organizacional induzem a eficácia das equipas e, até mesmo, da organização. Alguns autores (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Rego, 2000) mais importantes desta temática, com base na literatura já existente, apresentaram um conjunto de razões para esta relação. As razões serão apresentadas no **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, juntamente com uma breve explicação.

**Quadro 4 - Razões para o impacto dos comportamentos de cidadania organizacional na eficácia organizacional.**

<i>Fomentar a produtividade dos colegas de trabalho</i>	Os trabalhadores mais experientes voluntariam-se para ajudar os novos colegas (na sua formação e desenvolvimento). Os mais amigos ajudam os recém chegados nas suas dificuldades de inserção nas normas, hábitos e práticas organizacionais.
<i>Melhorar a produtividade dos superiores hierárquicos</i>	Se os trabalhadores fornecerem sugestões de valor aos gestores (virtude cívica), permite-lhes melhorar o desempenho da unidade organizacional. Os trabalhadores exibem conscienciosidade requerem menos supervisão dos gestores e, ao mesmo tempo, permitem que estes lhe deleguem

	responsabilidades. Se os colaboradores demonstrarem desportivismo, os gestores não desperdiçam tempo com queixas triviais.
<b><i>Diminuir custos e libertar recursos para fins mais produtivos</i></b>	As pessoas ausentam-se menos do trabalho; as pausas desnecessárias são diminuídas; o <i>turnover</i> é menor. Se os colaboradores mais experientes e com mais conhecimentos ajudam os restantes colegas, reduzem-se os custos com a orientação e formação. Se os colaboradores se ajudam mutuamente em questões de trabalho, permitem aos gestor dispender mais tempo com tarefas produtivas (planeamento estratégico; melhoria dos procedimentos comerciais; etc.).
<b><i>Reduzir a necessidade de destinar recursos escassos a atividade de pura “manutenção social”.</i></b>	Os comportamentos de ajuda aumentam o espírito de equipa, o moral e coesão, pelo que os gestores consomem menos energia e tempo na manutenção das funções do grupo. A cortesia e o pacifismo reduzem conflitos entre as pessoas e os grupos, diminuindo a necessidade de recursos para a gestão de conflitos.
<b><i>Ajudar a coordenar atividades dentro e entre grupos de trabalho.</i></b>	A participação voluntária em reuniões (virtude cívica) e o interesse pelos assuntos da organização facilitam a coordenação do trabalho das pessoas e dos grupos. A cortesia reduz a probabilidade de ocorrência de problemas entre pessoas e grupos, facilitando a colaboração mútua. Todas as dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional facilitam a comunicação, a cooperação e coordenação entre indivíduos e unidades.
<b><i>Reforçar a capacidade da organização em atrair e reter os melhores colaboradores.</i></b>	Os comportamentos de cidadania organizacional, em geral, promovem o moral, a coesão dos grupos, o espírito de equipa, a lealdade, tornando a empresa um lugar mais atrativo para se trabalhar. Tal contribui para que as pessoas tenham vontade de permanecer na organização (diminuindo <i>turnover</i> ), e constitui um fator de atração para as que querem nela ingressar.
<b><i>Aumentar a estabilidade do desempenho da organização (ou diminuir a variabilidade).</i></b>	Se as pessoas se dispõem a ajudar quem esteve ausente (comportamento de ajuda), ou a realizar tarefas de quem não se apresentou ao trabalho, ou a chegar mais, ou a sair mais tarde para terminar um projeto (consciosidade), as variações no desempenho dos grupos/organização diminuem.
<b><i>Contribuir para a promoção do conhecimento coletivo da organização.</i></b>	Contrariamente aos fatores tradicionais de produção, o conhecimento é um recurso baseado na mente humana. Mas a criação e partilha de conhecimentos constituem atividades intangíveis que não podem ser supervisionadas nem forçadas: ocorrem quando os indivíduos cooperam voluntariamente. Sem essa cooperação, as empresas não podem construir a sua sabedoria coletiva, uma variável crítica pode ser competitivo na atual economia do conhecimento.
<b><i>Contribuir para a melhoria da qualidade das decisões.</i></b>	O empenhamento cívico das pessoas, a interajuda, a partilha de informações, a presença voluntária em reunião permitem que as decisões se baseiem em informação mais consistente, que a criatividade para a resolução de problemas surja. Facilitam ainda o empenhamento na implementação das decisões.

Fontes: Podsakoff & MacKenzie (1997); Rego (2000)

Sintetizando, a literatura converge no sentido de que os comportamentos de cidadania organizacional influenciam a eficácia organizacional e é provável que “libertem recursos suscetíveis de serem usados para propósitos mais produtivos; reduzem a necessidade de dedicar recursos escassos a tarefas de simples manutenção; facilitam o processo de coordenação das atividades inter e intra-grupos; capacitam a organização para atrair e reter os melhores empregados, e para se adaptar mais eficazmente às mudanças ambientais; tornam as organizações mais competitivas na economia do conhecimento em que vivemos; contribuem para a melhoria da tomada de decisão” (Rego, 2000, p. 217).



## 6. HIPÓTESES DE ESTUDO

### 6.1. Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes (CIM-TTM)

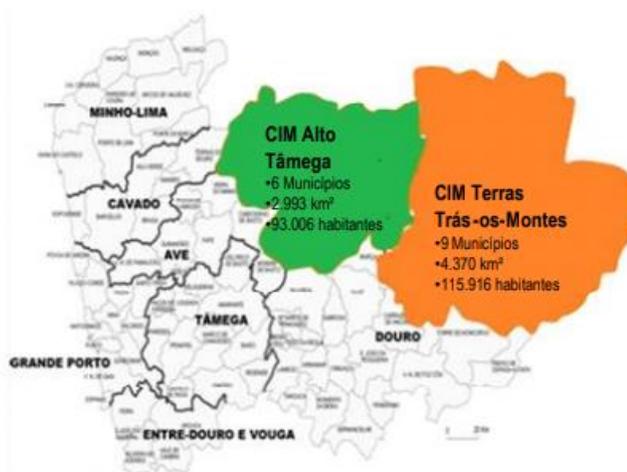
A presente investigação será direcionada para o setor público, designadamente para as autarquias locais que constituem a Comunidade Intermunicipal -Terras de Trás-os-Montes.

A escolha desta região do país, para realizar o estudo empírico, está relacionada com a inexistência de estudos sobre esta temática para a região transmontana. A escolha do setor público está relacionada, por um lado, com o processo de reestruturação que, ao longo dos últimos anos tem vindo a ocorrer e, no qual tem ocorrido a implementação de políticas e práticas, habitualmente, usadas pelas entidades privadas e, por outro lado, pela inexistência de estudos sobre as temáticas abordadas para este setor.

A Comunidade Intermunicipal - Trás-os-Montes era constituída por quinze conselhos. Em 2013, foi alvo de uma reestruturação da qual resultou o surgimento de duas Comunidades Intermunicipais compostas respetivamente pela região do Alto- Tâmega e pela região de Trás-os-Montes.

Atualmente, a Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes é composta por nove concelhos, designadamente: Alfândega da Fé, Bragança, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vinhais e Vimioso.

*Figura 4 – Reestruturação da Comunidade Intermunicipal – Trás-os-Montes*



Fonte: CIM-TTM (2014)

#### 6.1.1. *Relação entre Virtuosidade Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional*

A relação entre virtuosidade organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, desde cedo, começou a ser estudada por alguns autores. A existência de perceções positivas de

virtuosidade organizacional pelos colaboradores promove maior bem-estar afetivo e a adoção de mais comportamentos de cidadania organizacional. Tal fenómeno é explicado pela existência de ações virtuosas na organização, que leva os trabalhadores a perceberem significado no trabalho que realizam, alcançar a sensação de bem-estar e, conseqüentemente, a exercer comportamentos de cidadania organizacional. Ou seja, quando os colaboradores de uma organização experimentam virtuosidade no seu ambiente laboral, estes são induzidos a sentir emoções positivas que, promovem a existência de comportamentos que contribuem para o benefício da organização e das pessoas (Rego et al., 2010; Ribeiro & Rego, 2009).

A relação entre as virtuosidades organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional pode ser baseada em fatores como a identificação organizacional, o contrato psicológico, as emoções positivas, apoio organizacional percebido e reciprocidade.

A identificação organizacional pode ser descrita como o grau de identificação que o colaborador sente relativamente à organização. A forma como os indivíduos interpretam as ações organizacionais induz a forma como os colaboradores se vêem a si próprios, isto é, os comportamentos virtuosos afetam a identificação dos indivíduos com a própria organização. Ou seja, um indivíduo virtuoso identificar-se-á mais com uma organização na qual ocorrem, frequentemente, ações virtuosas. As percepções de virtuosidade organizacional, através de espirais positivas, levam ao surgimento de mais ações virtuosas por parte dos seus colaboradores, resultando, por um lado, no aumento do grau de identificação do colaborador relativamente à organização e, por outro, no aumento de comportamentos de cidadania organizacional. De acordo com Rego (2000), “a identificação com a organização emerge da conciliação de fortes valores pessoais e organizacionais, daí advindo maiores níveis de comportamentos de cidadania organizacional”

A existência de virtuosidade organizacional origina uma ligação e uma atração entre indivíduos virtuosos (Bolino et al., 2002), isto é, os colaboradores menos virtuosos manifestam o desejo de se juntar e contribuir, também, para o aumento de virtuosidade na organização através da adoção de ações virtuosas. Os indivíduos criam imagens positivas da organização, adotam comportamentos de cidadania organizacional que permitem reforçar ou manter a reputação da organização, esforçam-se para aperfeiçoar a sua performance individual e benfeitorizar toda a organização, aumentando a identificação organizacional (Cameron et al., 2004; Rhee et al., 2003).

As emoções positivas experienciadas pelos indivíduos são produzidas pelas ações virtuosas (Cameron et al., 2004; Seligman, 2002) e são também, um fator importante na relação entre virtuosidade organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. As pessoas experimentam emoções positivas decorrentes das relações que acontecem dentro das organizações virtuosas. Estas relações entre indivíduos, quando fortes e gratificantes, criam percepções de trabalho com significado que desenvolve, ainda mais, as emoções positivas (Fredrickson, 2003). A existência de virtuosidade organizacional permite que as pessoas sintam que o seu trabalho é

recompensado (Ryan & Deci, 2000), apresentam-se psicológica e emocionalmente mais fortes e estáveis.

As percepções de virtuosidade organizacional contribuem para a construção de contratos psicológicos entre os indivíduos e a organização, baseados na confiança e lealdade mútua e, conseqüentemente para o aumento de comportamentos de cidadania organizacional. Citando Cunha et al. (2003), “as recompensas facultadas ao empregado são francamente contingentes do seu desempenho, antes derivando da sua pertença e participação na organização. Espera-se que o empregado seja leal à organização e tenha «amor à camisola»; e espera-se que a organização lhe faculte segurança no emprego e bem-estar individual e familiar” (pag. 158 e 159).

A relação de confiança mútua estabelecida entre a organização e os seus colaboradores desenvolve uma relação de reciprocidade, na qual se verifica que, por um lado, os indivíduos realizam determinadas tarefas que vão além das obrigações contratuais estabelecidas e, por outro, a organização retribui com benefícios. Sintetizando, a reciprocidade entre a organização e o indivíduo, mediada pelo contrato relacional e na presença de virtuosidade organizacional, permite que os colaboradores adotem mais comportamentos de cidadania organizacional.

O quarto fator que resulta das percepções de virtuosidade organizacional e que influencia os comportamentos de cidadania organizacional é o apoio organizacional percebido. A percepção que um trabalhador desenvolve acerca do modo como a entidade o valoriza é fundamental para que o mesmo possa avaliar se deve ou não adotar comportamentos que auxiliem a organização com base nas trocas que se estabelecem entre ambos (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990). Desta forma, verifica-se a existência de uma relação entre apoio organizacional percebido e comportamentos de cidadania organizacional, mediada pela disposição dos colaboradores para assumir comportamentos/attitudes que serão retribuídos pela organização. Em suma, na presença de apoio organizacional percebido, os colaboradores agem em reciprocidade, dedicando-se mais à vida organizacional e praticando mais comportamentos de cidadania organizacional. A virtuosidade organizacional observada através do apoio organizacional percebido traduz a percepção de apoio e valor sentida pelo trabalhador face à organização, influenciando o trabalhador a agir em conformidade com tal e, por isso, a adotar comportamentos de cidadania organizacional.

Por último, surge a reciprocidade como fator da virtuosidade organizacional e que influencia os comportamentos de cidadania organizacional. As organizações virtuosas originam sentimentos de gratidão nos trabalhadores relativamente às mesmas e, desta forma, os trabalhadores comportam-se de forma recíproca, adotando comportamentos que favorecem, quer a organização, quer os colegas (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Quando a relação entre organização e colaborador é caracterizada pela existência de termos de troca social para além dos termos de troca económica, é expectável a adoção de attitudes e trabalho que não farão parte do contrato formal, podendo, assim, o trabalhador tornar recíproco as percepções de virtuosidade

organizacional sentidas. Ou seja, os trabalhadores, através dos comportamentos de cidadania organizacional, tendem a compensar a organização pela sua virtuosidade organizacional.

A revisão de literatura considera que a virtuosidade organizacional, percebida através de fatores como a identificação organizacional, as emoções positivas, o contrato psicológico, o apoio organizacional percebido e a reciprocidade, influencia os comportamentos de cidadania organizacional. Desta forma, a relação anterior explicada pode ser formalizada através da seguinte hipótese:

***Hipótese 1: as percepções de virtuosidade organizacional estão relacionadas com os comportamentos de cidadania organizacional.***

### ***6.1.2. Relação entre Bem-Estar no trabalho e Comportamentos de Cidadania Organizacional***

A literatura sugere que colaboradores felizes trazem diferentes benefícios quer à organização, quer aos indivíduos. De acordo com alguns autores, os indivíduos felizes, em ambiente organizacional, tendem a adotar comportamentos respeitosos e empáticos, ou seja, comportamentos de cidadania organizacional. Os colaboradores felizes procuram praticar comportamentos que atraiam e reforcem a felicidade (Avey et al., 2008; Spector & Fox, 2002; Staw & Barsade, 1993). Os indivíduos felizes, regra geral, tendem não só adotar comportamentos altruístas, empáticos e corteses, mas também a relacionar-se mais com pessoas que habitualmente já os praticam, com o objetivo de fomentar a felicidade já sentida (Miles, Borman, Spector, & Fox, 2002). Observa-se, também, maior proximidade entre os indivíduos que, por sua vez, permite o fortalecimento das relações a todos os níveis, tornando as pessoas mais integradas socialmente (Diener & Seligman, 2002; Fredrickson, 2001). Em suma, as emoções positivas permitem o desenvolvimento do desportivismo (os indivíduos queixam-se menos e por isso não desenvolvem ressentimentos), da cortesia e de altruísmo, ou seja, os indivíduos apresentam maior predisposição para adotar comportamentos espontâneos que assumem extrema importância aquando do surgimento de problemas de trabalho (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008).

As emoções positivas assumem, também, especial importância no processo de melhoramento do comportamento no trabalho, pois servem de motor para que tal aconteça e guiam os trabalhadores no sentido de que o trabalho não deve ter por base, apenas, a obtenção de uma recompensa financeira, mas também a gratificação e reconhecimento do trabalho realizado (Wright & Cropanzano, 2004).

A felicidade no trabalho permite também o desenvolvimento de capacidades físicas, intelectuais e sociais do trabalhador, através da percepção de emoções positivas, que reforçam e dão maior possibilidade de soluções aquando do surgimento de conflitos (Fredrickson, 2001). É provável que a felicidade no trabalho sentida pelo trabalhador influencie o modo como este canaliza as energias decorrentes da felicidade para a resolução de conflitos em contexto de trabalho. Assim, as emoções positivas que surgem da percepção de felicidade no trabalho tornam o trabalhador mais predisposto para suportar inconvenientes que possam ocorrer em ambiente organizacional sem que

seja necessário queixar-se do sucedido (desportivismo) e para participar de forma responsável na vida da organização (virtude cívica).

Através da revisão de literatura é possível verificar a existência de uma relação entre bem-estar no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional que se pode formalizar da seguinte forma:

***Hipótese 2: o bem-estar no trabalho está relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional.***

### ***6.1.3. Relação entre Virtuosidade Organizacional e Bem-Estar no Trabalho***

A relação entre virtuosidade organizacional e bem-estar no trabalho foi estudado por diferentes autores, sendo que para Cameron, um dos principais autores do tema, as perceções de virtuosidade organizacional provocam algumas emoções nos indivíduos, designadamente a empatia, o entusiasmo, a admiração e o amor (Cameron & Winn, 2012). Estas emoções positivas, devido às suas características, para além de serem fundamentais para atingir o sucesso enquanto gestor e o primor organizacional, são importantes no fortalecimento das relações entre indivíduos (Dutton & Baker, 2007; Fineman, 1999). As relações interpessoais fortalecidas permitem fazer frente às necessidades sociais dos indivíduos, que se sentem mais seguros e, conseqüentemente, aumentam o bem-estar no trabalho. Desta forma, gera-se um conjunto de espirais positivas que contribuem para o aumento do bem-estar no trabalho (Fredrickson, 2003).

As relações em contexto organizacional caracterizam-se por ser mais gratificantes e próximas, pelo que os trabalhadores sentem que o seu trabalho é significativo, experimentando cada vez mais emoções positivas, provocam o aumento do bem-estar dos trabalhadores (Ryan & Deci, 2000). As organizações virtuosas, permitem, através da perceção de emoções positivas, que os seus trabalhadores se sintam psicológica e emocionalmente mais fortes e seguras, o que as leva a enfrentar as adversidades laborais de forma mais positiva devido ao sentimento de controlo que desenvolvem (Spector & Fox, 2002). Verifica-se, ainda, o aumento do respeito na organização, pelo que os trabalhadores respeitam e são mais respeitados pelos outros colaboradores, contribuindo para o aumento significativo da autoestima dos mesmos (Ramarajan, Barsade, & Burack, 2008). Assim, os colaboradores na presença de características como autoestima, respeito, capacidade emocional e psicológica mais desenvolvida, presentes e perpetuadas pelas organizações virtuosas, aumentam o seu bem-estar. Esta hipótese pode ser formalizada da seguinte forma:

***Hipótese 3: as perceções de virtuosidade organizacional estão relacionadas com o bem-estar no trabalho.***



## PARTE II – METODOLOGIA E RESULTADOS

---



## 7. METODOLOGIA

---

### 7.1. Questionários

A recolha de dados na Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes foi realizada com a aplicação de um questionário.

