



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**Mestrado em Ciências Empresariais**

**Trabalho Final de Mestrado**

**Dissertação**

**PREDITORES DA VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL**

**Um estudo no 3º setor**

Aluna: Carla Sofia Grilo Barradas

Junho de 2013



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**Mestrado em Ciências Empresariais**

**Trabalho Final de Mestrado**

**Dissertação**

**PREDITORES DA VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL**

**Um estudo no 3º setor**

Carla Sofia Grilo Barradas

Orientação: doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Junho de 2013

## RESUMO

Num contexto de crise económica internacional que levanta alguns dilemas éticos, a virtuosidade organizacional (VO) pode contribuir com efeitos amortecedores perante traumas organizacionais, como também, cooperar para a melhoria do desempenho empresarial. A VO tem vindo assim a assumir importância em pesquisas recentes sobre a ética empresarial. Vários autores têm demonstrado os efeitos positivos da VO a nível individual e organizacional, porém, é um fenómeno que carece de maior investigação.

Este estudo teve como objetivo testar o poder preditor da satisfação no trabalho, dos comportamentos de cidadania organizacional e da liderança autêntica, na virtuosidade organizacional. A pesquisa foi desenvolvida em 12 organizações sem fins lucrativos (OSFL) do distrito de Lisboa, envolvendo 360 trabalhadores.

Os resultados obtidos evidenciam que os trabalhadores das OSFL têm perceções de virtuosidade organizacional das suas organizações, encontram satisfação no trabalho e que essas perceções são explicadas fortemente pela satisfação no trabalho, pelos comportamentos de cidadania organizacional e pelo estilo de liderança autêntico. Demonstrou-se que a satisfação no trabalho, os comportamentos de cidadania organizacional e a liderança autêntica estão positiva e significativamente relacionados com a virtuosidade organizacional e que estas variáveis explicam cerca de 62% da variância total da VO.

No que se refere às contribuições práticas, o estudo sugere que o exercício das práticas de liderança autêntica, dos comportamentos de cidadania organizacional e foco na satisfação dos trabalhadores, revelam-se uma prioridade para as organizações que pretendem cultivar e disseminar virtudes organizacionais.

Palavras chave: organizações sociais, virtuosidade organizacional, satisfação no trabalho, liderança autêntica e comportamentos de cidadania organizacional.

## ABSTRACT

---

In the global context of financial crisis, when so many ethic dilemma arise every day, organizational virtuousness (VO) can bring up benign effects to face organizational trauma, as well as cooperate to improve business performance. The construct of organizational virtuousness has become increasingly focused in recent research on business ethics. Many researchers have established positive effects of VO, both at individual and organizational levels; this construct is, nevertheless, in need of more profound research.

This study's main goal is to test the predictive effect of job satisfaction, organizational citizenship behaviors and authentic leadership on organizational virtuousness. The research was developed in 12 nonprofit organizations in Lisbon, and the sample was composed of 360 employees.

The results show that the nonprofit organizations' employees perceive their organizations as virtuous, with organizational citizenship behaviors and feel job satisfaction; also, these perceptions are strongly explained by job satisfaction, organizational citizenship behaviors and authentic leadership. We have demonstrated that organizational citizenship behavior, job satisfaction and authentic leadership are positively related to organizational virtuousness and both variables explain about 62% of global variance of the VO.

Concerning practical implications, this research suggests that the adoption of authentic leadership strategies, of organizational citizenship behaviors as well as focus on a daily feeling of job satisfaction of the employees, are priorities to all organizations that intent to spread organizational virtues.

Key words: organizational virtuousness; job satisfaction; nonprofit organizations; authentic leadership; organizational citizenship behaviors.

## AGRADECIMENTOS

A concretização de uma tese implica grande empenho e dispêndio de tempo da vida pessoal, social e familiar em prol do minucioso, exaustivo e simultaneamente entusiástico trabalho de investigação. É um processo de construção e de desconstrução, em que se erra e aprende continuamente. Origina por isso, momentos incrivelmente oscilantes entre a frustração e o êxtase, nos quais foi para mim imprescindível o apoio de várias pessoas.