Numa primeira fase, cada uma das autarquias pertencentes à Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes (Bragança, Alfândega da Fé, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vimioso e Vinhais) foi contactada através de e-mail, onde foi explicado de forma sucinta, o âmbito e os objetivos da investigação. Posteriormente, foi efetuado um contacto telefónico com as autarquias locais, mais especificamente, com o gabinete da presidência, para solicitar e definir um indivíduo pertencente à autarquia responsável pela disponibilização do questionário aos colaboradores, fazendo-o chegar a todos os níveis hierárquicos.

Foram disponibilizados dois inquéritos diferentes, previamente cedidos pela Dr<sup>a</sup> Neuza Ribeiro, utilizados no estudo *“Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors”*(2010) e devidamente adaptados: um inquérito dirigido aos colaboradores (subordinados), no qual os indivíduos relataram as suas perceções de virtuosidade organizacional e de bem-estar no trabalho; e um inquérito dirigido aos supervisores/chefes de divisão (níveis hierárquicos superiores), no qual descreveram os comportamentos de cidadania organizacional.

Ambos os questionários apresentavam, no início, um grupo de questões alusivo aos dados biográficos. Para tal, foi solicitado ao colaborador e ao superior hierárquico o género, a idade, o estado civil, a antiguidade, as habilitações literárias, a autarquia local onde desempenha funções e o cargo que ocupa na organização.

O questionário dirigido ao colaborador, era constituído por três grupos de questões. No primeiro grupo solicitou-se ao inquirido que pensasse na sua autarquia local e relatasse “ como a sua autarquia local é, ao invés de como gostaria que fosse” e pretendia avaliar com recurso a escalas as perceções de virtuosidade organizacional. O segundo grupo era composto por questões que dizem respeito ao bem-estar no trabalho, nas quais foi pedido ao colaborador que reportasse como se tem sentido em relação à organização ao longo dos últimos 3 meses. No último grupo de questões foi solicitado ao colaborador (subordinado) que nos referisse o modo como se relacionava com a autarquia local através da questão: “Pense, por favor, na sua organização. Diga-me como funciona, referindo em que grau as afirmações seguintes são verdadeiras ou falsas.”

O questionário dirigido ao chefe de equipa/departamento (superior hierárquico), era constituído apenas por um grupo de questões que visam avaliar os comportamentos de cidadania organizacional, através da questão: “ Pense num colaborador (subordinado) à sua escolha. (...) e diga-nos como se comporta. Para tal, foi utilizada uma escala que pretendia medir em que grau as afirmações seguintes eram verdadeiras ou falsas.”

É ainda importante referir que, algumas autarquias locais solicitaram um resumo e o envio dos resultados detalhados e, por isso, foi necessário incluir uma questão controlo, designadamente a identificação da autarquia local. Esta questão foi solicitada com o intuito de controlar a submissão de questionários por parte dos inquiridos e com o objetivo de fornecer um estudo mais sintético às autarquias que o solicitaram, para além do estudo aplicado à Comunidade Intermunicipal -Terras de Trás-os-Montes.

A recolha de dados ocorreu entre setembro e dezembro de 2020. Em cada uma das autarquias locais pertencentes à CIM-Terras de Trás-os-Montes pretendeu-se cumprir a heterogeneidade em relação às habilitações literárias, às funções desempenhadas e aos departamentos a que pertenciam. As instruções de preenchimento, encontravam-se sucintamente apresentadas na primeira secção do inquérito, onde foi mencionada a importância da resposta a todas as questões para que o questionário fosse aceite. O anonimato dos participantes, também foi garantido, através da submissão online imediata do inquérito após o seu preenchimento e sem a presença de qualquer informação pessoal que possa identificar o indivíduo.

As respostas foram submetidas através do Google Forms e mediante o nível de colaboração das autarquias, foram realizadas chamadas telefónicas com as mesmas, para solicitar maior ou menor participação nas respostas ao inquérito.

Os questionários encontram-se no *Anexo 1* e *Anexo 2*.

## 7.2. Descrição da Amostra

As autarquias locais participantes no inquérito são as que compõem a Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, designadamente Alfândega da Fé, Bragança, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vimioso e Vinhais. A dimensão das câmaras municipais varia entre 171 e 366 colaboradores e o número de colaboradores inquiridos varia entre 52 e 130 colaboradores. A distribuição dos inquiridos por autarquia local varia entre 18% e 7%, verificando-se que cerca de 59% dos inquiridos desempenham funções nas quatro maiores autarquias locais (Bragança, Mirandela, Macedo de Cavaleiros e Alfândega da Fé) pertencentes à Comunidade Intermunicipal- Terras de Trás-os-Montes (*Quadro 5– Caracterização do número total e inquiridos de tarballhadores por município.*).

**Quadro 5**– Caracterização do número total e inquiridos de trabalhadores por município.

Autarquia Local	Número Total de Trabalhadores	Número de Trabalhadores Inquiridos			Distribuição dos inquiridos por Autarquia Local
		Colaborador	Chefe de Equipa / Departamento	Total	
<i>Alfândega da Fé</i>	208	60	15	75	10%
<i>Bragança</i>	366	116	29	145	19%
<i>Macedo de Cavaleiros</i>	269	92	23	115	15%
<i>Miranda do Douro</i>	181	52	13	65	9%
<i>Mirandela</i>	301	100	25	125	16%
<i>Mogadouro</i>	187	48	12	60	8%
<i>Vila Flor</i>	171	40	10	50	7%
<i>Vimioso</i>	175	44	11	55	7%
<i>Vinhais</i>	203	56	14	70	9%
<b>Total CIM-TTM</b>	<b>2061</b>	<b>608</b>	<b>152</b>	<b>760</b>	<b>100%</b>

A dimensão desejável da amostra não é consensual na literatura. De acordo com Hair, Babin, & Anderson, Tatham (2006) a dimensão da amostra deve ser próxima de 200 casos e devem ser atendidas as “regras do polegar” para análises multivariadas (Nmínimo=10k ou 15k, onde k = n.º variáveis independentes, N = dimensão da amostra). Outros autores sugeriram que a dimensão ideal da amostra deve ser de 178 casos, estabelecendo como uma razão de 2 indivíduos para 1 variável, apesar de na comunidade científica a razão mais aceitável é de 3 indivíduos para 1 variável. Mais tarde, Hair, William, Babin, & Anderson (2009) sugeriram que a razão entre as variáveis e os indivíduos deve exceder 5 para 1 ou mais. Com base na literatura e considerando a quantidade de itens de medida das variáveis independentes (n=15) e mediadora (n=14) e dependentes (n=32).

Foram inquiridos 832 indivíduos, mais especificamente, 665 colaboradores e 167 chefes de equipa/departamento. Após uma análise mais detalhada, foram eliminados 72 questionários, dos quais 57 pertenciam a colaboradores e os restantes 15 pertenciam a chefes de equipa/departamento, de acordo com os seguintes critérios:

- Os indivíduos que procederam ao preenchimento incoerente do questionário, como por exemplo, a atribuição do valor máximo ou mínimo da escala para todos os itens;
- Os indivíduos que desempenhavam funções na organização há menos de um ano na organização, pois o número total de trabalhadores foi calculado com base nos mapas de pessoal previsionais de 2020 e para os quais, se assumiu que teriam por base o número de trabalhadores a desempenhar funções a 31 de dezembro de 2019.

O resultado final é uma amostra de conveniência de 760 casos, dois quais 152 são chefes de equipa/departamento (superior hierárquico) e 608 são colaboradores (subordinado). O questionário

tinha como objetivo recolher informação relativa ao modo como os subordinados percecionam a virtuosidade organizacional e o bem-estar no trabalho e os superiores hierárquicos relatarem os comportamentos de cidadania organizacional.

### 7.3. Instrumentos de medida

#### 7.3.1. *Virtuosidade organizacional*

Cameron et al. (2004) propuseram o uso de 15 escalas de Likert de seis pontos para medir as perceções de virtuosidade organizacional compostas por perdão, confiança, integridade, otimismo e compaixão. A escala utilizada pelos colaboradores pretendia medir em que grau cada um dos itens era falso (1) ou verdadeiro (6).

Os dados recolhidos junto dos colaboradores relativos às perceções de virtuosidade organizacional foram submetidos a uma análise fatorial. Para utilizar este método de análise de dados, procedeu-se à validação dos pressupostos inerentes à estatística aplicada, ou seja, foi avaliada a normalidade (Teste de *Kolmogorov-Smirnov* e análise da assimetria e curtose) e a validade dos dados (Teste de Esfericidade de *Bartlett* e Teste de *KMO*).

Foi realizada a extração de fatores, através do método de fatoraçoão do eixo principal, com rotação *Varimax*, da qual se obtiveram três fatores. Os três fatores não permitiam a obtenção de uma estrutura fatorial simplificada e clara e, como tal, com base nos valores da diagonal da matriz anti-imagem (devem ser superiores a 0,5) e nas comunalidades, procedeu-se à eliminação de algumas variáveis. O processo resultou na eliminação de onze variáveis.

O modelo final, foi também analisado recorrendo ao método de extração usado na primeira análise, e daí resultaram dois fatores que explicam mais de 50% da informação inicial das variáveis e cujo grau de fiabilidade (*Alpha Cronbach*) é superior a 0,7, tal como aconselham os autores Fabrigar, Wegener, Maccalum, & Strahan (1999). Os dois fatores, denominados integridade (Fator 1) e otimismo (Fator 2), representam duas das cinco dimensões da virtuosidade organizacional propostas por Cameron et al., 2004.

#### 7.3.2. *Bem-Estar no Trabalho*

Para medir o bem-estar no trabalho, inicialmente, validado e utilizado por Daniels (2000) e em contexto português por Rego & Cunha (2008) e Rego et al., (2010), foi utilizado um modelo de cinco dimensões designadas: ansiedade-conforto, depressão-prazer, cansaço-vitalidade, aborrecimento-entusiasmo e raiva-serenidade. Os colaboradores (subordinados) das autarquias locais de Comunidade Intermunicipal - Terras de Trás-os-Montes, através de um questionário, responderam a 30 itens, por forma a descrever os sentimentos sentidos durante os últimos três meses na respetiva autarquia local, utilizando uma escala de sete pontos em que o nível (1) corresponde a “nunca” e o nível (7) corresponde a sempre.

Os dados recolhidos junto dos colaboradores relativos ao bem estar-estar no trabalho foram submetidos a uma análise fatorial exploratória. Para se proceder a esta análise procedeu-se à validação dos pressupostos inerentes à estatística aplicada, ou seja, foi avaliada a normalidade (Teste de *Kolmogorov-Smirnov*) e a validade dos dados (Teste de Esfericidade de *Bartlett* e Teste de KMO).

Foi realizada, numa primeira fase, a extração de fatores, através do método de fatoração do eixo principal, com rotação *Varimax*, da qual se obtiveram seis fatores (Critério de Kaiser). Os seis fatores não permitiram a obtenção de uma estrutura fatorial simplificada e clara e, como tal, com base nos valores da diagonal da matriz anti-imagem, que devem ser superiores a 0,50, e nas comunalidades, procedeu-se à eliminação de algumas variáveis. O processo resultou na eliminação de vinte variáveis.

O modelo final, foi também analisado recorrendo ao método de extração usado na primeira análise, e daí obtiveram-se quatro fatores que explicam mais de 50% da informação inicial das variáveis e cujo o grau de fiabilidade (*Alpha Cronbach*) para o fator 1 é excelente e para os fatores 2, 3 e 4 é bom, ou seja, superiores a 0,7, tal como aconselham os autores Fabrigar, Wegener, Macalun, & Strahan (1999). Os quatro fatores, denominados Depressão-Prazer (Fator 1), Aborrecimento-Entusiasmo (Fator 2), Raiva-Tranquilidade (Fator 3), Ansiedade-Conforto (Fator 4) representam quatro das cinco dimensões bem-estar no trabalho propostas por Daniels (2000).

### *7.3.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional*

Para abordar os comportamentos de cidadania organizacional, foi utilizada uma metodologia semelhante às perceções de virtuosidade organizacional. Foi usada uma escala de *Likert* de sete pontos (Konovsky & Organ, 1996), em que nível (1) corresponde a “Esta afirmação não se aplica rigorosamente nada a este colaborador” e o nível (7) a “Esta afirmação aplica-se completamente a este colaborador”, para medir as cinco dimensões: altruísmo, o desportivismo, a cortesia, a conscienciosidade e a virtude cívica. Os superiores hierárquicos classificaram os 32 itens, retirados de MacKenzie et al. (1991), Podsakoff et al. (2000) e Smith et al. (1983), reportando o grau em que cada uma das afirmações se aplicava ao colaborador (subordinado) que tinha pensado previamente. Para a dimensão do desportivismo recorreu-se à formulação de itens na negativa (MacKenzie et al., 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1994) para controlar a eventual polarização de respostas.

Os dados recolhidos junto dos superiores hierárquicos relativos aos comportamentos de cidadania organizacional foram submetidos a uma análise fatorial exploratória. Para se proceder a esta análise procedeu-se à validação dos pressupostos inerentes à estatística aplicada, ou seja, foi avaliada a normalidade (Teste de *Kolmogorov-Smirnov*) e a validade dos dados (Teste de Esfericidade de *Bartlett* e Teste de KMO).

Foi realizada, numa primeira fase, a extração de fatores, através do método de fatoração do eixo principal, com rotação *Varimax*, da qual se obtiveram seis fatores (Critério de *Kaiser*). Obteve-

se um modelo de sete fatores, todos eles com valor próprio superior a 1, mas com apenas três fatores consistentes (*Alpha Cronbach*). O fator 1 corresponde a uma mistura de todas as dimensões, exceto o desportivismo; o fator 2 é composto pela mistura de todas as dimensões, exceto conscienciosidade; e o fator 3 é composto por uma mistura de todas as dimensões exceto, a dimensão da virtude cívica. O modelo não era satisfatório e, conseqüentemente, procedeu-se à eliminação de alguns itens. com base nos valores da diagonal da matriz anti-imagem, que devem ser superiores a 0,50, e nas comunalidades O processo resultou na eliminação de vinte e três variáveis.

O modelo final, foi também analisado recorrendo ao método de extração usado na primeira análise, e daí obtiveram-se três fatores que explicam mais de 50% da informação inicial das variáveis e cujo o grau de fiabilidade (*Alpha Cronbach*) de todos os fatores é bom, ou seja, superiores a 0,7, tal como aconselham os autores Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan (1999). Os três fatores, denominados desportivismo (Fator 1), conscienciosidade (Fator 2) e cortesia (Fator 3), representam três das cinco dimensões do bem-estar no trabalho propostas pelo modelo teórico Konovsky & Organ (1996).

## 8. RESULTADOS

### 8.1. Estatística Descritiva

A Comunidade Intermunicipal - Terras de Trás-os-Montes apresenta características demográficas específicas e, como tal, procedeu-se a uma pequena análise da estatística descritiva dos dados biográficos dos indivíduos inquiridos.

Na amostra de conveniência, verifica-se que 58,95% dos inquiridos são do sexo feminino e 41,05% dos inquiridos são do sexo masculino. No que concerne à idade, 73,4% dos indivíduos tem entre 36 e 55 anos, 17,8% tem mais de 55 anos e 8,9% tem entre 18 e 35 anos.

#### *8.1.1. Estatística descritiva por categoria: Colaborador (Subordinado) e Chefe de Equipa/Departamento (superior hierárquico)*

Relativamente ao género, verifica-se que 65,3% das mulheres desempenham o cargo de colaborador e apenas 34,7% desempenham cargos de chefia. Contrariamente, para a categoria de chefe de equipa/departamento, 66,4% são do sexo masculino e 33,6% são do sexo feminino, ou seja, os cargos hierárquicos superiores são, maioritariamente, ocupados pelo sexo masculino.

Para a variável idade é possível verificar que a maioria (55,9%) dos chefes de equipa/departamento tem entre 46 e 55 anos, enquanto na categoria de colaboradores, a maioria (44,7%) situa-se no intervalo entre os 36 e 45 anos de idade (**Quadro 6**).

**Quadro 6** – Quadro com a percentagem de idades por cargo ocupado na autarquia local.

	Colaborador		Chefe de Equipa	
	Percentagem	Percentagem Acumulada	Percentagem	Percentagem Acumulada
<i>Entre 18 e 25 anos</i>	0,8%	0,8%	0%	0%
<i>Entre 26 e 35 anos</i>	10,2%	11,0%	0%	0%
<i>Entre 36 e 45 anos</i>	44,7%	55,7%	31,6%	31,6%
<i>Entre 46 e 55 anos</i>	25,2%	80,9%	55,9%	87,5%
<i>Mais de 55 anos</i>	19,1%	100%	12,5%	100,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>100,0%</b>	

Para a antiguidade, é possível verificar que 40,1% dos chefes de equipa/departamento se encontra a desempenhar funções na autarquia local há mais de 20 anos e, no caso dos colaboradores, a maioria encontra-se a desempenhar funções entre 11 a 20 anos. É visível uma relação entre a antiguidade do trabalhador e o cargo ocupado na organização, ou seja, quanto mais antigo é o

trabalhador, maior é o cargo que ocupa e por isso, os chefes de equipa/departamento, são também os indivíduos que se encontram à mais tempo a desempenhar funções nas autarquias locais.

Por último, é necessário analisar as habilitações literárias das duas categorias. Na categoria de chefe de equipa/departamento é possível verificar que 64,5% dos indivíduos possui um curso superior e apenas 28,3% possui a escolaridade mínima obrigatória. Na categoria de colaborador, 56,4% possui um curso superior, 34,7% possui a escolaridade mínima obrigatória e o restante, 8,9% possui habilitações literárias iguais ou inferiores ao 9º ano de escolaridade.