Quero desta forma agradecer a todos aqueles que me acompanharam neste processo de aprendizagem e que contribuíram com amizade, motivação, apoio e ensinamentos. A destacar o contributo do meu professor orientador, Paulo Lopes Henriques, que me inspirou, acompanhou, ensinou e encorajou; o forte apoio do meu amigo Luís Filipe Duarte, que me disciplinou, motivou e partilhou generosamente os seus conhecimentos, experiência e tempo; a motivação e compreensão por parte dos meus familiares e amigos; o incentivo das minhas colegas e entidade empregadora; a disponibilidade e colaboração dos trabalhadores e organizações envolvidos no estudo.

Bem hajam, por terem contribuído para atingir mais uma etapa da minha vida académica.

Dedico este trabalho a todos aqueles que trabalham em organizações sociais e que diariamente apreendem e partilham virtudes, por um propósito maior, o bem-estar de outrem.

*“(...) Não possuímos virtudes, antes de as colocar em prática”.*

Aristóteles

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CCO	Comportamentos de cidadania organizacional
IPSS	Instituição particular de solidariedade social
LA	Liderança autêntica
OSFL	Organizações sem fins lucrativos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ST	Satisfação no trabalho
VO	Virtuosidade organizacional
RH	Recursos humanos

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I – revisão bibliográfica</b> .....	3
1.1. Conceito de virtuosidade organizacional .....	3
1.2. Conceito de satisfação no trabalho .....	12
1.3. Conceito de comportamentos de cidadania organizacional .....	13
1.4. Conceito de liderança autêntica .....	14
1.5. Relação entre VO, ST, CCO e LA .....	14
1.5.1. Relação entre VO e ST .....	14
1.5.2. Relação entre VO e CCO .....	16
1.5.3. Relação entre VO e LA .....	17
<b>CAPÍTULO II – estudo empírico</b> .....	20
2.1. Opção metodológica .....	20
2.2. Caracterização da amostra .....	23
2.3. Procedimentos na recolha de dados .....	23
2.4. Pré teste .....	24
<b>CAPÍTULO III – análise e discussão de resultados</b> .....	25
3.1. Caracterização demográfica .....	25
3.2. Análise de dados .....	26
3.3. Análise de correlações .....	28
3.4. Análise da regressão linear múltipla .....	29
3.5. Controlo das variáveis .....	30
<b>CAPÍTULO IV – conclusões</b> .....	31
4.1. Conclusão .....	31
4.2. Limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras .....	34
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	35
<b>ANEXOS</b> .....	38
Anexo 1 – Cartas dirigidas às IPSS estudadas .....	39
Anexo 2 – Modelo de questionário aplicado .....	40
Anexo 3 – Tabelas estatísticas .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Virtudes organizacionais .....	3
Figura 2	Dimensões da virtuosidade organizacional .....	6
Figura 3	Modelo de preditores da virtuosidade organizacional .....	19
Figura 4	Modelo de preditores da virtuosidade organizacional .....	30



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I	Consequências da virtuosidade organizacional .....	12
Tabela II	Resumo dos dados demográficos .....	25
Tabela III	Consistências Internas, Médias e Desvios-Padrão das subescalas	27
Tabela IV	Consistências Internas, Médias, Desvios-Padrão e Correlações das escalas .....	28
Tabela V	Regressão Múltipla .....	29

## INTRODUÇÃO

Num contexto de crise económica generalizada, tendo na sua génese entre outros motivos, a falta de ética empresarial e a corrupção (Walumbwa *et al.*, 2008; Rego, 2011), é fulcral repensar a atuação das organizações, suas políticas, práticas e impacto na sociedade. Nesta linha de pensamento, vários autores (Peterson *et al.*, 2006; Joanne, *et al.*, 2004; Luo *et al.*, 2010; Cameron, *et al.*, 2002) têm atribuído relevância à responsabilidade social, reforçando o papel da cidadania organizacional. Promover o bem-estar dos *stakeholders*, nomeadamente, dos colaboradores tem sido uma prioridade.

Estudos recentes têm desenvolvido teorias sobre a relevância da virtuosidade organizacional, referindo-se a contextos organizacionais onde as virtudes (e.g., integridade, perdão e confiança) são praticadas, apoiadas, disseminadas e perpetuadas, tanto a nível individual como a nível coletivo (Cameron *et al.*, 2003; Cameron *et al.*, 2004; Caza *et al.*, 2004; Bright, *et al.*, 2006; Fernando, 2009; Rodwell, 2011). Estes estudos têm sugerido que as perceções e práticas de virtuosidade organizacional têm efeitos positivos no desempenho empresarial e noutras variáveis, valorizando-se desta forma, a primazia da ética empresarial.