## 8.2. Análise descritiva dos dados primários

### 8.2.1. Variáveis primárias retidas e análise de dados

Os quadros seguintes apresentam a análise descritiva dos dados para as variáveis primárias iniciais. Os itens do questionário relativos aos comportamentos de cidadania organizacional (variável dependente), respondidos pelos chefes de equipa/departamento, foram tipificados como  $CCO\_Q_i$ , com  $i = 1, \dots, 32$ . Os itens do relativos às perceções de virtuosidade organizacional e ao bem-estar no trabalho (variáveis independentes), respondidos pelos colaboradores, foram tipificados por  $VO\_Q_j$  e  $BET\_Q_k$ , com  $j = 1, \dots, 15$  e  $k = 1, \dots, 30$ , respetivamente.

#### Variáveis Independentes e Primárias – Virtuosidade Organizacional e Bem-estar no trabalho

No **Quadro 7**, apresentado a seguir, estão sintetizados os dados da análise à variável independente primária (virtuosidade organizacional).

**Quadro 7- Análise descritiva das variáveis primárias – Virtuosidade Organizacional**

Variáveis Primárias	Observ.	Média	Desvio Padrão	Mediana	Variância	Enviesamento	Curtose	Testes à normalidade					
								Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
								Estat.	df	Sig.	Estat.	df	Sig.
VO_Q1	608	2,99	1,196	3,00	1,43	0,242	-0,761	0,197	608	0,000	0,917	608	0,000
VO_Q2	608	2,87	1,178	3,00	1,39	0,278	-0,746	0,220	608	0,000	0,910	608	0,000
VO_Q3	608	3,14	1,244	3,00	1,55	0,213	-0,739	0,169	608	0,000	0,926	608	0,000
VO_Q4	608	3,68	1,175	4,00	1,38	-0,149	-0,153	0,201	608	0,000	0,929	608	0,000
VO_Q5	608	3,38	1,306	3,00	1,71	0,124	-0,708	0,175	608	0,000	0,935	608	0,000
VO_Q6	608	4,25	1,157	5,00	1,34	-0,441	-0,593	0,246	608	0,000	0,899	608	0,000
VO_Q7	608	3,35	1,372	3,00	1,88	0,070	-0,958	0,163	608	0,000	0,928	608	0,000
VO_Q8	608	3,19	1,352	3,00	1,83	-0,016	-1,060	0,172	608	0,000	0,919	608	0,000
VO_Q9	608	2,90	1,149	3,00	1,32	0,119	-0,746	0,190	608	0,000	0,916	608	0,000
VO_Q10	608	3,68	1,222	4,00	1,49	-0,428	-0,454	0,238	608	0,000	0,912	608	0,000
VO_Q11	608	2,90	1,206	3,00	1,45	0,268	-0,737	0,191	608	0,000	0,918	608	0,000
VO_Q12	608	3,05	1,202	3,00	1,45	0,479	-0,224	0,207	608	0,000	0,917	608	0,000
VO_Q13	608	3,34	1,220	3,00	1,49	0,263	-0,392	0,204	608	0,000	0,930	608	0,000
VO_Q14	608	2,87	1,176	3,00	1,38	0,715	0,275	0,205	608	0,000	0,896	608	0,000
VO_Q15	608	3,08	1,225	3,00	1,50	0,363	-0,412	0,202	608	0,000	0,924	608	0,000

Com base no quadro anterior, verifica-se que a maioria das variáveis apresentam valores de média e da mediana muito próximos. Apenas a variável *VO\_Q6* se encontra, ligeiramente afastada dos valores. Assim, é possível concluir que as distribuições são simétricas e, por isso, é possível utilizar a média aritmética para descrever o centro da distribuição.

De acordo com alguns autores (Fabrigar et al., 1999; Marôco, 2010; Osborne & Costello, 2009), a normalidade dos dados permite influenciar a escolha do método mais adequado para a extração dos fatores, contudo a mesma não é um considerado um pressuposto necessário da análise fatorial. Assim, os resultados dos testes de normalidade, teste de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Shapiro-Wilk*, permitem concluir, para níveis de significância de 0,01 ou 0,05, que as distribuições das variáveis são normais e, desta forma, não é necessário proceder a qualquer transformação dos dados. Para ambos os testes, o nível de significância é inferior a 0,01 e 0,05, respetivamente, logo, rejeita-se a  $H_0$  e conclui-se que os dados não seguem distribuição normal.

No entanto, a normalidade dos dados deve ser avaliada, individualmente para cada variável, recorrendo à curtose e à assimetria (Field, 2011) por forma a evitar a distorção de resultados. Relativamente à assimetria, verifica-se que as distribuições das variáveis são simétricas, uma vez que o valor do enviesamento é, na maioria das variáveis, próximo de zero, existindo uma distribuição padrão para todas as variáveis em análise. A curtose permite perceber como é que a distribuição oscila, face a um ponto central que é dado pela distribuição normal. Marôco (2010) definiu que, se os coeficientes da curtose ficassem dentro do intervalo de  $]-0.5; 0.5[$ , a distribuição assume-se como normal. Para valores absolutos dos coeficientes de curtose, das diferentes variáveis superiores a 1, conclui-se que a distribuição é não normal. Para o conjunto de variáveis que medem as perceções de virtuosidade organizacional verifica-se que a distribuição é mesocúrtica, pois a maioria dos coeficientes, em valor absoluto, são inferiores a 1 e, simultaneamente, também se encontram fora do intervalo  $]-0.5; 0.5[$ , exceto a variável *VO\_Q8*, cujo o valor da curtose se situa acima de 1.

O

**Quadro 8** *Erro! A origem da referência não foi encontrada.*, apresentado a seguir, sintetiza os dados da análise à variável independente primária (bem-estar no trabalho).

**Quadro 8** - *Análise descritiva das variáveis primárias – Bem-estar no trabalho.*

Variáveis Primárias	Observ.	Média	Desvio Padrão	Mediana	Variância	Enviesamento	Curtose	Testes à normalidade					
								Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
								Estat.	df	Sig.	Estat.	df	Sig.
BET_Q1	608	4,13	1,526	4,00	2,330	-0,209	-0,513	0,163	608	0,000	0,944	608	0,000
BET_Q2	608	3,94	1,248	4,00	1,558	-0,204	-0,346	0,175	608	0,000	0,938	608	0,000
BET_Q3	608	3,81	1,515	4,00	2,294	-0,054	-0,575	0,192	608	0,000	0,933	608	0,000

Variáveis Primárias	Observ.	Média	Desvio Padrão	Mediana	Variância	Envesamento	Curtose	Testes à normalidade					
								Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
								Estat.	df	Sig.	Estat.	df	Sig.
BET_Q4	608	3,78	1,364	4,00	1,860	-0,067	-0,886	0,185	608	0,000	0,928	608	0,000
BET_Q5	608	3,82	1,416	4,00	2,005	-0,328	-0,722	0,171	608	0,000	0,927	608	0,000
BET_Q6	608	3,29	1,678	4,00	2,814	0,019	-1,291	0,176	608	0,000	0,898	608	0,000
BET_Q7	608	3,68	1,249	4,00	1,560	0,160	-0,581	0,201	608	0,000	0,915	608	0,000
BET_Q8	608	3,36	1,491	3,00	2,222	0,006	-0,893	0,146	608	0,000	0,935	608	0,000
BET_Q9	608	4,14	1,338	4,00	1,790	-0,337	-0,225	0,211	608	0,000	0,930	608	0,000
BET_Q10	608	3,50	1,506	4,00	2,267	-0,099	-0,948	0,147	608	0,000	0,932	608	0,000
BET_Q11	608	3,80	1,561	4,00	2,437	-0,117	-1,048	0,140	608	0,000	0,922	608	0,000
BET_Q12	608	4,02	1,510	4,00	2,281	-0,065	-0,997	0,178	608	0,000	0,934	608	0,000
BET_Q13	608	4,04	1,194	4,00	1,425	-0,385	0,207	0,260	608	0,000	0,902	608	0,000
BET_Q14	608	3,93	1,296	4,00	1,681	0,003	-0,880	0,202	608	0,000	0,922	608	0,000
BET_Q15	608	3,73	1,354	4,00	1,833	0,077	-0,812	0,158	608	0,000	0,937	608	0,000
BET_Q16	608	3,75	1,588	4,00	2,521	-0,098	-1,079	0,146	608	0,000	0,928	608	0,000
BET_Q17	608	3,53	1,546	3,00	2,391	0,252	-0,832	0,173	608	0,000	0,937	608	0,000
BET_Q18	608	3,62	1,499	3,00	2,246	0,165	-0,948	0,165	608	0,000	0,934	608	0,000
BET_Q19	608	3,29	1,579	4,00	2,493	0,203	-0,603	0,186	608	0,000	0,924	608	0,000
BET_Q20	608	3,27	1,532	4,00	2,347	-0,038	-1,037	0,202	608	0,000	0,915	608	0,000
BET_Q21	608	4,19	1,621	5,00	2,628	-0,141	-1,121	0,200	608	0,000	0,921	608	0,000
BET_Q22	608	2,04	1,203	2,00	1,448	1,153	1,123	0,262	608	0,000	0,804	608	0,000
BET_Q23	608	3,85	1,535	4,00	2,356	0,151	-0,955	0,141	608	0,000	0,933	608	0,000
BET_Q24	608	3,97	1,438	4,00	2,068	0,038	-0,948	0,181	608	0,000	0,931	608	0,000
BET_Q25	608	4,11	1,426	4,00	2,035	0,079	-0,959	0,207	608	0,000	0,925	608	0,000
BET_Q26	608	3,70	1,480	4,00	2,190	-0,008	-0,661	0,160	608	0,000	0,947	608	0,000
BET_Q27	608	3,50	1,529	4,00	2,339	0,058	-1,026	0,168	608	0,000	0,930	608	0,000
BET_Q28	608	3,61	1,541	4,00	2,374	0,102	-0,602	0,157	608	0,000	0,946	608	0,000
BET_Q29	608	4,17	1,384	4,00	1,916	-0,015	-0,696	0,174	608	0,000	0,942	608	0,000
BET_Q30	608	3,97	1,332	4,00	1,775	-0,122	-0,470	0,158	608	0,000	0,942	608	0,000

Com base no quadro anterior, verifica-se que a maioria das variáveis apresentam valores de média e da mediana muito próximos. Apenas a variável *BET\_Q21* e *BET\_Q22* se encontram, ligeiramente afastadas dos valores. Assim, é possível concluir que as distribuições são simétricas e, por isso, é possível utilizar a média aritmética para descrever o centro da distribuição.

De acordo com alguns autores (Fabrigar et al., 1999; Marôco, 2010; Osborne & Costello, 2009), a normalidade dos dados permite analisar qual o método mais adequado para a extração de fatores, contudo a mesma não é um considerado um pressuposto necessário da análise fatorial. Assim, os resultados dos testes de normalidade, teste de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Shapiro-Wilk*, permitem concluir, para níveis de significância de 0,01 ou 0,05, que as distribuições das variáveis são normais. Para ambos os testes, o nível de significância é inferior a 0,01 e 0,05, respetivamente, logo, rejeita-se a  $H_0$  e conclui-se que os dados não seguem distribuição normal.

No entanto, a normalidade dos dados deve ser avaliada, individualmente para cada variável, recorrendo à curtose e à assimetria (Field, 2011) por forma a evitar a distorção de resultados. O estudo da simetria e do achatamento permitem ver se a distribuição é, respetivamente, simétrica e mesocúrtica, que são condições necessárias e não suficientes para a distribuição ser considerada normal.

Relativamente à assimetria, verifica-se que as distribuições das variáveis são simétricas, uma vez que o valor do enviesamento é, na maioria da variáveis, próximo de zero, existindo uma distribuição padrão para todas as variáveis em análise. A curtose permite perceber como é que a distribuição oscila, face a um ponto central que é dado pela distribuição normal. Marôco (2010) definiu que, se os coeficientes da curtose ficassem dentro do intervalo de  $]-0.5; 0.5[$ , a distribuição assume-se como normal. Para valores absolutos dos coeficientes de curtose das diferentes variáveis superiores a 1, conclui-se que a distribuição é não normal. Para o conjunto de variáveis que medem o bem-estar no trabalho verifica-se que a distribuição é não normal, pois a maioria dos coeficientes, em valor absoluto, são superiores a 1 ou situam-se fora do intervalo  $]-0.5; 0.5[$ .

#### *Variável Dependente Primária – Comportamentos de Cidadania Organizacional*

No **Quadro 9**, apresentado a seguir, estão sintetizados os dados da análise à variável independente primária (comportamentos de cidadania organizacional)

**Quadro 9 – Análise descritiva das variáveis primárias – Compor. de Cidadania Organizacional**

Variáveis Primárias	Observ.	Média	Desvio Padrão	Mediana	Variância	Enviesamento	Curtose	Testes à normalidade					
								Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
								Estat.	df	Sig.	Estat.	df	Sig.
CCO_Q1	152	5,04	1,667	5,00	2,780	-0,758	-0,048	0,181	152	0,000	0,893	152	0,000
CCO_Q2	152	4,21	1,918	4,00	3,677	-0,133	-0,930	0,183	152	0,000	0,929	152	0,000
CCO_Q3	152	4,95	1,665	5,00	2,773	-0,702	-0,005	0,176	152	0,000	0,893	152	0,000
CCO_Q4	152	3,81	2,080	4,00	4,328	0,164	-1,409	0,222	152	0,000	0,886	152	0,000
CCO_Q5	152	5,59	1,421	6,00	2,018	-1,158	0,768	0,258	152	0,000	0,836	152	0,000
CCO_Q6	152	4,91	1,466	5,00	2,150	-0,388	-0,643	0,199	152	0,000	0,899	152	0,000
CCO_Q7	152	4,93	1,642	5,00	2,698	-0,311	-0,804	0,146	152	0,000	0,914	152	0,000
CCO_Q8	152	4,15	1,741	5,00	3,030	-0,045	-1,043	0,200	152	0,000	0,925	152	0,000
CCO_Q9	152	4,80	1,625	5,00	2,640	-0,603	-0,626	0,188	152	0,000	0,891	152	0,000
CCO_Q10	152	5,18	1,313	5,00	1,723	-0,957	1,063	0,255	152	0,000	0,876	152	0,000
CCO_Q11	152	5,03	1,462	5,00	2,138	-0,702	0,383	0,228	152	0,000	0,899	152	0,000
CCO_Q12	152	4,15	1,639	5,00	2,686	0,257	-1,043	0,219	152	0,000	0,916	152	0,000
CCO_Q13	152	4,83	1,556	3,00	2,421	-0,256	-0,714	0,142	152	0,000	0,930	152	0,000
CCO_Q14	152	3,55	1,918	3,00	3,679	0,286	-1,151	0,192	152	0,000	0,911	152	0,000
CCO_Q15	152	4,18	1,863	4,00	3,472	-0,244	-1,134	0,158	152	0,000	0,919	152	0,000
CCO_Q16	152	4,95	1,641	5,00	2,693	-0,718	-0,060	0,195	152	0,000	0,900	152	0,000
CCO_Q17	152	5,01	1,561	5,00	2,437	-0,837	0,305	0,201	152	0,000	0,895	152	0,000
CCO_Q18	152	4,52	1,798	5,00	3,231	-0,334	-0,999	0,171	152	0,000	0,918	152	0,000
CCO_Q19	152	5,24	1,482	5,00	2,195	-0,800	0,210	0,180	152	0,000	0,897	152	0,000

Variáveis Primárias	Observ.	Média	Desvio Padrão	Mediana	Variância	Enviesamento	Curtose	Testes à normalidade					
								Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
								Estat.	df	Sig.	Estat.	df	Sig.
CCO_Q20	152	4,15	1,844	5,00	3,401	-0,097	-1,075	0,204	152	0,000	0,916	152	0,000
CCO_Q21	152	5,06	1,765	5,00	3,116	-0,706	-0,711	0,197	152	0,000	0,849	152	0,000
CCO_Q22	152	4,88	1,617	5,00	2,613	-0,538	-0,762	0,204	152	0,000	0,902	152	0,000
CCO_Q23	152	3,64	2,037	4,00	4,151	0,131	-1,316	0,218	152	0,000	0,881	152	0,000
CCO_Q24	152	4,24	1,767	4,00	3,122	0,196	-0,965	0,133	152	0,000	0,917	152	0,000
CCO_Q25	152	3,89	2,099	4,00	4,405	0,106	-1,377	0,165	152	0,000	0,905	152	0,000
CCO_Q26	152	4,11	1,755	4,50	3,080	0,006	-1,110	0,194	152	0,000	0,923	152	0,000
CCO_Q27	152	4,90	1,841	5,00	3,388	-0,931	-0,158	0,238	152	0,000	0,859	152	0,000
CCO_Q28	152	4,38	1,901	5,00	3,615	-0,269	-1,147	0,233	152	0,000	0,900	152	0,000
CCO_Q29	152	4,88	1,828	5,00	3,342	-0,847	-0,446	0,238	152	0,000	0,852	152	0,000
CCO_Q30	152	4,68	1,815	5,00	3,293	-0,358	-1,135	0,222	152	0,000	0,887	152	0,000
CCO_Q31	152	4,53	1,873	5,00	3,509	-0,095	-1,435	0,182	152	0,000	0,887	152	0,000
CCO_Q32	152	4,789	1,748	5,00	3,055	-0,313	-1,180	0,206	152	0,000	0,886	152	0,000

Com base no quadro anterior, verifica-se que a maioria das variáveis apresenta valores de média e da mediana muito próximos, logo é possível concluir que as distribuições são simétricas e, por isso, é possível utilizar a média aritmética para descrever o centro da distribuição.

De acordo com alguns autores (Fabrigar et al., 1999; Marôco, 2010; Osborne & Costello, 2009), a normalidade dos dados permite ajudar a decidir qual o método é mais adequado para a extração de fatores, contudo a mesma, não é um considerado um pressuposto necessário da análise fatorial. Assim, os resultados dos testes de normalidade, teste de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Shapiro-Wilk*, permitem concluir que, para níveis de significância de 0,01 ou 0,05, as distribuições das variáveis são normais. Para ambos os testes, o nível de significância é inferior a 0,01 e 0,05, respetivamente, logo, rejeita-se a H0 e conclui-se que os dados não seguem distribuição normal.

No entanto, a normalidade dos dados deve ser avaliada, individualmente para cada variável, recorrendo à curtose e à assimetria (Field, 2011). Isto porque, tanto as distribuições muito enviesadas como os *outliers* podem distorcer os resultados, levando-nos a concluir de forma errada acerca dos dados. O estudo da simetria e do achatamento permitem ver se a distribuição é, respetivamente, simétrica e mesocúrtica, que são condições necessárias e não suficientes para a distribuição ser considerada normal.

Relativamente à assimetria, verifica-se que as distribuições das variáveis são simétricas, uma vez que o valor do enviesamento é, na maioria da variáveis, próximo de zero, existindo uma distribuição padrão para todas as variáveis em análise, exceto a variável *CCO\_Q5*. A curtose permite perceber como é que a distribuição oscila, face a um ponto central que é dado pela distribuição normal. Marôco (2010) definiu que, se os coeficientes da curtose ficassem dentro do intervalo de  $]-0.5; 0.5[$ , a distribuição assume-se como normal. Para valores absolutos dos coeficientes de curtose das diferentes variáveis superiores a 1, conclui-se que a distribuição é não

normal. Para o conjunto de variáveis que medem os comportamentos de cidadania organizacional verifica-se que a distribuição é mesocúrtica, pois a maioria dos coeficientes, em valor absoluto, são inferiores a 1, mas situam-se fora do intervalo  $]-0.5; 0.5[$  e existem, também, um número considerável de variáveis que apresenta coeficientes superiores 1.

### 8.3. Resultados da Análise Fatorial

Após a análise descritiva dos dados primários e a verificação das recomendações mencionadas no tópico anterior, iniciou-se o estudo com a aplicação da análise fatorial exploratória. Todas as variáveis, independentes e dependentes, seguem uma distribuição não normal e por isso, foi utilizado o método de fatoraço do eixo principal (Fabrigar et al., 1999).

Na fase inicial, procedeu-se à estimação da matriz de correlações, que mede a relação linear entre as variáveis, através dos coeficientes de correlação de *Pearson*<sup>1</sup>. Com base nestes coeficientes, confirmou-se a existência de correlação entre as variáveis, concluindo, assim, que seria adequado utilizar o modelo fatorial, caso contrário seria pouco provável a existência de fatores comuns.

Para cada uma das variáveis, foram testados dois pressupostos da aplicação da análise fatorial. Através do teste de esfericidade de Bartlett, foi medida a existência de correlações significativas entre os itens e, através do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), foi avaliada a adequação da amostra.

O teste KMO, que varia entre zero e um, compara as correlações simples com as parciais, existentes entre variáveis (Field, 2011). Desta forma, para índices de KMO próximos de 1, verifica-se a existência de coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de zero indicam que existe fraca correlação e, por isso, não se deve recorrer à análise fatorial. Kaiser adjetiva os valores do KMO como se apresentam a seguir:

#### Avaliação do Teste KMO

KMO	Análise Fatorial
<b>1 – 0,90</b>	Muito Boa
<b>0,80 – 0,90</b>	Boa
<b>0,70 – 0,80</b>	Média
<b>0,60 – 0,70</b>	Razoável
<b>0,50 – 0,60</b>	Má
<b>&lt; 0,50</b>	Inaceitável

Numa perspetiva diferente de Kaiser, Hair et al. (2009), consideram que valores superiores a 0,50 para o índice de KMO, são indicativos de que a amostra é adequada para utilizar o modelo fatorial.

<sup>1</sup> Devido à grande extanção da matriz de correlções optou-se por não a colocar em anexo.

### 8.3.1. Resultados da análise fatorial – Variáveis independentes

No **Quadro 10** encontram-se os resultados do teste de esfericidade de Bartlett e do teste de KMO para a variável independente virtuosidade organizacional.

**Quadro 10 - Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett.**

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.</b>		0,916
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	<i>Aprox. Qui-quadrado</i>	6883,577
	<i>gl</i>	105
	<i>Sig.</i>	0,000

O quadro anterior mostra que o teste de *Bartlett* tem associado um nível de significância de 0,000, valor inferior a 0,05, o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na amostra ser a identidade, concluindo-se que existe uma boa correlação entre as variáveis.

O valor obtido para o teste KMO é de 0,916, ou seja superior a 0,90, indicando que a dimensão da amostra é adequada aos itens em análise, permitindo a prossecução da análise fatorial.

A estimação da matriz anti-imagem<sup>2</sup> traduz a adequação amostral de cada variável ao modelo fatorial. Com base na diagonal da matriz, onde constam as medidas de adequação da amostra (MAS), é possível perceber quais as variáveis mais indicadas para sujeitar a análise fatorial, ou seja, quando mais elevados foram os valores da diagonal da matriz, melhor resulta a análise fatorial. A diagonal da matriz anti-imagem é constituída por medidas de adequação da amostra superior a 0,5 ( $MSA_i > 0,5$ , com  $i = VO\_Q_1, \dots, VO\_Q_{15}$ ), sugerindo que todas as variáveis podem ser utilizadas.

As comunalidades (**Anexo 3**) correspondem à proporção da variância de cada variável explicada pelas componentes principais retidas e são apresentadas antes e depois da extração do número desejado de fatores. As comunalidades iniciais são superiores às comunalidades extraídas, existindo tantas componentes principais quantas as variáveis. De acordo com Field (2011), a percentagem mínima de variância comum das variáveis no fator, deve ter em consideração o tamanho da amostra. O autor refere como indicador valores acima de 0,7, para um número de variáveis inferior a 30, ou uma média de comunalidades acima de 0,6, se o tamanho da amostra for superior a 250. Neste caso em concreto, vamos considerar como indicador a percentagem de 70%, porque o número de itens é inferior a 30. As variáveis que apresentam comunalidades inferiores a 0,70 são  $VO\_Q_3$ ,  $VO\_Q_4$ ,  $VO\_Q_5$ ,  $VO\_Q_6$ ,  $VO\_Q_7$ ,  $VO\_Q_8$ ,  $VO\_Q_9$ ,  $VO\_Q_{13}$  e  $VO\_Q_{14}$ .

Segue-se a interpretação da variância total explicada, onde é perceptível a percentagem de informação que o conjunto de fatores consegue explicar, bem como os seus autovalores. De acordo

---

<sup>2</sup> Devido à grande extensão da matriz anti-imagem optou-se por não colocar em anexo.

com os critérios de Kaiser, (valores próprios maiores do que 1), foram inicialmente retidos três fatores (**Anexo 4**).

Para além do critério de Kaiser, existem outros métodos, que são importantes na decisão do número de fatores a reter, designadamente através da representação gráfica dos valores próprios (*Scree Plot*) e da proporção total da variância explicada. Para concluir a análise fatorial e ser fácil a interpretação do novo conjunto de variáveis, é necessário alcançar a chamada estrutura fatorial clara, e para tal, “forçou-se” a extração de dois fatores que explicam 69,055% da variabilidade o que é confirmado pelo *Scree Plot* (

**Anexo 5**). Neste gráfico, os valores próprios são representados em relação ao número de fatores a reter, que são os que correspondem à maior inclinação da reta, maior afastamento entre os elevados e os pequenos valores próprios.

O **Anexo 6** mostra a matriz dos fatores que apresenta os *loadings* que relacionam as variáveis com os fatores antes da rotação. Os *loadings* traduzem a correlação entre as variáveis e os fatores. Os valores próprios dos fatores são a soma dos quadrados dos *loadings* das variáveis para cada fator (soma em coluna).

Os dados em análise foram sujeitos a análise fatorial, recorrendo ao método de fatoração pelo eixo principal com rotação *Varimax*. O método de fatoração do eixo principal pressupõe que, cada variável tem duas partes constituintes: uma parte que é comum à estrutura fatorial e outra parte específica da variável. O uso da rotação permite transformar os fatores retidos numa estrutura mais simplificada, tornando mais compreensível a identificação e interpretação de cada fator. No método *Varimax*, o objetivo é exatamente o referido anteriormente, consiste em obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator, e pouco associada com os restantes fatores. Com o intuito de chegar a um conjunto de fatores válido, numa primeira fase mantiveram-se apenas os itens com comunalidades superiores a 0,50, e posteriormente item a item, foram-se eliminando os itens com comunalidades mais baixas. No conjunto final de variáveis, a maioria das comunalidades são superiores 0,60, exceto uma.

Claramente, analisando dos fatores após rotação (**Anexo 7**) é necessário realizar aprimoramentos, devido à existência de uma mistura de dimensões em todos os fatores. Desta forma, para resolver o seguinte problema é necessário retirar algumas variáveis para que a estrutura fatorial fique mais simplificada e compreensível. Os resultados da análise fatorial, após a eliminação de algumas variáveis, estão exibidos **Quadro 11**.

**Quadro 11 - Análise Fatorial das Componentes Principais, após Rotação Varimax.**

	Fator 1	Fator 2
<b>Integridade</b>		
A organização pode ser descrita como honrada/honesta e cheia de virtudes.	0,554	0,529
A honestidade e a confiança são a "imagem de marca" desta organização.	0,680	0,463
<b>Otimismo</b>		
Nesta organização, não só nos preocupamos em fazer as coisas bem feitas como em fazermos o bem uns aos outros.	0,474	0,693
Nesta organização, as coisas fazem-se com uma intenção muito nobre.	0,623	0,636
<b>Valores Próprios</b>	1,384	1,378
<b>Variância</b>	34,593%	34,462%
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,767	0,849

O quadro anterior apresenta, ainda, os valores dos coeficientes *Alphas de Cronbach*, para cada um dos fatores, permitindo avaliar a sua consistência interna. A análise da fiabilidade dos fatores é, extremamente, importante, porque um dos problemas comuns na realização de um estudo é a existência de variáveis multidimensionais. Para a análise da fiabilidade interna de cada um dos fatores extraídos e de cada item, foram calculadas as correlações entre itens, item-total e o coeficiente de alfa ( $\alpha$ ). A escala utilizada para avaliação do valor das medidas obtidas foi a escala proposta por Hill e Hill (2000).

#### Escala de avaliação do Coeficiente Alfa ( $\alpha$ )

$\alpha > 0,9$	<b>Excelente</b>
$\alpha$ entre 0,8 e 0,9	<b>Bom</b>
$\alpha$ entre 0,7 e 0,8	<b>Razoável</b>
$\alpha$ entre 0,6 – 0,7	<b>Fraco</b>
$\alpha$ abaixo de 0,6	<b>Inaceitável</b>

**Fonte:** Hill e Hill (2000)

Os resultados da análise dos itens das componentes principais evidenciaram a existência de algumas correlações fortes. O fator 1 e 2 apresentam coeficientes de *Alpha Cronbach* superiores a 0,7 e 0,8, respetivamente, e por isso a sua fiabilidade é razoável e boa. Os valores corroboram com o valor mínimo aceite de 0,70 indicado por Hair JR, Anderson, Tatham, & Black (2005) .

Os dois fatores extraídos foram denominados do modo que a seguir se explana:

1. **Integridade** – Os colaboradores da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, percebem comportamentos honestos e confiáveis por parte da organização e dos colegas.
2. **Otimismo** – Os colaboradores da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes percebem que a organização e os seus membros adotam comportamentos através dos quais procuram, para além de “fazer bem”, “fazer o bem” movidos pela vontade de ser bem sucedidos, mesmo perante os maiores desafios que possam enfrentar.

Segue-se a análise fatorial do bem-estar no trabalho. Procedeu-se à análise dos resultados do teste de esfericidade *de Bartlett* e do teste de KMO para a variável independente **Quadro 12**.

**Quadro 12- Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,938
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	16662,392
	gl	435
	Sig.	0,000

O quadro anterior mostra que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, valor inferior a 0,05, o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na amostra ser a identidade, concluindo-se que existe uma boa correlação entre as variáveis.

O valor obtido para o teste KMO é de 0,938, ou seja superior a 0,90, indicando que a dimensão da amostra é adequada aos itens em análise, permitindo a prossecução da análise fatorial.

A estimação da matriz anti-imagem<sup>3</sup> traduz a adequação amostral de cada variável ao modelo fatorial. Com base na diagonal da matriz, onde constam as medidas de adequação da amostra (MAS), é possível perceber quais as variáveis mais indicadas para sujeitar a análise fatorial, ou seja, quanto mais elevados foram os valores da diagonal da matriz, melhor resulta a análise fatorial. A diagonal da matriz anti-imagem é constituída por medidas de adequação da amostra superior a 0,5 ( $MSA_i > 0,5$ , com  $i = BET\_Q_1, \dots, BET\_Q_{30}$ ), sugerindo que todas as variáveis podem ser utilizadas, exceto para a variável  $BET\_Q_{22}$ .

As comunalidades (**Anexo 8**) correspondem à proporção da variância de cada variável explicada pelas componentes principais retidas e são apresentadas antes e depois da extração do número desejado de fatores. As comunalidades iniciais são superiores às comunalidades extraídas, existindo tantas componentes principais quantas as variáveis. De acordo com Field (2011), a percentagem mínima de variância comum das variáveis nos fatores, deve ter em consideração o tamanho da amostra. O autor refere como indicador valores acima de 0,7, para um número de variáveis inferior a 30, ou uma média de comunalidades acima de 0,6, se o tamanho da amostra for superior a 250. Neste caso em concreto, vamos considerar como indicador a percentagem de 70%, porque o número de itens é igual a 30. As variáveis que apresentam comunalidades inferiores a 0,70 são  $BET\_Q_6$ ,  $BET\_Q_7$ ,  $BET\_Q_8$ ,  $BET\_Q_{13}$ ,  $BET\_Q_{16}$ ,  $BET\_Q_{22}$  e  $BET\_Q_{23}$ .

Segue-se a interpretação da variância total explicada, onde é perceptível a percentagem de informação que o conjunto de fatores consegue explicar, bem como os seus autovalores. De acordo

<sup>3</sup> Devido à grande extensão da matriz anti-imagem optou-se por não colocar em anexo.

com os critérios de Kaiser (valores próprios maiores do que 1), foram inicialmente retidos seis fatores (**Anexo 9**).

Para além do critério de Kaiser, existem outros métodos, que são importantes na decisão do número de fatores a reter, designadamente, através da representação gráfica dos valores próprios (*Scree Plot*) e da proporção total da variância explicada. Para concluir a análise fatorial e ser fácil a interpretação do novo conjunto de variáveis, é necessário alcançar a chamada estrutura fatorial clara, e para tal, “forçou-se” a extração de quatro fatores que explicam 75,61% da variabilidade total, o que é confirmado pelo *Scree Plot* (**Anexo 10**). Neste gráfico os valores próprios são representados em relação ao número de fatores a reter, que são os que correspondem à maior inclinação da reta, maior afastamento entre os elevados e os pequenos valores próprios.

O **Anexo 11** mostra a matriz dos fatores que apresenta os *loadings* que relacionam as variáveis com os fatores antes da rotação. Os *loadings* traduzem a correlação entre as variáveis e os fatores. Os valores próprios dos fatores são a soma dos quadrados dos *loadings* das variáveis para cada fator (soma em coluna).

Os dados em análise foram sujeitos a análise fatorial, recorrendo ao método de fatoração pelo eixo principal com rotação *Varimax*. O método de fatoração do eixo principal pressupõe que, cada variável tem duas partes constituintes: uma parte que é comum à estrutura fatorial e outra parte específica da variável. O uso da rotação permite transformar os fatores retidos numa estrutura mais simplificada, tornando mais compreensível a identificação e interpretação de cada fator. No método *Varimax*, o objetivo é exatamente o referido anteriormente, consiste em obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator, e pouco associada com os restantes fatores. Com o intuito de chegar a um conjunto de fatores válido, numa primeira fase mantiveram-se apenas os itens com comunalidades superiores a 0,50, e, posteriormente, eliminando variável a variável, foram-se eliminando as variáveis com comunalidades mais baixas. No conjunto final de variáveis, todas apresentam superiores a 0,5.

Claramente, analisando a matriz de fatores após rotação (**Anexo 12**) é necessário realizar aprimoramentos, devido à existência de uma mistura de dimensões em todos os fatores. Desta forma, para resolver os seguintes problemas é necessário retirar algumas variáveis para que a estrutura fatorial fique mais simplificada e compreensível. Os resultados da análise fatorial, após a eliminação de algumas variáveis, estão exibidos no **Quadro 13**.

**Quadro 13 - Análise Fatorial das Componentes Principais, após Rotação Varimax.**

	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>
<b><i>Depressão-Prazer</i></b>				
Feliz	0,762	-0,284	-0,163	-0,323
Bem-Disposto(a)	0,601	-0,301	-0,302	-0,419
Contente	0,848	-0,246	-0,201	-0,236
<b><i>Aborrecimento-Entusiasmo</i></b>				
Aborrecido(a)	-0,450	0,722	0,162	0,276
Monótono(a)	-0,185	0,661	0,288	0,155
Vagaroso(a) (sem energia)	-0,200	0,746	0,288	0,159
<b><i>Raiva-Tranquilidade</i></b>				
Irritado(a)	-0,233	0,352	0,758	0,155
Molestado(a)/Incomodado(a)	-0,195	0,295	0,773	0,159
<b><i>Ansiedade-Conforto</i></b>				
Ansioso(a)/Inquieto(a)	-0,348	0,149	0,277	0,675
Tenso(a)	-0,329	0,305	0,255	0,711
<b><i>Valores Próprios</i></b>	2,260	2,072	1,664	1,565
<b><i>Variância</i></b>	22,601%	20,719%	16,636%	15,653%
<b><i>Alpha de Cronbah</i></b>	0,907	0,858	0,891	0,859

O quadro anterior apresenta, ainda, os valores dos coeficientes *Alphas de Cronbach*, para cada um dos fatores, permitindo avaliar a sua consistência interna. A análise da fiabilidade dos fatores é, extremamente, importante, porque um dos problemas comuns na realização de um estudo é a existência de variáveis multidimensionais. Para a análise da fiabilidade interna de cada dos fatores extraídos e de cada item, foram calculadas as correlações entre itens, item-total e o coeficiente de alfa ( $\alpha$ ). A escala utilizada para avaliação do valor das medidas obtidas foi a escala proposta por Hill e Hill (2000).