Alguns autores portugueses têm recentemente investigado as perceções de virtuosidade organizacional (Rodrigues, 2008; Rego *et al.*, 2009; Ribeiro, 2009; Gomes, 2010; Rego, *et al.*, 2010) relacionando-a, sobretudo, com o desempenho empresarial, com a autoeficácia, bem-estar afetivo, comportamentos de cidadania organizacional e empenhamento. Porém, são escassos estudos no 3º setor português, bem como, estudos que relacionem outras variáveis que poderão ter relevância para melhor conhecer esta temática.

Drucker (1990) sustenta que as empresas do setor privado lucrativo têm muito a aprender com as organizações sem fins lucrativos, pois apresentam condições e resultados de uma nova estratégia de cidadania. Considerando a missão destas organizações, orientadas para a dádiva social ao invés do lucro contabilístico, parece poder existir um maior foco na virtuosidade organizacional, nomeadamente, na promoção do bem-estar das pessoas.

Desta forma este estudo é desenvolvido em organizações sem fins lucrativos (3º setor português).

O estudo tem como objetivos:

- Determinar em que medida a satisfação no trabalho, os comportamentos de cidadania organizacional e a liderança autêntica, estão relacionados com a virtuosidade organizacional;
- Identificar se os trabalhadores das OSFL têm percepções de VO.

O trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos, o capítulo I dedicado à revisão de literatura, o capítulo II que identifica o método usado no estudo, o capítulo III que apresenta os resultados e o IV e último capítulo onde se expõem as conclusões.

## CAPÍTULO I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

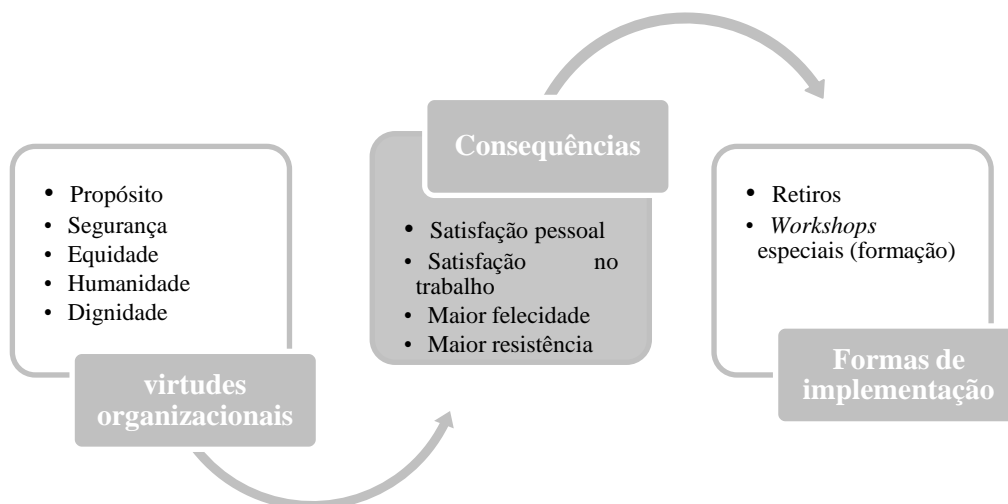
### 1.1. Conceito de Virtuosidade Organizacional (VO)

A virtuosidade organizacional está intimamente ligada ao estudo das virtudes e às teorias subjacentes a uma nova corrente da psicologia, a psicologia positiva. Nos últimos tempos, investigadores têm-se debruçado sobre a importância do bem-estar das pessoas no trabalho, para alcançarem a felicidade. As organizações que cultivam e disseminam virtudes parecem contribuir para a felicidade dos seus colaboradores.