#### **Escala de avaliação do Coeficiente Alfa ( $\alpha$ )**

$\alpha > 0,9$	<b>Excelente</b>
$\alpha$ entre 0,8 e 0,9	<b>Bom</b>
$\alpha$ entre 0,7 e 0,8	<b>Razoável</b>
$\alpha$ entre 0,6 – 0,7	<b>Fraco</b>
$\alpha$ abaixo de 0,6	<b>Inaceitável</b>

**Fonte:** Hill e Hill (2000)

Os resultados da análise dos itens das componentes principais evidenciaram a existência de algumas correlações fortes. O valor do *Alpha Cronbach* do fator 1 é superior a 0,9, indicando que a sua fiabilidade é excelente e os fatores 2, 3 e 4 e apresentam coeficientes de *Alpha Cronbach* superiores a 0,80, e por isso a sua fiabilidade é boa. Os valores corroboram com o valor mínimo aceite de 0,70 indicado por (Hair JR et al., 2005) .

Os quatro fatores extraídos foram denominados do modo que a seguir se explana:

1. **Depressão-Prazer** – Diz respeito aos afetos positivos ou negativos que transmitem sensações de depressão ou prazer em ambiente organizacional, sentidos pelo colaborador da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, nos últimos 3 meses.
2. **Aborrecimento-Entusiasmo** – Abarca itens relacionados com emoções positivas ou negativas que desenvolvem tédio ou entusiasmo em ambiente organizacional, sentidos pelo colaborador da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, nos últimos 3 meses.
3. **Raiva-Tranquilidade** – É constituído por um conjunto de emoções positivas ou negativas que despertam raiva ou tranquilidade em ambiente organizacional, sentidas pelo colaborador da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, nos últimos 3 meses.
4. **Ansiedade-Conforto** – Comporta emoções positivas ou negativas, experienciadas em ambiente organizacional, que desenvolvem ansiedade ou conforto e que foram sentidas pelo colaborador da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, nos últimos 3 meses.

### 8.3.2. Resultados da análise fatorial – Variável dependente

No **Quadro 14**, que se segue, procedemos à análise dos resultados do teste de esfericidade de Bartlett e do teste de KMO para a variável dependente.

**Quadro 14 - Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett**

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.</b>		0,887
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	<i>Aprox. Qui-quadrado</i>	5725,582
	<i>gl</i>	496
	<i>Sig.</i>	0,000

O quadro anterior mostra que, o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, valor inferior a 0,05, o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na amostra ser a identidade, concluindo-se que existe uma boa correlação entre as variáveis.

O valor obtido para o teste KMO é de 0,887, ou seja superior 0,80, indicando que a dimensão da amostra é adequada aos itens em análise, permitindo a prossecução da análise fatorial.

A estimação da matriz anti-imagem<sup>4</sup> traduz a adequação amostral de cada variável ao modelo fatorial. Com base na diagonal da matriz, onde constam as medidas de adequação da amostra (MAS), é possível perceber quais as variáveis mais indicadas para sujeitar a análise fatorial, ou

---

<sup>4</sup> Devido à grande extensão da matriz anti-imagem optou-se por não colocar em anexo.

seja, quanto mais elevados foram os valores da diagonal da matriz, melhor resulta a análise fatorial. A diagonal da matriz anti-imagem é constituída por medidas de adequação da amostra superior a 0,5  $MSA_i > 0,5$ , com  $i = CCO\_Q_1, \dots, CCO\_Q_{32}$ , sugerindo que todas as variáveis podem ser utilizadas.

As comunalidades (**Anexo 13**) correspondem à proporção da variância de cada variável explicada pelas componentes principais retidas e são apresentadas antes e depois da extração do número desejado de fatores. As comunalidades iniciais são superiores às comunalidades extraídas, existindo tantas componentes principais quantas as variáveis. De acordo com Field (2011), a percentagem mínima de variância comum das variáveis nos fatores, deve ter em consideração o tamanho da amostra. O autor refere como indicador valores acima de 0,7, para um número de variáveis inferior a 30, ou uma média de comunalidades acima de 0,6, se o tamanho da amostra for superior a 250. Neste caso em concreto, vamos considerar como indicador a percentagem de 0,6%, porque, apesar de existir mais do que 30 itens, a dimensão da amostra é bastante inferior a 250. As variáveis que apresentam comunalidades inferiores a 0,70 são  $CCO\_Q_6$ ,  $CCO\_Q_{11}$ ,  $CCO\_Q_{18}$ ,  $CCO\_Q_{22}$ ,  $CCO\_Q_{26}$  e  $CCO\_Q_{27}$ .

Segue-se a interpretação da variância total explicada, onde é perceptível a percentagem de informação que o conjunto de fatores consegue explicar, bem como os seus autovalores. De acordo com os critérios de Kaiser, foram inicialmente retidos sete fatores com valores próprios maiores do que 1 (**Anexo 14**).

Para além do critério de Kaiser, existem outros métodos, que são importantes na decisão do número de fatores a reter, designadamente, através da representação gráfica dos valores próprios (*Scree Plot*) e da proporção total da variância explicada. Para concluir a análise fatorial e ser fácil a interpretação do novo conjunto de variáveis, é necessário alcançar a chamada estrutura fatorial clara, e para tal, “forçou-se” a extração de três fatores que explicam 70,715% da variabilidade total, o que é confirmado pelo *Scree Plot* (**Anexo 15**). Neste gráfico os valores próprios são representados em relação ao número de fatores a reter, que são os que correspondem à maior inclinação da reta, maior afastamento entre os elevados e os pequenos valores próprios.

O **Anexo 16** mostra a matriz dos fatores que apresenta os coeficientes (*loadings*) que relacionam as variáveis com os fatores antes da rotação. Os *loadings* traduzem a correlação entre as variáveis e os fatores. Os valores próprios dos fatores, presentes no anexo 4, são a soma dos quadrados dos *loadings* das variáveis para cada fator (soma em coluna).

Os dados em análise foram sujeitos a análise fatorial, recorrendo ao método de fatoração pelo eixo principal com rotação *Varimax*. O método de fatoração do eixo principal pressupõe que cada variável tem duas partes constituintes: uma parte que é comum à estrutura fatorial e outra parte específica da variável. O uso da rotação permite transformar os fatores retidos numa estrutura mais simplificada, tornando mais compreensível a identificação e interpretação de cada fator. No método

*Varimax*, o objetivo é exatamente o referido anteriormente, consiste em obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator, e pouco associada com os restantes fatores. Com o intuito de chegar a um conjunto de fatores válido, numa primeira fase mantiveram-se apenas os itens com comunalidades superiores a 0,50, e posteriormente eliminando variável a variável, foram retiradas as variáveis com comunalidades mais baixas. No conjunto final de variáveis, todas apresentam comunalidades superiores a 0.5. Apenas um item apresenta saturação inferior a 0,50, uma vez que segundo alguns autores é aceitável seleccionar itens com saturações iguais ou superiores a 0,40 se essa situação facilitar a interpretação do novo conjunto de variáveis, fatores, e permita alcançar uma estrutura fatorial mais clara.

Claramente, analisando a matriz dos fatores após rotação (*Anexo 17*), é necessário realizar aprimoramentos. A primeira razão que justifica a realização de melhorias é a existência de uma mistura de dimensões em todos os fatores e a existência de apenas uma variável no fator 4 e 7. A segunda razão prende-se com os coeficientes de *Alpha Cronbach*, pois quatro dos sete fatores apresentam valores fracos ou valores inaceitáveis. Desta forma, para resolver os seguintes problemas é necessário retirar algumas variáveis para que a estrutura fatorial fique mais simplificada e compreensível. O resultado dos aprimoramentos está presente no *Quadro 15*.

*Quadro 15 - Análise Fatorial das Componentes Principais, após Rotação Varimax.*

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
<b>Desportivismo</b>			
Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida na gestão da organização.	0,753	-0,071	-0,380
Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz.	0,873	-0,080	-0,065
Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros).	0,831	-0,062	-0,128
<b>Concienciosidade</b>			
É sempre pontual.	0,098	0,820	0,120
Cumprir sempre as regras da organização e do departamento.	-0,068	0,635	0,268
Mantém o local de trabalho limpo.	-0,281	0,734	0,225
Acaba sempre o seu trabalho a tempo.	-0,119	0,563	0,536
<b>Cortesia</b>			
Preocupa-se com os efeitos que as suas ações ou decisões possam ter nos outros.	-0,266	0,472	0,765
Não abusa dos seus direitos e regalias..	-0,220	0,232	0,849
<b>Valor Próprio</b>	2,245	2,223	1,896
<b>Variância</b>	24,943%	24,704%	21,069%
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,875	0,829	0,897

O quadro anterior apresenta, ainda, os valores dos coeficientes *Alphas de Cronbach*, para cada um dos fatores, permitindo avaliar a sua consistência interna. A análise da fiabilidade dos fatores é, extremamente, importante, porque um dos problemas comuns na realização de um estudo é a existência de variáveis multidimensionais. Para a análise da fiabilidade interna de cada dos fatores extraídos e de cada item, foram calculadas as correlações entre itens, item-total e o coeficiente de alfa ( $\alpha$ ). A escala utilizada para avaliação do valor das medidas obtidas foi a escala proposta por Hill e Hill (2000).

### Escala de avaliação do Coeficiente Alfa ( $\alpha$ )

$\alpha > 0,9$	<b>Excelente</b>
$\alpha$ entre 0,8 e 0,9	<b>Bom</b>
$\alpha$ entre 0,7 e 0,8	<b>Razoável</b>
$\alpha$ entre 0,6 – 0,7	<b>Fraco</b>
$\alpha$ abaixo de 0,6	<b>Inaceitável</b>

**Fonte:** Hill e Hill (2000)

Os resultados da análise dos itens das componentes principais evidenciaram a existência de algumas correlações fortes. Todos os fatores apresentam valor superiores a 0,80 para o *Alfa Cronbach*, indicando que a sua fiabilidade é boa. Os valores corroboram com o valor mínimo aceite de 0,70 indicado por Hair JR, Anderson, Tatham, & Black (2005).

Os quatro fatores extraídos foram denominados do modo que a seguir se explana:

1. **Desportivismo** – Diz respeito aos comportamentos discricionários, adotados pelos colaboradores da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, que expressam o à vontade para tolerar e evitar queixas mediante contratempos que ocorrem no local de trabalho, suportando situações incómodas sem se lamentar excessivamente.
2. **Conscienciosidade** – Abarca os comportamentos discricionário, adotados pelos colaboradores da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, que traduzem a realização de tarefas que vão para além do mínimo, habitualmente, requerido pela organização.
3. **Cortesia** – Refere-se aos comportamentos discricionários dos colaboradores, adotados pelos colaboradores da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, que tem como o intuito de prevenir a ocorrência de problemas que possam vir afetar a organização e os seus membros.



## 9. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

---

As organizações, ao longo dos últimos anos, foram “forçadas” a sofrer alterações influenciadas por modificações económicas, sociais e políticas. Estas alterações afetaram as relações entre indivíduos e sociedade, pelo que a temática da responsabilidade social corporativa, tornou-se parte do quotidiano das organizações. A procura incessante de níveis mais elevados de envolvimento entre as organizações e a sociedade resultou na implementação de novos valores e estratégias que priorizam, para além da maximização do lucro, a virtuosidade organizacional, o bem-estar no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.

A implementação da responsabilidade social corporativa, inicialmente, foi adotada pelas organizações privadas, e estendeu-se ao longo dos últimos anos, às entidades públicas. Neste sentido, devido à escassez de estudos, para as entidades públicas, sobre as temáticas já mencionadas, procurou-se avaliar as mesmas nas autarquias locais, em concreto nos municípios pertencentes à Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes.

Da aplicação dos questionários a colaboradores e superiores hierárquicos das autarquias locais, obteve-se um conjunto de resultados acerca dos quais é necessário discutir e retirar conclusões. Os dados analisados, para a amostra de conveniência, evidenciam duas dimensões da virtuosidade organizacional face a um total de cinco propostas por Cameron et al. (2004), designadamente, integridade e otimismo. Para o bem-estar no trabalho, foram identificadas quatro para um total de cinco dimensões propostas por Daniels (2000), concretamente, depressão-prazer, aborrecimento-entusiasmo, raiva tranquilidade e ansiedade-conforto. Por último, relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional, verificou-se a existência de três dimensões face a um total de cinco desenhadas por vários autores (Konovsky & Organ, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

A primeira hipótese formulada destaca a possibilidade da existência de relação entre perceções de virtuosidade organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, na Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes. A presença da dimensão da integridade é indicativo de que os colaboradores percecionam comportamentos honestos e confiáveis, que reforçam a confiança mútua entre indivíduos (Lerner, 1993). Como resultado, os relacionamentos interpessoais são mais fortes, o trabalho e espírito de equipa e o grau de participação dos indivíduos na vida destas autarquias locais aumenta. O otimismo, por sua vez, é uma característica que influencia o modo como os colaboradores percecionam e agem perante determinadas situações (Luthans, 2002), ou seja, é considerado um dos motores de boas relações em contexto organizacional (Gavin & Mason, 2004).

A relação entre as duas dimensões de virtuosidade organizacional presentes, na amostra de conveniência, e os comportamentos de cidadania organizacional podem ser explicadas com base

em alguns fatores. Dois dos fatores apontados são a identificação organizacional e a criação de contratos psicológicos. A presença de integridade, na Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes, leva os colaboradores a desenvolverem uma imagem positiva da organização devido a diminuição da discrepância entre as normas e valores idealizados e, efetivamente realizados pela autarquia local, o que corrobora com a ideia de Bakker (2007). Desta forma, os colaboradores, sentem maior confiança e, simultaneamente, aumentam o seu grau de identificação, diminuem a intenção de abandonar a autarquia, sentem-se melhor no seu local de trabalho, levando a adoção de comportamentos de cidadania organizacional. A criação de contratos psicológicos por estes trabalhadores pode ser explicada pela sensação de confiança, honestidade e lealdade que a integridade promove no ambiente organizacional, impulsionando-os a adotar comportamentos de cidadania organizacional, na medida em que os colaboradores procuram desenvolver mais trabalho do que o estipulado formalmente no contrato, corroborando com o autor Rego (2000).

Fredrickson (2003), com base no efeito amplificador da virtuosidade organizacional, verificou que, perante determinadas situações, este efeito potencia positivamente os contextos, ou seja, da mesma forma que as ações virtuosas geram mais ações virtuosas, o otimismo gera mais otimismo. Desta forma, o pessimismo associado a uma situação desvanece e os objetivos anteriormente inalcançáveis, tornam-se mais facilmente alcançáveis. Este processo induz os colaboradores a experimentarem emoções positivas que, acabam por influenciar os colaboradores mais pessimistas, fortalecem e capacitam os indivíduos para enfrentar eventos inesperados, levando a adoção de comportamentos de cidadania organizacional relacionados com a dimensão do desportivismo. Assim, as emoções positivas são o terceiro fator identificado, na amostra de conveniência, para explicar a relação entre virtuosidade organizacional e comportamentos de cidadania organizacional.

O último fator é a reciprocidade. Corroborando com a ideia defendida por Eisenberger et al. (2001), na presença de virtuosidade organizacional, os colaboradores tendem, não só, a retribuir as respetivas autarquias locais pertencentes à Comunidade Intermunicipal, mas, também, os colegas de trabalho, através da adoção de comportamentos de cidadania organizacional.

A segunda hipótese formulada, para o presente estudo, foi a existência de uma relação entre o bem-estar no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, na Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes.

A existência das quatro dimensões, na amostra de conveniência, parecem ser consistentes com o facto de colaboradores mais felizes, adotarem comportamentos respeitosos e empáticos (cortesia). A presença de bem-estar no trabalho induz os trabalhadores a estabelecerem relações mais próximas e fortes, levando à sua integração social (Miles et al., 2002). As emoções positivas decorrentes das relações estabelecidas promovem a cortesia, através da preocupação com os efeitos que as suas ações podem provocar no outro, a conscienciosidade, através do cuidado na manutenção no espaço de trabalho, da pontualidade e da assiduidade ao trabalho (Avey et al., 2008).

Os resultados obtidos para a Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes são também consistentes para a ideia de que o bem-estar no trabalho desenvolve as capacidades físicas, intelectuais e sociais do trabalhador, através de emoções positivas (Fredrickson, 2001). É esperado que o bem-estar no trabalho, associado às emoções positivas, influenciem o trabalhador a direcionar as energias para a melhoria da capacidade da resolução de conflitos e para tolerar inconvenientes que possam surgir em situações de stress, sem a necessidade de se queixar do sucedido (desportivismo).

A terceira hipótese formulada possibilita a existência de relação entre perceções de virtuosidade organizacional e bem-estar no trabalho, na Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes. A possibilidade da relação foi abordada por diversos autores, e para Cameron et al. (2004), a virtuosidade organizacional induz o surgimento de emoções como a empatia, o entusiasmo, a admiração e o amor. Corroborando com o autor, a análise dos dados relativos à Comunidade Intermunicipal, parece indicar que, determinadas emoções positivas proporcionadas por ações virtuosas, são fundamentais, não só, para se atingir o sucesso individual e organizacional, mas também, para o fortalecimento de relações entre os indivíduos (Fredrickson, 2003). Consequentemente, estas relações contribuem para o aumento do bem-estar no trabalho.

A virtuosidade organizacional influencia o bem-estar no trabalho, através da perceção de emoções positivas, contribuindo para que os trabalhadores se sintam, psicológica e emocionalmente mais fortes e seguros, mais otimistas e mais felizes (Spector & Fox, 2002). É provável que o respeito ganhe uma nova dimensão dentro da organização e que tal, se reflita na autoestima dos trabalhadores (Ramarajan et al., 2008). Desta forma, provavelmente, os trabalhadores destas autarquias locais percecionam características como a autoestima, o respeito, a capacidade emocional e psicológica mais desenvolvida e, inevitavelmente, aumentem o seu bem-estar no trabalho. Este bem estar é visível no aumento sensação de conforto, de felicidade, de energia e da tranquilidade e na diminuição da ansiedade, do aborrecimento, da agressividade e da tensão sentidas.

O presente estudo realizado para as autarquias locais da Comunidade Intermunicipal - Terras de Trás-os-Montes evidencia a aproximação, destas autarquias locais face ao setor privado, na implementação da responsabilidade social corporativa, na qual se prioriza o desenvolvimento de desempenhos elevados, a gestão de pessoas e a valorização da ética, corroborando com Carroll & Shabana (2010). Recorrendo à avaliação das perceções de virtuosidade organizacional, de bem-estar no trabalho e dos comportamentos de cidadania organizacional, para os diferentes níveis hierárquicos, é possível concluir que as entidades públicas presentes na amostra de conveniência, dão cada vez mais destaque a estas temáticas, mas claramente, este, é um processo, ainda, não acabado.

É importante, também referir, que a implementação destas práticas é, relativamente recente e, com base em alguns indicadores sociodemográficos, este é um processo, ainda mais difícil de implementar para as autarquias locais da Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes.

A região é amplamente marcada por uma cultura um pouco mais conservadora que, associada à baixa percentagem de indivíduos mais jovens a desempenhar funções nas autarquias locais, e geralmente mais aptos a mudanças, são dois aspetos importantes a ter em consideração, quando se avaliam e discutem estas temáticas.

A presente dissertação não analisa as relações causais entre virtuosidade organizacional e bem-estar no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, nem o peso de cada uma das dimensões dos modelos teóricos, para a Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes. Assim, sugere-se os dois tópicos acima referidos como investigação futura que deverá reforçar a literatura acerca desta temática para o setor público, iniciada com a presente dissertação.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Aquino, K., Grover, S., Goldman, B., & Folger, R. (2003). When push doesn't come to shove: The role of interpersonal forgiveness in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 12, 209–216.
- Aristotle. (1999). *The Nicomachean ethics* (Translated; W. D. Ross, Ed.). Kitchener: Batoche Books.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?: Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Avey, J., Luthans, F., & Youssef, C. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452.
- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Bakker, E. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20(1), 119–136. <https://doi.org/10.1007/s10806-006-9020-y>
- Barker, B. A., & Cameron, K. S. (2004). Ethics and Ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169–178.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- 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(4), 587–595.
- Batson, C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bolino, M., Turnley, W., & Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Bowen, S. A. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685–701. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9658-z>
- Bright, D. (2006). Forgiveness as an attribute of leadership. In E. D. Hess & K. Cameron (Eds.), *Leading with values* (pp. 172–193). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bright, D., & Exline, J. J. (2012). Forgiveness at four levels: Intrapersonal, relational, organizational and collective.group. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 244–259). Oxford: Oxford University Press.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269.

- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for cross-cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1(3), 185–216.
- Caldwell, C., & Dixon, R. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91–101.
- Callaway, P. L. (2007). *The relationship between organizational trust and job satisfaction: An analysis in the U.S. federal work force*. (Upublishco). Florida.
- Cameron, K. (2007). Forgiveness in organizations. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 48–65). São Deancisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, Kim. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. In Kim S. Cameron, D. Jane, & Q. Robert (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, Kim, Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, Kim, & Caza, A. (2002). Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness. In *Journal of Leadership and Organizational Studies* (Vol. 9).
- Cameron, Kim, Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Cameron, Kim S., & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. In Kim S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 231–243). Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A.B., & Shabana, K. M. (2010). The business case of Corporate Social Responsibility: A Review of concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Carroll, Archie B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Caza, A., Barker, B., & Cameron, K. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169–178.
- Caza, Arran. (2015). Organizational Virtue. *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, (January 2017), 1–9. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6729-4\\_30-1](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6729-4_30-1)
- CIM-TTM. (2014). *Plano Estratégico de desenvolvimento intermunicipal das Terras de Trás Montes para o período 2014-2020*. 147.
- Clair, J., & Dufresne, R. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57(12), 1597–1625.
- Cliffon, D., & Harter, J. (2003). Investing in strengths. In *Positive organizational scholarship* (pp. 111–122). San Francisco: Berrett-Koehler.

- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, Miguel P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Queixote.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67, 407–419.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
- Desai, S. (2011). Adults behave better when teddy bears are in the room. *Harvard Business Review*, 89(9), 30–31.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Subjective emotional well being. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotions* (pp. 325–337). New York: Guilford.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review Psychology*, 54, 403–425.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.
- Diener, Ed, & Seligman, M. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13, 81–84. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00415>
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, C. . (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Philosophy*, 91, 622–635.
- Dobers, P., & Halme, M. (2009). Corporate social responsibility and developing countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(5), 237–249. <https://doi.org/10.1002/csr.212>
- Drucker, P. F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26, 53–63.
- Dutton, J. E., & Baker, W. (2007). Enabling positive social capital in organizations. *Exploring Positive Relationships at Work - Building a Theoretical and Research Foundation*, 325–345.
- Dutton, J., Frost, P., Worline, M., Lilius, J., & Kanov, J. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, January, 54–61.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., D.Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Europeia, C. (2001). LIVRO VERDE - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. *Comissão Europeia, COM 366*.

- Fabrigar, L., Wegener, D., Maccalum, R., & Strahan, E. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in ppsychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299.
- Ferreira, C. (2004). Environmental accounting: The Portuguese case. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15, 561–573. <https://doi.org/10.1108/14777830410560665>
- Field, A. (2011). *Descobrimdo a estatística usando o SPSS*. (2ª Edição). Artmed Editora.
- Fineman, S. (1999). Emotion and organization. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Studying organisation: Theory and method*. (pp. 288–310). London: Sage.
- Fitzgerald, P. (2002). What should “forgiveness” mean? *The Journal of Value Inquiry*, 36, 483–498.
- Fredrickson, B. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-built theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Fredrickson, B. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizational settings. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 163–175). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Fredrickson, B., Mancuso, R., Branigan, C., & Tugadde, M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24, 237–258.
- Friedman, R. E. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.
- Frost, P., Dutton, J., Lilius, J., Kanov, J., & Worline, M. (2006). Seeing organizations differently: Three lenses on compassion. In C. Hardy, S. Clegg, T. Lawrence, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 843–866). London: Sage Publications.
- Frost, Peter, Jane, D., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. In S. Fineman (Ed.), *Emotions in organizations* (pp. 25–45). Londres: Sage Publications.
- Galford, R., & Drapeau, A. . (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 89–95.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4 SPEC.ISS.), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. São Francisco, CA: Jossey Bass.
- George, J. (1998). Salesperson mood at work: Implications for helping customers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 76(2), 23–30.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition between propensity in responding to crisis. *Journal of Business and*

*Psychology*, 19(3), 287–302.

- Gino, F., & Desai, S. (2012). Memory lane and morality: How childhood memories promote prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(4), 743–758.
- Gittell, J. H., & Cameron, K. (2003). *Virtuous leadership, relationships, and forgiveness: The role of relational and financial reserves in responding to crisis*.
- Gittell, J. H., Cameron, K. S., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs and organizational resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300–328.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Hair, J. F., Babin, B. J., & Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., William, B., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Análise Multivariada de dados* (6ª edição). Porto Alegre: Bookman.
- Hair JR, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. (pp. 205–224). Oxford: Oxford University Press.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
- Isen, A. (1987). Positive affect, cognitive processes and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1206–1217.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808–827. <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–133.
- King, L. A., & Napa, C. K. (1998). What Makes a Life Good? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 156–165. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.156>
- Kluemper, D., LITTLE, L., & DeGroot, T. (2009). State or trait: Effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 209–231.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–256.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114.
- Krebs, D. (1987). The challenge of altruism in biology and psychology. In C. Crawford, M. Smith, & D. Krebs (Eds.), *Sociology and psychology: Ideas, issues, and applications* (pp. 81–118). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Kurzynski, M. (1998). The virtue of forgiveness as a human resource strategy. *Journal of Business Ethics, 17*, 77–85.
- Ladebo, O. J. (2006). No Title Perceptions of trust and employees attitudes: a look at Nigeria's agricultural extension workers. *Journal of Business and Psychology, 20*(3), 409–427.
- Lee, C., Farh, J., & Chen, Z. (2011). Promoting group potency in projects teams: The importance of group identification. *Journal of Organizational Behavior, 32*(8), 1147–1162.
- Lennick, D., & Kiel, F. (2008). *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. Wharton School Publishing.
- Lerner, H. G. (1993). *The dance of Deception*. (HarperColl). New York.
- Lilius, J. M., Kanov, J., Jane, D., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2012). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). In Kim S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 273–287). Oxford: Oxford University Press.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J., Frost, P. J., & Maitlis, S. (2003). What good is compassion at work? In *Emotion*. Retrieved from <http://www.compassionlab.com/docs/whatgoodiscompassion.pdf>
- Lourenço, I. C., Branco, M. C., Curto, J. D., & Eugénio, T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics, 108*(4), 417–428. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1102-8>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*(1), 57–72.
- Luthans, F., & Jensen, S. (2002). Hope: A new Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review, 1*(3), 304–322.
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., & Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 17*(2), 1–20.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143–160.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital*. Oxford: Oxford University Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance-. *Journal of Marketing, 62*(3), 87–98.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial on evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 123–150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing, 57*, 70–80.
- Mael, F., & Ashforth, N. (1992). Alumni and their alma matter: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103–123.

- Maltby, J., Day, L., & Barber, L. (2005). Forgiveness and happiness. The differing contexts of forgiveness using the distinction between hedonic and eudaimonic happiness. *Journal of Happiness Studies*, 6, 1–13.
- Margolis, J., & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McCullough, M. (2001). Forgiveness: Who does it and how do they do it? *Current Directions in Psychological Science*, 10, 194–197.
- McCullough, M., Pargament, K., & Thoresen, C. (2000). *Forgiveness: Theory, research, and practice*. Nova Iorque: Guilford.
- McCullough, M., & Snyder, C. (2000). Classical sources of human strength: Revisiting an old home and building a new one. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 1–10.
- McCullough, M., & Witvilliet, C. (2002). The psychology of forgiveness. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89–105). Oxford: Oxford University Press.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. McGraw-Hill.
- McNeeley, B., & Meligno, B. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in pro-social organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of pro-social behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836–844.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51–57.
- Mishra, A. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*.
- Moberg, D. J. (1999). The Big Five and Organizational Virtue. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 245–272. <https://doi.org/10.5840/10.2307/3857474>
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or We? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84–94.
- Morse, J. (1999). The missing link between virtue theory and business ethics. *Journal of Applied Philosophy*, 16(1), 47–58.
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). No TitleThe proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 55–64.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.

- Osborne, J., & Costello, A. B. (2009). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Pan-Pacific Management Review*, 12(Nº2), 131–146. <https://doi.org/10.4135/9781412995627.d8>
- Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2011). Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics*, 99, 201–216. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0650-7>
- Pallazo, G. (2007). Organizational Integrity - Understanding the dimensions of ethical and unethical behaviour in corporations. In W. Zimmerli, K. Ritzer, & M. Holzinger (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (Springer V, pp. 113–128). Berlin and Heidelberg.
- Palma, P., Cunha, M., & Lopes, M. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 93–114.
- Park, N., & Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 33–47). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603–619. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.5.628.50749>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.162.4.820-a>
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351–363.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1–40). Greenwich, C: JAI Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29–33.
- Ramarajan, L., Barsade, S. G., & Burack, O. R. (2008). The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services. *Journal of Positive Psychology*, 3(1), 4–18. <https://doi.org/10.1080/17439760701750980>

- Rego, A. (2000). *Comportamentos de cidadania organizacional. Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Lisboa. ISCTE.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cardoso, C. C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–443.
- Rego, Arménio, & Cunha, M. P. (2009). Organizational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology: An International Review*.
- Rego, Armenio, & Cunha, M. P. (2009). Organizational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology: An International Review*.
- Rego, Arménio, & Cunha, M. P. (2011). *Liderança: A virtude está no meio*. Lisboa: Actual.
- Rego, Armenio, & Cunha, M. P. (2008). *Perceptions of authentic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?* 1–36.
- Rego, Arménio, Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Rego, Arménio, Ribeiro, N., Cunha, M. P. e., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Rego, Arménio, Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Pina Cunha, M. (2012). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24, 61–79. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>
- Rhee, S., Dutton, J. E., & Bagozzi, R. P. (2003). *Making sense of organizational actions in response to tragedy: Virtue frames, organizational identification and organizational attachment*.
- Ribeiro, N., Rego, A., & Cunha, M. (2013). *A virtude nas organizações: Fonte de progresso e de sustentabilidade* (1ª Edição). Lisboa: Sinais de Fogo.
- Ribeiro, Neuza, & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors? *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3(6), 1406–1413.
- Roque, V., & Cortez, M. (2006). A divulgação de informação ambiental e a performance financeira das empresas cotadas em Portugal. *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos*, III(5–6), 119–143.
- Ryan, R.M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Ryan, Richard M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1981.
- Ryff, C., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9, 1–

- Sandage, S. J., & Hill, P. C. (2001). The virtues of positive psychology: The rapprochement and challenges of an affirmative perspective. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(3), 241–560.
- Sankar, Y. (2003). Character not charisma is the critical measure of leadership excellence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 45–54.
- Schwartz, M. ., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, (December 2014). <https://doi.org/10.2307/3857969>
- Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York, NY: Pocket Books.
- Seligman, M. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3–12). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Silverman, H. J. (2000). Organizational ethics in healthcare organizations: Proactively managing the ethical climate to ensure organizational integrity. *HEC Forum*, 12(3), 202–215.
- Simons, T., Tomlinson, E. C. ., & Leroy, H. (2012). Research on Behavioral Integrity: A Promising Construct for Positive Organizational Scholarship. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0025>
- Siqueira, M., & Padovam, R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Snyder, C. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. São Dieogo: Academic Press.
- Snyder, C., & Lopez, S. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Solomon, R. C. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317–339. <https://doi.org/10.2307/3857536>
- Solomon, R. C. (1998). The moral psychology of business: Care and compassion in the corporation. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 515–533.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00049-9)
- Staw, B., & Barsade, S. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder\_but\_wiser versus happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304–331.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J., & Luthans, B. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Science*,

- Tamayo, A. (2004). Introdução. In A. Tamayo (Ed.), *Cultura e saúde nas organizações*. (pp. 11–16). Porto Alegre: Artmed.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, *126*(2), 241–260.
- Tan, Hwee Hoon, & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*.
- Van Horn, E., Taris, W., Schaufeli, B., & Thorpe, S. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(3), 365–375.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 4–24.
- Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *Psychologist*, *20*(12), 726–729.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. B. (2003). Well-being and the workplace. In E. D. Diener & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology*. (pp. 392–412). New York: Russell Sage Foundation.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617.
- Wood, D. J. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. *16*(4), 691–718.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, *33*(4 SPEC.ISS.), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Wright, T., & Goodstein, J. (2007). Character is not “Dead” in Management Research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, *33*(6), 928–958.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, *56*, 597–611.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. (Pearson Ed). Prentice Hall.
- Zhong, L. (2007). Effects of psychological capital on employee’s job performance organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, *39*(2), 328–334.



## Anexos



## Dados Biográficos

Sexo: Femi.  Masc.

### Idade:

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Mais de 55 anos

### Estado Civil:

- Casado(a)
- Solteiro(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

### Há quantos anos trabalha na organização:

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Mais de 20 anos

### Habilitações Literárias:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Inferior ao 4º ano de escolaridade | <input type="checkbox"/> Bacharelato   |
| <input type="checkbox"/> 4º ano de escolaridade             | <input type="checkbox"/> Licenciatura  |
| <input type="checkbox"/> 6º ano de escolaridade             | <input type="checkbox"/> Pós-Graduação |
| <input type="checkbox"/> 9º ano de escolaridade             | <input type="checkbox"/> Mestrado      |
| <input type="checkbox"/> 12º ano de escolaridade            | <input type="checkbox"/> Doutoramento  |

### Qual a autarquia em que desempenha funções?

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Alfândega da Fé      | <input type="checkbox"/> Mogadouro |
| <input type="checkbox"/> Bragança             | <input type="checkbox"/> Vila Flor |
| <input type="checkbox"/> Macedo de Cavaleiros | <input type="checkbox"/> Vimioso   |
| <input type="checkbox"/> Miranda do Douro     | <input type="checkbox"/> Vinhais   |
| <input type="checkbox"/> Mirandela            |                                    |

## Como se comporta a pessoa em que pensou?

Pense num colaborador/subordinado à sua escolha, independentemente da idade, sexo, habilitações literárias, etc. Pode ser alguém com melhor ou pior desempenho e refira como se comporta. Para tal, deverá utilizar a escala de 7 pontos seguinte, referindo em que grau as afirmações seguintes são verdadeiras ou falsas. Use a **escala de 6 pontos** seguinte, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta.

	1	2	3	4	5	6	7
A afirmação <b>não se aplica rigorosamente nada</b> a esse colaborador		Não se aplica.	Aplica-se muito pouco.	Aplica-se alguma coisa.	Aplica-se bastante.	Aplica-se muito.	A afirmação <b>aplica-se completamente</b> a esse colaborador.