Orientados pela perspectiva da psicologia positiva Peterson, *et al.* (2006) têm-se dedicado nos últimos anos à conceção, classificação e medição das virtudes e das forças do carácter. Para transmitir a multidimensionalidade do carácter, designam as suas componentes como forças do carácter. Identificaram virtudes fundamentais reconhecidas em todas as culturas mundiais e ao longo dos tempos: sabedoria, coragem, justiça, humanidade, temperança e transcendência. Para além das virtudes individuais, estes psicólogos têm-se interessado pelo estudo das virtudes organizacionais que definiram em 2003, como características morais da organização como um todo e como parte permanente da cultura organizacional.

Conforme retratado na figura 1., identificaram cinco virtudes organizacionais amplamente valorizadas, aplicáveis a qualquer tipo de organização.

**Figura 1 – Virtudes organizacionais**



Fonte: a autora, construído a partir de Peterson, *et al.* (2006)

Os resultados da investigação sugerem que as forças de carácter de gratidão, esperança, curiosidade, otimismo e amor são robustamente associadas com a satisfação pessoal, bem como, com a satisfação no trabalho. Uma lição importante para organizações que desejam nutrir virtudes entre os seus membros, é a realização de *workshops* especiais ou retiros que poderão ser importantes para destacar e legitimar uma virtude especial. Mas, para que essa virtude faça parte da rotina diária exige prática contínua. As pessoas com bom carácter (repletas de virtudes) são altamente comprometidas no que fazem e encontram significado além de si mesmos nas suas atividades. Estas pessoas estão muito satisfeitas com as suas vidas e que como tal, são mais felizes, mais saudáveis, mais resistentes e mais produtivas. Os autores concluem que as virtudes deverão fazer parte das discussões sobre responsabilidade social corporativa, para que as organizações além do foco no lucro, procurem objetivos sociais e morais.

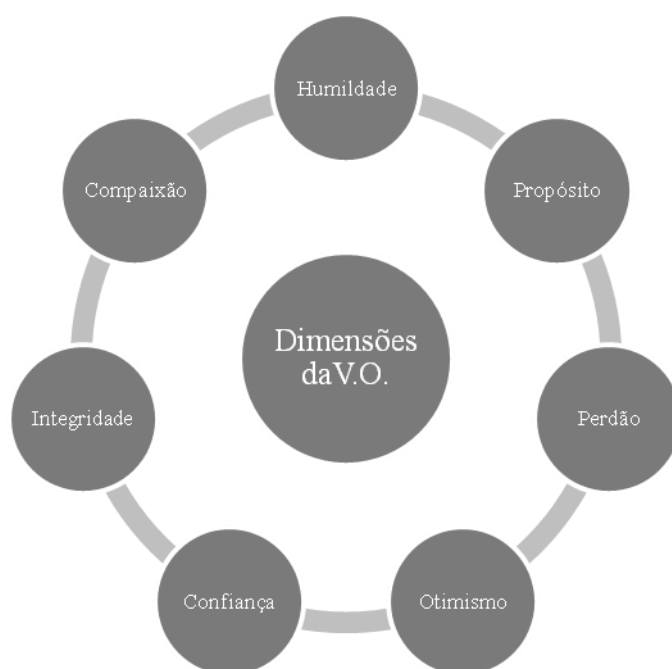
Os contributos das empresas para a felicidade no trabalho foram igualmente estudados por Joanne, *et al.* (2004) num estudo suportado pela psicologia positiva, uma nova corrente que ajuda as pessoas a satisfazerem as suas necessidades e a promoverem a sua própria felicidade. As empresas objeto de estudo revelaram possuir as características propícias à felicidade das pessoas, a) liberdade – capacidade do indivíduo fazer escolhas; b) conhecimento – acesso a informação e capacidade de raciocínio e c) virtudes - a felicidade exige carácter moral. Embora não tenham um código de ética formal, têm recebido prestígio e prémios relacionados com a ética, resultantes de uma importante formação moral. A formação moral vem em grande parte das visões empresariais e dos princípios fundamentais que todos os funcionários aprendem, assimilam e praticam. Esta orientação moral, juntamente com a responsabilidade de tomar decisões, ajuda a desenvolver o carácter moral e conhecimento intelectual necessários para tomar boas decisões. Neste sentido, as organizações que pretendem criar e manter um local de trabalho saudável, mais feliz e produtivo, são aconselhadas a atribuírem maior ênfase à psicologia positiva.

As virtudes organizacionais foram investigadas de forma mais concreta por Cameron, *et al.* (2003), que estudaram o conceito de VO e, que a partir de estudos de outros investigadores, descobriram que a virtuosidade é enraizada na palavra latina *virtus*, significando força ou excelência. Platão e Aristóteles descreveram a virtuosidade como os desejos e ações que produzem o bem pessoal e social. Mais recentemente, a virtuosidade tem sido descrita como o melhor da condição humana, os comportamentos mais enobrecedores, a excelência, a essência da humanidade, e as mais altas aspirações

dos seres humanos. A VO diz respeito ao comportamento dos indivíduos em contextos organizacionais. Os três principais atributos da definição de VO estão associados ao impacto humano, à bondade moral e à melhoria social. a) o impacto humano – é inerente aos seres humanos com caráter florescente e moral, com a força humana de autocontrole e resistência, com o propósito significativo humano e princípios transcendentais e.g. quando as organizações estimulam relações de trabalho com efeitos positivos nos trabalhadores; b) bondade moral - representa o que é bom, certo e digno de cultivo, própria das organizações e dos indivíduos que têm objetivos morais e ideias de bondade; c) melhoria social – a virtuosidade cria valor social que transcende os desejos instrumentais do ator. Produz benefício para os outros, independentemente da reciprocidade ou recompensa. A VO é por isso um conceito mais amplo e superior à cidadania, responsabilidade social ou ética, pois vai mais além dos benefícios esperados e.g. de uma ação de mecenato ecológico.

As dimensões da VO foram testadas por Bright, *et al.* (2006) num estudo que relacionou a VO com o *downsizing* (redução de pessoal) e em que foi desenvolvida uma escala para medir a VO que incluiu as seguintes dimensões: a) esperança/otimismo - descrita como a capacidade de acreditar e esperar um futuro melhor. Virtude que produz benefícios individuais e sociais, tais como, um nível melhor de saúde e a concretização de objetivos; b) modéstia/humildade - que se traduz na compreensão e aceitação dos pontos fortes e limitações do indivíduo; c) integridade - manifestada através de padrões de comportamento consistentes com confiabilidade e honestidade; d) bondade/compaixão - característica humana que envolve preocupação e empatia com os outros; e) propósito - refere-se à busca pela excelência, ou quando o indivíduo encontra um significado profundo no trabalho e f) perdão - virtude relacionada com a resposta positiva, face a ofensas, danos, ou sentimentos negativos. Numa pesquisa realizada anteriormente, pelos mesmos autores Cameron, *et al.* (2004), foi ainda testada a dimensão da confiança como variável da VO. A figura 2 ilustra as dimensões que integram a VO.

**Figura 2 – Dimensões da virtuosidade organizacional**



Fonte: autora, construído a partir de Bright, *et al.* (2006) e Cameron, *et al.* (2004)

Os fatores determinantes à implementação da VO foram analisados por Luo, *et al.* (2010) que identificaram três fatores chave de sucesso às práticas da VO, fundamentados em alguns exemplos de práticas virtuosas de empresas conhecidas. 1) A VO deve ser sustentada pelos valores organizacionais - na Hewlett Packard (HP) três dos valores centrais expressam a VO, através das atitudes de confiança, respeito e integridade da empresa para com os empregados. Na HP acredita-se que os colaboradores terão sucesso, se tiverem um ambiente de trabalho apropriado; 2) a VO deve estar incluída nas práticas de gestão de recursos humanos – a gestão de RH é o canal mais importante para a implementação de práticas de VO. A Motorola atribui grande importância à comunicação honesta com os colaboradores, para tal procede anualmente à aplicação de um questionário sobre a estima do indivíduo. Incentiva uma comunicação entre chefia/subordinados para melhorar o relacionamento e corrigir erros antecipadamente; 3) o líder torna-se o fator chave de sucesso na formação da VO - Bill Gates, o fundador da Microsoft, defende que a sua grande paixão, a motivação que o anima no trabalho é a possibilidade de mudar, de transformar o mundo por via das novas tecnologias. Essa crença torna-se o propósito da cultura da Microsoft e chega a cada colaborador. Todos acreditam que trabalham por uma grande causa. A mente do

líder irá influenciar a cultura da empresa, um líder positivo vai influenciar as emoções do colaborador. Portanto, um líder, primeiramente deve ser uma pessoa virtuosa.