✓ Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos.	
✓ Consegue tolerar os inconvenientes ocasionais que por vezes surgem.	
✓ Consulta o chefe ou outras pessoas que podem ser afetadas pelas suas ações ou decisões.	
✓ Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	
✓ Tendo tudo em consideração, este colaborador realiza o seu trabalho precisamente do modo como eu gosto de ver realizado.	
✓ É sempre pontual.	
✓ Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na organização.	
✓ Ajuda as pessoas quando estas estão sobrecarregadas de trabalho.	
✓ Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização.	
✓ Procura encontrar os aspectos positivos na situação, mesmo quando há problemas.	
✓ Cumpre sempre as regras da organização e do departamento.	
✓ Mantém o local de trabalho limpo.	
✓ Procura mais trabalho após acabar o que lhe foi atribuído.	
✓ Respeita os direitos e regalias das outras pessoas.	
✓ Mostra má-vontade perante qualquer mudança introduzida na Gestão da organização.	
✓ Ajuda as pessoas que estiveram ausentes.	
✓ Assiste e participa nas reuniões respeitantes à organização, mesmo quando isso não lhe é requerido.	
✓ Não presta atenção a comunicados, mensagens ou documentos, mesmo quando isso não lhe é requerido.	
✓ Tendo tudo em consideração, este colaborador é realmente muito bom.	
✓ Evita criar problemas com os outros.	
✓ Trata sempre os bens da empresa com cuidado.	
✓ Faz muito mais do que lhe é requerido.	

✓	A sua assiduidade está acima da média (raramente falta ao trabalho).	
✓	Informa o chefe antes de tomar qualquer decisão importante.	
✓	Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz.	
✓	Ajuda a orientar os colaboradores que entram na organização, mesmo que isso não lhe seja requerido.	
✓	Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros).	
✓	Não se queixa do trabalho que lhe é atribuído.	
✓	Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho.	
✓	Preocupa-se com os efeitos que as suas ações ou decisões possam ter sobre os outros.	
✓	Acaba sempre o seu trabalho a tempo.	
✓	É um dos meus melhores colaboradores.	
✓	Preocupa-se em preservar a imagem da organização.	
✓	Não abusa dos seus direitos e regalias.	
✓	Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho.	

## Anexo 2- Questionário Subordinado

### Dados Biográficos

**Sexo:** *Femi.*  *Masc.*

**Idade:**

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Mais de 55 anos

**Estado Civil:**

- Casado(a)
- Solteiro(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

**Há quantos anos trabalha na organização:**

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Mais de 20 anos

**Habilitações Literárias:**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Inferior ao 4º ano de escolaridade | <input type="checkbox"/> Bacharelato   |
| <input type="checkbox"/> 4º ano de escolaridade             | <input type="checkbox"/> Licenciatura  |
| <input type="checkbox"/> 6º ano de escolaridade             | <input type="checkbox"/> Pós-Graduação |
| <input type="checkbox"/> 9º ano de escolaridade             | <input type="checkbox"/> Mestrado      |
| <input type="checkbox"/> 12º ano de escolaridade            | <input type="checkbox"/> Doutoramento  |

**Qual a autarquia em que desempenha funções?**

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Alfândega da Fé      | <input type="checkbox"/> Mogadouro |
| <input type="checkbox"/> Bragança             | <input type="checkbox"/> Vila Flor |
| <input type="checkbox"/> Macedo de Cavaleiros | <input type="checkbox"/> Vimioso   |
| <input type="checkbox"/> Miranda do Douro     | <input type="checkbox"/> Vinhais   |
| <input type="checkbox"/> Mirandela            |                                    |

## A Sua Organização

Pense, por favor, na sua organização. Diga-me como funciona, referindo em que grau as afirmações seguintes são verdadeiras ou falsas. Use a **escala de 6 pontos** seguinte, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. É importante que refira como a sua organização **realmente é**, ao invés de como gostaria que fosse.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
A afirmação é <b>completamente falsa.</b>	Na sua maioria, é falsa.	É pouco falsa.	É um pouco verdadeira.	Na sua maioria, é verdadeira.	A afirmação é <b>completamente verdadeira.</b>
✓ Nesta organização, as pessoas confiam umas nas outras.					<input type="text"/>
✓ Os atos de compaixão são comuns nesta organização.					<input type="text"/>
✓ A organização demonstra os mais elevados níveis de integridade (exemplo: as pessoas em geral são honestas)					<input type="text"/>
✓ Na organização, os padrões de desempenho são muito elevados, mas os erros são perdoados se as pessoas assumem e corrigem.					<input type="text"/>
✓ Na organização, as pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito.					<input type="text"/>
✓ Como membros da organização, acredita que tem sucesso quando confrontado com maiores desafios e exigências.					<input type="text"/>
✓ Na organização, as pessoas confiam nos seus líderes.					<input type="text"/>
✓ A organização pode ser descrita como honrada/ honesta e cheia de virtudes.					<input type="text"/>
✓ Na organização, há muitos actos de carinho e atenção das pessoas umas com as outras.					<input type="text"/>
✓ Na organização, aprendemos com as nossas falhas, por isso os erros são realmente perdoados.					<input type="text"/>
✓ Nesta organização, contam-se muitas histórias de compaixão e preocupação que as pessoas					<input type="text"/>
✓ A honestidade e a confiança são a “imagem de marca” desta organização.					<input type="text"/>
✓ Nesta organizaçã, não só nos preocupamos em fazer as coisas bem feitas como em fazermos o bem uns aos outros					<input type="text"/>
✓ Esta é uma organização onde o perdão e a compaixão são abundantes.					<input type="text"/>
✓ Nesta organização, as coisas fazem-se com uma intenção muito nobre.					<input type="text"/>

Recorrendo à escala de **7 pontos** que se encontra em baixo, refira como se tem sentido, **ao longo dos últimos 3 meses, relativamente à sua organização.**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Quase nunca	Raramente	Por vezes	Usualmente	Quase	Sempre
Ansioso(a)/Inquieto(a)	<input type="checkbox"/>	Aborrecido(a)	<input type="checkbox"/>	Ativo(a)	<input type="checkbox"/>	
Confortável	<input type="checkbox"/>	Bem-disposto(a)	<input type="checkbox"/>	Agressivo(a)	<input type="checkbox"/>	
Deprimido(a)/Abatido(a)	<input type="checkbox"/>	Cansado(a)	<input type="checkbox"/>	Alerta	<input type="checkbox"/>	
Feliz	<input type="checkbox"/>	Contente	<input type="checkbox"/>	Calmo(a)	<input type="checkbox"/>	
Melancólico(a)/triste	<input type="checkbox"/>	Entusiasmado(a)	<input type="checkbox"/>	Cheio(a) de energia	<input type="checkbox"/>	
Muito Feliz	<input type="checkbox"/>	Monótono(a)	<input type="checkbox"/>	Exausto(a)/Esgotado(a)	<input type="checkbox"/>	
Preocupado(a)	<input type="checkbox"/>	Motivado(a)	<input type="checkbox"/>	Irritado(a)	<input type="checkbox"/>	
Relaxado(a)	<input type="checkbox"/>	Otimista	<input type="checkbox"/>	Molestado(a)/	<input type="checkbox"/>	
Tenso(a)	<input type="checkbox"/>	Sonolento(a)/mole	<input type="checkbox"/>	Paciente (com paciência)	<input type="checkbox"/>	
Tranquilo (a)	<input type="checkbox"/>	Vagroso(a) (sem	<input type="checkbox"/>	Sereno(a)	<input type="checkbox"/>	

### Como se relaciona com a sua organização?

Agora foque a sua atenção na relação que estabelece com a organização, mencionando em que medida está ou não de acordo com as afirmações abaixo. Para responder deve utilizar a escala de seis pontos abaixo indicada. É importante que transmita a forma como encara a sua organização e não como gostaria que fosse.

1	2	3	4	5	6	7
A afirmação <b>não se aplica rigorosamente nada</b> a mim.	Não se aplica.	Aplica-se muito pouco.	Aplica-se alguma coisa.	Aplica-se bastante.	Aplica-se muito.	A afirmação <b>aplica-se completamente</b> a mim.

✓ Importo-me realmente com o destino da minha organização.	<input type="checkbox"/>
✓ Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	<input type="checkbox"/>
✓ Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente noutra organização.	<input type="checkbox"/>
✓ Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	<input type="checkbox"/>
✓ Sinto-me “parte da família” da minha organização.	<input type="checkbox"/>
✓ Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	<input type="checkbox"/>
✓ Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	<input type="checkbox"/>
✓ Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	<input type="checkbox"/>
✓ Sinto-me em dívida para com a minha organização.	<input type="checkbox"/>
✓ Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização.	<input type="checkbox"/>
✓ Sinto que, se recebesse uma oferta melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	<input type="checkbox"/>
✓ Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	<input type="checkbox"/>
✓ Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	<input type="checkbox"/>
✓ Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	<input type="checkbox"/>

## Resultados da análise fatorial – Variáveis Independente

### *Virtuosidade Organizacional*

#### Anexo 3 - Comunalidades

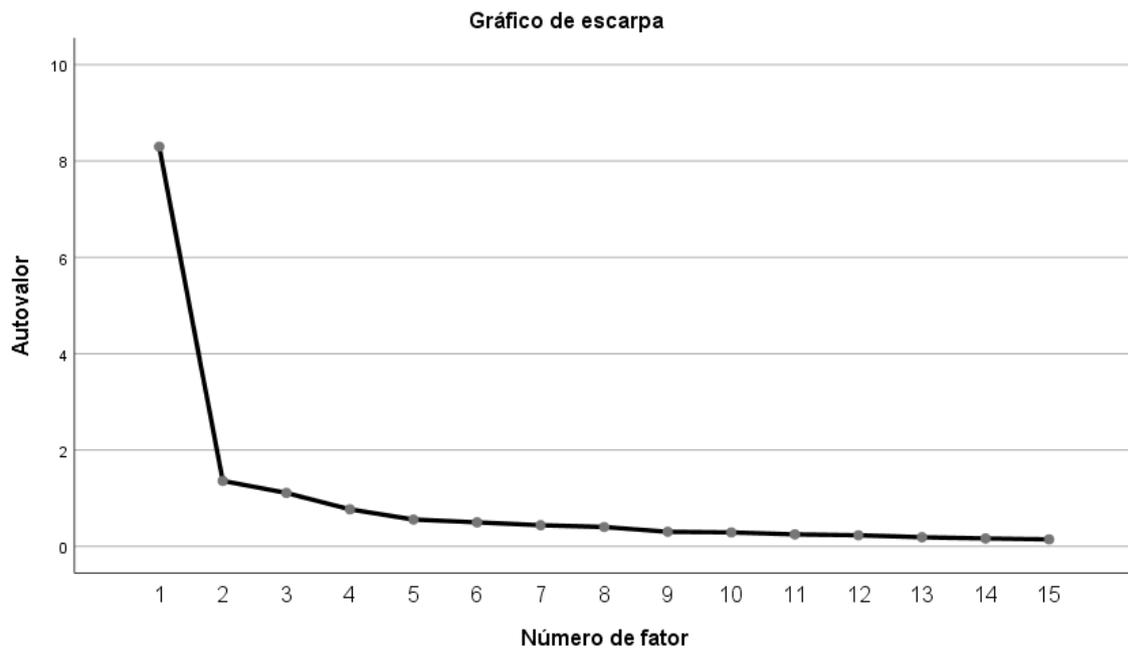
	Inicial	Extração
VO_Q1	0,638	0,721
VO_Q2	0,644	0,736
VO_Q3	0,612	0,602
VO_Q4	0,605	0,483
VO_Q5	0,689	0,665
VO_Q6	0,321	0,349
VO_Q7	0,682	0,635
VO_Q8	0,669	0,618
VO_Q9	0,568	0,551
VO_Q10	0,622	0,778
VO_Q11	0,728	0,739
VO_Q12	0,745	0,760
VO_Q13	0,662	0,601
VO_Q14	0,723	0,695
VO_Q15	0,769	0,771
Média	0,645	0,647

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

#### Anexo 4 - Valores próprios e % da variância explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,298	55,321	55,321	7,963	53,087	53,087	5,086	33,908	33,908
2	1,359	9,058	64,380	1,058	7,055	60,142	2,750	18,334	52,242
3	1,109	7,394	71,773	0,681	4,539	64,681	1,866	12,439	64,681
4	0,768	5,122	76,895						
5	0,557	3,712	80,607						
6	0,499	3,326	83,933						
7	0,439	2,924	86,856						
8	0,402	2,678	89,535						
9	0,302	2,016	91,551						
10	0,290	1,930	93,481						
11	0,249	1,659	95,140						
12	0,231	1,538	96,677						
13	0,189	1,259	97,936						
14	0,164	1,096	99,032						
15	0,145	0,968	100,000						

*Anexo 5 - Scree-Plot*



*Anexo 6 - Matriz dos fatores*

	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
<b>VO_Q1</b>	0,658	0,532	-0,065
<b>VO_Q2</b>	0,621	0,591	-0,015
<b>VO_Q3</b>	0,681	0,371	0,032
<b>VO_Q4</b>	0,659	0,076	0,206
<b>VO_Q5</b>	0,814	-0,004	0,033
<b>VO_Q6</b>	0,389	0,014	0,445
<b>VO_Q7</b>	0,782	-0,152	-0,018
<b>VO_Q8</b>	0,759	-0,204	-0,017
<b>VO_Q9</b>	0,733	0,108	0,049
<b>VO_Q10</b>	0,673	-0,250	0,512
<b>VO_Q11</b>	0,811	-0,141	-0,246
<b>VO_Q12</b>	0,817	-0,164	-0,254
<b>VO_Q13</b>	0,751	-0,194	-0,010
<b>VO_Q14</b>	0,817	-0,097	-0,137
<b>VO_Q15</b>	0,835	-0,223	-0,158

*Anexo 7 – Matriz dos fatores após rotação*

	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
<b>VO_Q1</b>	0,282	0,791	0,121
<b>VO_Q2</b>	0,205	0,821	0,142
<b>VO_Q3</b>	0,335	0,656	0,243
<b>VO_Q4</b>	0,384	0,378	0,438
<b>VO_Q5</b>	0,615	0,397	0,358
<b>VO_Q6</b>	0,103	0,175	0,555
<b>VO_Q7</b>	0,682	0,257	0,323
<b>VO_Q8</b>	0,688	0,201	0,322
<b>VO_Q9</b>	0,493	0,453	0,321
<b>VO_Q10</b>	0,419	0,082	0,772
<b>VO_Q11</b>	0,797	0,296	0,126
<b>VO_Q12</b>	0,816	0,280	0,125
<b>VO_Q13</b>	0,674	0,205	0,324
<b>VO_Q14</b>	0,734	0,330	0,220
<b>VO_Q15</b>	0,816	0,231	0,228
<b>Valor Próprio</b>	5,086	2,750	1,866
<b>Variância</b>	33,908%	18,334%	12,439%
<b>Alpha Cronbach</b>	0,941	0,857	0,718

*Anexo 8 - Comunalidades*

	<b>Inicial</b>	<b>Extração</b>
<b>BET_Q1</b>	0,691	0,660
<b>BET_Q2</b>	0,744	0,711
<b>BET_Q3</b>	0,803	0,779
<b>BET_Q4</b>	0,830	0,836
<b>BET_Q5</b>	0,781	0,737
<b>BET_Q6</b>	0,615	0,536
<b>BET_Q7</b>	0,466	0,458
<b>BET_Q8</b>	0,178	0,128
<b>BET_Q9</b>	0,750	0,781
<b>BET_Q10</b>	0,745	0,730
<b>BET_Q11</b>	0,802	0,792
<b>BET_Q12</b>	0,762	0,740
<b>BET_Q13</b>	0,464	0,376
<b>BET_Q14</b>	0,827	0,812
<b>BET_Q15</b>	0,788	0,740
<b>BET_Q16</b>	0,624	0,510
<b>BET_Q17</b>	0,765	0,747
<b>BET_Q18</b>	0,769	0,690
<b>BET_Q19</b>	0,758	0,732
<b>BET_Q20</b>	0,774	0,817
<b>BET_Q21</b>	0,756	0,735
<b>BET_Q22</b>	0,324	0,292
<b>BET_Q23</b>	0,537	0,491
<b>BET_Q24</b>	0,746	0,747
<b>BET_Q25</b>	0,760	0,738
<b>BET_Q26</b>	0,722	0,576
<b>BET_Q27</b>	0,824	0,822
<b>BET_Q28</b>	0,765	0,798
<b>BET_Q29</b>	0,797	0,814
<b>BET_Q30</b>	0,772	0,785
<b>Média</b>	0,698	0,670

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

**Anexo 9 - Valores próprios e % da variância explicada**

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	15,210	50,701	50,701	14,938	49,792	49,792	7,045	23,485	23,485
2	1,884	6,279	56,980	1,562	5,208	55,000	3,724	12,415	35,899
3	1,746	5,819	62,800	1,382	4,606	59,606	3,338	11,127	47,026
4	1,236	4,120	66,920	0,939	3,130	62,736	3,052	10,172	57,199
5	1,145	3,817	70,737	0,666	2,220	64,956	2,227	7,424	64,623
6	1,030	3,435	74,171	0,623	2,078	67,034	0,723	2,411	67,034
7	0,831	2,770	76,941						
8	0,765	2,551	79,492						
9	0,674	2,245	81,737						
10	0,602	2,006	83,742						
11	0,563	1,877	85,619						
12	0,468	1,562	87,181						
13	0,385	1,283	88,463						
14	0,363	1,211	89,674						
15	0,342	1,140	90,814						
16	0,298	0,992	91,806						
17	0,288	0,960	92,766						
18	0,276	0,921	93,687						
19	0,252	0,841	94,529						
20	0,214	0,713	95,242						
21	0,208	0,695	95,936						
22	0,188	0,626	96,563						
23	0,181	0,603	97,165						
24	0,167	0,557	97,723						
25	0,146	0,488	98,211						
26	0,120	0,400	98,611						
27	0,119	0,397	99,008						
28	0,107	0,355	99,363						
29	0,102	0,339	99,702						
30	0,089	0,298	100,000						

Anexo 10 - "Scree-Plot"