O papel do líder na implementação da VO foi pesquisado por Cameron, *et al.* (2003) num estudo que demonstrou que perante condições de lesão organizacional e traumas, como nos casos em que as organizações reduzem de dimensão (*downsizing*), por exemplo, os líderes têm um papel especialmente importante a desempenhar e em demonstrar comportamentos virtuosos. Os líderes devem desempenhar dois papéis fundamentais num contexto de trauma empresarial, dar sentido e visão aos colaboradores e fornecer apoio. Deverão disseminar um propósito mais elevado, para além dos resultados empresariais, que forneça um significado pessoal aos colaboradores. Este propósito maior ajuda a repor o foco e a recuperar do trauma. No que respeita ao perdão, uma importante virtude organizacional, o líder não deve simplesmente tolerar o erro, o perdão deve facilitar a excelência e melhoria em vez de a inibir. Portanto, perdoar não significa desculpar ou reduzir expectativas. Por outro lado, compete ao líder fornecer apoio aos colaboradores, comunicando que o desenvolvimento e bem-estar prevalecem face ao desempenho financeiro. Quando os membros da organização experimentam este tipo de compreensão e apoio, bem como, experiências positivas de desenvolvimento conseguem ultrapassar o trauma. Este tipo de apoio também contribui para a construção do desempenho financeiro positivo da organização. Os líderes devem ainda destacar, celebrar e ampliar ações virtuosas através de estruturas de reforço, sistemas e rotinas.

Num contexto de economia global, surgem os líderes globais, cujos desafios de implementação da VO, são ainda maiores. Foi nesta perspetiva que Rego, *et al.* (2010) pesquisaram sobre as virtudes organizacionais requeridas à liderança global. Acreditando que as causas da atual crise internacional e dos recentes escândalos empresariais representam um alerta para a necessidade de atender aos valores sustentadores de uma sociedade mais justa e económica, social e ambientalmente mais desenvolvida realizaram uma investigação baseada no quadro de análise de Peterson e Seligman (2004) – virtudes e forças de carácter. Inspiraram-se ainda na tese de Ghoshal e Moran (2005), segundo a qual as teorias da gestão devem ser corretas e boas – ou seja, assentes em fundamentos teóricos e empíricos apropriados e obedecendo a critérios éticos e justos. O artigo sugere que os líderes globais virtuosos podem contribuir para fomentar o desempenho organizacional e criar um mundo mais justo e sustentável para os humanos. As empresas globais, empregando milhões de pessoas e interagindo com



numerosos parceiros em todo o mundo, detêm amplo poder de influência – pelo que as suas ações podem contribuir para a construção da sociedade com as referidas características.

Outros efeitos amplificadores e amortecedores da VO foram propostos por Caza *et al.* (2004) que concluíram que a VO tem uma relação positiva com o desempenho organizacional. Os autores teorizam que quando o futuro empresarial pode ser previsto com alguma precisão, as regras de conduta ética podem ser suficientes para orientar o desempenho. Porém, em contexto de rápidas mutações, os padrões éticos são insuficientes. Em condições de mudança e ambiguidade, a VO complementa a ética através dos seus efeitos de amplificação e amortecimento. O efeito de amplificação refere-se à natureza de auto perpetuação da virtuosidade. Quando observam VO as pessoas são inspiradas para atos virtuosos, tendendo a reproduzi-los. Relativamente aos efeitos amplificadores da VO no desempenho organizacional, focaram três tipos, a nível individual (bem-estar físico e psicológico), a nível interpessoal (formação de capital social) e a nível organizacional (sentimentos positivos, propósito e reforços mútuos). O efeito amortecedor da VO traduz-se na capacidade de resistência das pessoas contra danos e traumas, nomeadamente: resistência contra doenças e comportamento disfuncional, recuperação mais rápida, eficaz e positiva face a traumas emocionais, pessoais e intelectuais, assim como, em consequência de mudanças organizacionais. Este efeito contribuiu para a solidariedade organizacional, preservação do capital social, reforço coletivo, eficácia, sentido de propósito e visão. Caza *et al.* (2004) defendem que a VO permite a criação de auto reforços positivos e serve como amortecedor dos indivíduos, contra os danos, violação de princípios e falta de ética. Nesta ordem de ideias, sugerem ainda que os líderes do século XXI, um século caracterizado, sobretudo, pela mudança e turbulência, são aqueles que para além do comportamento ético, abraçam a virtuosidade. As implicações da VO no desempenho organizacional são profundas e não se restringem apenas à ausência de resultados negativos, estão associadas aos resultados positivos.