*Anexo 11 - Matriz dos fatores*

	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>	<b>Fator 5</b>	<b>Fator 6</b>
<b>BET_Q1</b>	-0,677	-0,238	0,275	0,184	-0,037	0,186
<b>BET_Q2</b>	0,792	0,224	0,041	0,067	-0,042	-0,161
<b>BET_Q3</b>	-0,834	-0,153	0,201	0,078	-0,042	0,107
<b>BET_Q4</b>	0,820	0,339	0,066	0,141	0,150	0,047
<b>BET_Q5</b>	-0,826	-0,086	0,175	0,019	0,103	0,070
<b>BET_Q6</b>	-0,703	0,136	0,116	-0,039	0,056	0,069
<b>BET_Q7</b>	0,123	-0,378	0,501	0,066	0,012	-0,211
<b>BET_Q8</b>	0,301	0,085	0,023	0,079	-0,119	-0,100
<b>BET_Q9</b>	-0,776	-0,138	0,230	0,130	0,168	0,249
<b>BET_Q10</b>	0,811	0,156	0,026	0,146	-0,118	-0,109
<b>BET_Q11</b>	-0,803	0,146	0,162	-0,303	0,070	0,052
<b>BET_Q12</b>	0,843	0,167	0,015	-0,027	0,014	0,031
<b>BET_Q13</b>	-0,469	0,019	0,214	-0,190	0,262	-0,072
<b>BET_Q14</b>	0,832	0,254	0,125	0,135	0,072	0,132
<b>BET_Q15</b>	0,779	0,244	0,185	0,121	0,154	0,009
<b>BET_Q16</b>	-0,624	0,297	0,076	-0,145	-0,046	0,057
<b>BET_Q17</b>	0,757	0,314	0,001	0,069	0,222	0,146
<b>BET_Q18</b>	0,758	0,209	0,155	-0,136	0,083	0,150
<b>BET_Q19</b>	-0,673	0,387	0,227	-0,251	-0,112	0,049
<b>BET_Q20</b>	-0,688	0,427	0,265	-0,283	-0,069	-0,080
<b>BET_Q21</b>	0,774	-0,196	0,210	0,116	0,155	0,124
<b>BET_Q22</b>	-0,071	0,109	0,194	-0,025	0,191	-0,448
<b>BET_Q23</b>	0,472	-0,235	0,357	-0,102	0,142	-0,235
<b>BET_Q24</b>	0,766	0,062	0,171	-0,268	-0,200	0,123
<b>BET_Q25</b>	0,796	-0,051	0,264	0,031	0,088	0,153
<b>BET_Q26</b>	-0,667	0,165	0,183	0,245	0,099	0,001
<b>BET_Q27</b>	-0,749	0,313	0,151	0,356	-0,115	-0,011
<b>BET_Q28</b>	-0,665	0,273	0,179	0,424	-0,237	-0,113
<b>BET_Q29</b>	0,755	-0,212	0,386	-0,075	-0,203	0,058
<b>BET_Q30</b>	0,734	-0,073	0,301	-0,073	-0,376	0,058

*Anexo 12 - Matriz dos fatores após rotação*

	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>	<b>Fator 5</b>	<b>Fator 6</b>
<b>BET_Q1</b>	-0,444	0,185	0,444	0,432	0,151	-0,146
<b>BET_Q2</b>	0,610	-0,243	-0,189	-0,463	0,140	0,104
<b>BET_Q3</b>	-0,554	0,324	0,427	0,424	0,023	-0,063
<b>BET_Q4</b>	0,824	-0,249	-0,149	-0,262	0,054	0,032
<b>BET_Q5</b>	-0,490	0,351	0,357	0,493	-0,044	0,045
<b>BET_Q6</b>	-0,321	0,436	0,311	0,344	-0,162	0,045
<b>BET_Q7</b>	-0,048	-0,109	0,049	0,051	0,642	0,165
<b>BET_Q8</b>	0,199	-0,104	-0,004	-0,267	0,076	0,024
<b>BET_Q9</b>	-0,390	0,260	0,409	0,622	0,004	-0,086
<b>BET_Q10</b>	0,580	-0,322	-0,139	-0,491	0,168	0,009
<b>BET_Q11</b>	-0,408	0,651	0,152	0,390	-0,143	0,080
<b>BET_Q12</b>	0,656	-0,249	-0,322	-0,352	0,133	-0,049
<b>BET_Q13</b>	-0,203	0,351	0,050	0,388	0,023	0,240
<b>BET_Q14</b>	0,794	-0,252	-0,149	-0,258	0,149	-0,086
<b>BET_Q15</b>	0,762	-0,227	-0,140	-0,214	0,192	0,066
<b>BET_Q16</b>	-0,239	0,552	0,245	0,184	-0,233	0,023
<b>BET_Q17</b>	0,790	-0,227	-0,223	-0,148	-0,021	-0,023
<b>BET_Q18</b>	0,695	-0,077	-0,342	-0,202	0,185	-0,093
<b>BET_Q19</b>	-0,220	0,753	0,260	0,156	-0,151	0,030
<b>BET_Q20</b>	-0,221	0,798	0,255	0,137	-0,135	0,171
<b>BET_Q21</b>	0,542	-0,438	-0,250	-0,057	0,416	-0,097
<b>BET_Q22</b>	0,010	0,113	0,060	-0,007	0,107	0,514
<b>BET_Q23</b>	0,234	-0,168	-0,260	-0,064	0,531	0,234
<b>BET_Q24</b>	0,504	-0,025	-0,423	-0,395	0,326	-0,226
<b>BET_Q25</b>	0,627	-0,285	-0,261	-0,129	0,404	-0,128
<b>BET_Q26</b>	-0,225	0,286	0,542	0,344	-0,124	0,130
<b>BET_Q27</b>	-0,256	0,362	0,739	0,172	-0,214	0,063
<b>BET_Q28</b>	-0,271	0,293	0,785	0,018	-0,124	0,083
<b>BET_Q29</b>	0,406	-0,196	-0,272	-0,314	0,633	-0,195
<b>BET_Q30</b>	0,396	-0,115	-0,213	-0,484	0,517	-0,261
<b>Valores Próprio</b>	7,045	3,724	3,338	3,052	2,227	0,723
<b>Variância</b>	23,485%	12,415%	11,127%	10,172%	7,424%	2,411%
<b>Alpha Cronbach</b>	0,947	0,898	0,886	0,764	0,764	-

## *Comportamentos de Cidadania Organizacional*

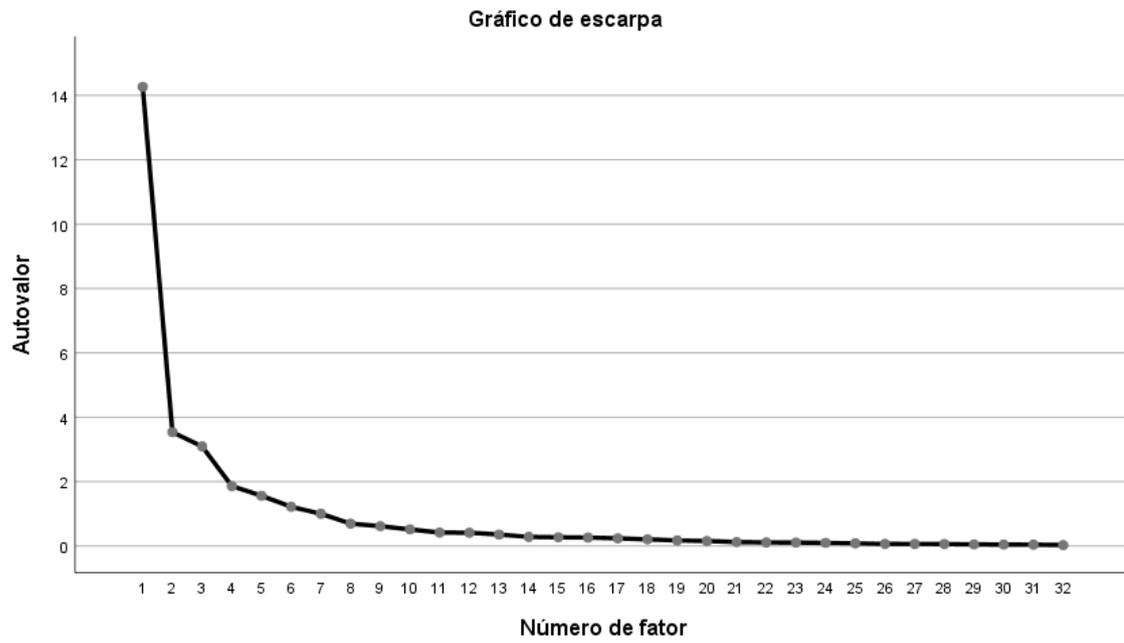
### *Anexo 13- Comunalidades*

	<b>Inicial</b>	<b>Extração</b>
CCO_Q1	0,939	0,937
CCO_Q2	0,793	0,710
CCO_Q3	0,867	0,849
CCO_Q4	0,816	0,765
CCO_Q5	0,805	0,747
CCO_Q6	0,884	0,696
CCO_Q7	0,826	0,764
CCO_Q8	0,912	0,824
CCO_Q9	0,855	0,839
CCO_Q10	0,747	0,718
CCO_Q11	0,807	0,674
CCO_Q12	0,862	0,763
CCO_Q13	0,804	0,727
CCO_Q14	0,856	0,752
CCO_Q15	0,749	0,629
CCO_Q16	0,923	0,873
CCO_Q17	0,838	0,826
CCO_Q18	0,722	0,588
CCO_Q19	0,871	0,801
CCO_Q20	0,863	0,849
CCO_Q21	0,836	0,894
CCO_Q22	0,711	0,654
CCO_Q23	0,901	0,901
CCO_Q24	0,833	0,751
CCO_Q25	0,811	0,769
CCO_Q26	0,724	0,654
CCO_Q27	0,766	0,642
CCO_Q28	0,930	0,912
CCO_Q29	0,866	0,801
CCO_Q30	0,943	0,925
CCO_Q31	0,919	0,865
CCO_Q32	0,929	0,905
<b>Média</b>	0,841	0,781

*Anexo 14 - Valores próprios e % da variância explicada*

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
CCO_Q1	14,264	44,575	44,575	14,053	43,916	43,916	8,231	25,723	25,723
CCO_Q2	3,536	11,050	55,625	3,346	10,456	54,372	4,445	13,891	39,614
CCO_Q3	3,093	9,665	65,290	2,890	9,031	63,404	3,931	12,286	51,900
CCO_Q4	1,861	5,817	71,107	1,688	5,275	68,678	3,544	11,076	62,976
CCO_Q5	1,558	4,869	75,976	1,323	4,136	72,814	1,926	6,020	68,996
CCO_Q6	1,217	3,804	79,780	0,919	2,872	75,686	1,549	4,842	73,838
CCO_Q7	1,001	3,129	82,908	0,784	2,451	78,137	1,376	4,299	78,137
CCO_Q8	0,694	2,167	85,076						
CCO_Q9	0,616	1,926	87,002						
CCO_Q10	0,516	1,612	88,614						
CCO_Q11	0,416	1,299	89,913						
CCO_Q12	0,412	1,289	91,202						
CCO_Q13	0,356	1,111	92,313						
CCO_Q14	0,282	0,882	93,195						
CCO_Q15	0,271	0,846	94,041						
CCO_Q16	0,262	0,818	94,859						
CCO_Q17	0,238	0,744	95,602						
CCO_Q18	0,206	0,644	96,246						
CCO_Q19	0,173	0,541	96,788						
CCO_Q20	0,154	0,480	97,267						
CCO_Q21	0,124	0,387	97,655						
CCO_Q22	0,110	0,342	97,997						
CCO_Q23	0,106	0,331	98,328						
CCO_Q24	0,098	0,305	98,634						
CCO_Q25	0,084	0,264	98,897						
CCO_Q26	0,064	0,201	99,099						
CCO_Q27	0,063	0,197	99,295						
CCO_Q28	0,061	0,189	99,485						
CCO_Q29	0,049	0,152	99,636						
CCO_Q30	0,046	0,143	99,779						
CCO_Q31	0,042	0,133	99,912						
CCO_Q32	0,028	0,088	100,000						

*Anexo 15 - Scree Plot*



*Anexo 16 - Matriz dos fatores*

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7
CCO_Q1	0,451	-0,750	0,394	0,006	-0,037	-0,071	0,099
CCO_Q2	0,658	-0,403	0,110	0,005	-0,194	-0,216	-0,133
CCO_Q3	0,551	-0,520	0,432	-0,064	-0,161	0,125	-0,205
CCO_Q4	-0,232	0,605	0,393	-0,331	0,218	-0,132	0,132
CCO_Q5	0,562	-0,006	0,470	0,069	0,316	0,308	0,096
CCO_Q6	0,784	0,016	0,110	-0,126	-0,064	0,143	-0,170
CCO_Q7	0,690	0,270	0,244	-0,312	0,017	-0,008	-0,240
CCO_Q8	0,788	0,156	-0,059	0,322	-0,034	-0,054	-0,260
CCO_Q9	0,764	0,230	0,127	-0,237	-0,090	-0,036	-0,346
CCO_Q10	0,656	0,156	0,334	-0,118	0,277	-0,046	-0,245
CCO_Q11	0,695	0,132	0,154	-0,210	0,194	-0,055	0,254
CCO_Q12	0,774	0,167	-0,173	0,306	0,012	-0,096	-0,053
CCO_Q13	0,809	0,039	0,003	-0,185	0,149	-0,070	-0,100
CCO_Q14	-0,594	0,150	0,521	0,165	0,036	0,275	-0,036
CCO_Q15	-0,031	0,588	0,429	-0,237	-0,165	-0,003	0,125
CCO_Q16	0,442	-0,725	0,344	-0,006	0,004	-0,044	0,177
CCO_Q17	0,483	-0,663	0,373	0,043	0,098	-0,005	0,059
CCO_Q18	0,604	0,196	0,152	-0,106	0,064	-0,382	-0,001
CCO_Q19	0,828	0,167	0,069	-0,059	0,045	0,147	0,237
CCO_Q20	0,764	0,192	-0,162	0,385	-0,127	-0,175	0,083
CCO_Q21	0,359	0,251	0,230	0,684	0,424	0,035	-0,033
CCO_Q22	0,630	-0,015	-0,001	-0,007	0,344	-0,340	0,151
CCO_Q23	-0,410	0,305	0,642	0,436	-0,167	-0,105	-0,004
CCO_Q24	0,615	-0,053	-0,341	0,013	0,395	0,296	-0,099
CCO_Q25	-0,461	0,208	0,628	0,209	-0,266	0,062	0,018
CCO_Q26	0,662	0,063	-0,235	-0,072	0,090	0,360	0,120
CCO_Q27	0,694	0,164	-0,040	-0,040	-0,333	0,120	0,067
CCO_Q28	0,900	0,141	-0,072	0,181	-0,075	-0,070	0,183
CCO_Q29	0,759	0,206	0,154	-0,193	-0,279	0,177	0,108
CCO_Q30	0,897	0,094	-0,108	0,025	-0,209	0,042	0,230
CCO_Q31	0,799	0,127	-0,223	0,289	-0,238	0,129	-0,059
CCO_Q32	0,912	0,082	-0,121	0,015	-0,212	-0,039	0,079

*Anexo 17 - Matriz das componentes principais após rotação*

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7
CCO_Q1	0,093	0,954	0,050	0,057	-0,001	0,099	0,036
CCO_Q2	0,414	0,616	0,265	0,172	-0,016	0,100	-0,219
CCO_Q3	0,208	0,799	0,373	-0,008	-0,009	-0,165	0,039
CCO_Q4	-0,267	-0,423	0,301	-0,446	-0,077	0,386	0,266
CCO_Q5	0,206	0,379	0,351	-0,084	0,386	0,080	0,525
CCO_Q6	0,521	0,284	0,536	0,168	0,057	-0,019	0,156
CCO_Q7	0,381	0,088	0,753	0,019	-0,001	0,154	0,138
CCO_Q8	0,673	0,116	0,374	0,159	0,413	0,013	-0,146
CCO_Q9	0,500	0,101	0,751	0,097	0,006	0,067	-0,010
CCO_Q10	0,228	0,203	0,686	0,033	0,288	0,220	0,145
CCO_Q11	0,403	0,185	0,358	0,122	0,057	0,445	0,365
CCO_Q12	0,701	0,060	0,219	0,233	0,372	0,152	-0,070
CCO_Q13	0,449	0,219	0,533	0,320	0,108	0,255	0,118
CCO_Q14	-0,464	-0,099	-0,094	-0,623	0,143	-0,277	0,180
CCO_Q15	0,090	-0,299	0,301	-0,567	-0,186	0,175	0,234
CCO_Q16	0,095	0,909	-0,001	0,095	-0,004	0,131	0,105
CCO_Q17	0,079	0,873	0,108	0,104	0,129	0,090	0,107
CCO_Q18	0,381	0,111	0,429	0,011	0,082	0,484	-0,068
CCO_Q19	0,646	0,173	0,315	0,139	0,112	0,232	0,411
CCO_Q20	0,813	0,065	0,084	0,122	0,321	0,214	-0,113
CCO_Q21	0,246	0,016	0,065	-0,147	0,886	0,114	0,104
CCO_Q22	0,295	0,219	0,230	0,279	0,256	0,566	0,052
CCO_Q23	-0,150	-0,070	-0,103	-0,881	0,264	-0,037	-0,125
CCO_Q24	0,298	0,058	0,249	0,633	0,335	-0,046	0,286
CCO_Q25	-0,208	-0,022	-0,080	-0,831	0,019	-0,167	0,002
CCO_Q26	0,518	0,052	0,196	0,407	0,088	-0,041	0,411
CCO_Q27	0,730	0,101	0,263	0,055	-0,100	-0,007	0,132
CCO_Q28	0,824	0,181	0,198	0,170	0,214	0,271	0,112
CCO_Q29	0,692	0,163	0,420	-0,036	-0,149	0,057	0,305
CCO_Q30	0,857	0,203	0,196	0,199	0,005	0,183	0,195
CCO_Q31	0,848	0,089	0,176	0,217	0,219	-0,107	-0,010
CCO_Q32	0,831	0,207	0,293	0,231	0,021	0,169	0,059
<b>Valor Próprio</b>	8,231	4,445	3,931	3,544	1,926	1,549	1,376
<b>Variância</b>	25,723%	13,891%	12,286%	11,076%	6,020%	4,842%	4,299%
<b>Alpha Cronbach</b>	0,961	0,911	0,820	-	0,649	0,007	-