Bright *et al.* (2006) chegaram a resultados análogos quando analisaram os efeitos da virtuosidade nas organizações, concluindo que a VO tem um efeito positivo nas organizações, na medida em que a dinâmica de ações virtuosas, reduz os efeitos nocivos do *downsizing* (redução de pessoal). O efeito amplificador da VO é apresentado como a tendência a repetir e reforçar ações virtuosas, sempre que na organização existe perdão, responsabilidade pública e compaixão perante a dor ou o sofrimento. Assim,

trabalhadores que observam evidências de VO, são claramente menos afetados pelos efeitos nocivos do *downsizing*. O estudo demonstra que os líderes e membros das organizações podem ter impacto no grau de virtuosidade que caracteriza a cultura organizacional, por perpetuarem ações virtuosas. Nesta perspectiva, os esforços de virtuosidade fornecem uma orientação e um padrão mais elevado para as organizações na tomada de decisões éticas.

O conceito de virtuosidade organizacional é definido por Cameron, *et al.* (2004) num estudo empírico que descreveu as relações entre VO e desempenho organizacional em 18 organizações estudadas, algumas das quais tinham atravessado recentemente um processo de *downsizing* (redução de pessoal). Foram encontradas relações significativas entre VO e o desempenho organizacional. As descobertas apoiam a hipótese de que a VO é positiva e significativamente relacionada com o desempenho organizacional. Especialmente notável é o facto dessa relação positiva surgir em organizações que experimentaram recentemente o *downsizing*. Em tais organizações, é comum que os empregados possuam perceções negativas sobre as suas organizações. Porém, neste estudo, os resultados sugerem que quando existe VO, o desempenho organizacional não se deteriora. O estudo demonstrou que a inovação, retenção de clientes, retenção dos colaboradores, qualidade e rentabilidade estão associados positivamente com a VO.

Para além do desempenho organizacional, a VO foi relacionada com outras variáveis, nomeadamente, com a liderança autêntica. Rodwell (2011) mediu o impacto da liderança autêntica (LA) e da VO no desempenho de uma empresa australiana durante a prática de *downsizing*. Tal como no estudo conduzido por Cameron *et al.* (2004) foi encontrado um desvio positivo, isto é, mesmo após um processo de *downsizing*, as práticas da liderança autêntica e da VO contribuíram para uma recuperação positiva. Observou-se o efeito amplificador da VO transmitido pela gestão de topo. Os colaboradores relataram que os danos pessoais causados pelo evento traumático foram perdoados, a amargura e raiva foram substituídos por um futuro positivo acentuado transmitido pela chefia. Identificaram o clima de positividade como uma chave para o seu bem-estar e recuperação. Perante o *downsizing* estabeleceram-se padrões virtuosos de carinho, interação e preocupação. A liderança introduziu atividades para cultivar a recuperação ao nível organizacional e muitos eventos representaram atos altruístas de virtuosidade. Para além dos atos de VO foram observadas práticas de liderança autêntica, prosseguidas pela gestão de topo, que ultrapassou o próprio

interesse e construiu a integração coletiva positiva dos trabalhadores com a organização (identificação com missão e valores).

Os comportamentos de cidadania organizacional e bem-estar afetivo, foram outros constructos relacionados com a VO, num estudo desenvolvido por Rego *et al.* (2009). Encontraram-se evidências que demonstram que para os gestores construírem um clima psicológico virtuoso, deverá existir a preocupação de saber como os empregados percebem a organização, prestando-se atenção a cinco aspetos fundamentais: 1) o senso de propósito que os gestores e funcionários em geral investem nas suas decisões e políticas; 2) a capacidade de criar e sustentar o otimismo, mesmo perante grandes desafios e dificuldades; 3) uma forma de atuação respeitosa, confiante, cortês e compassiva; 4) uma clara orientação para a integridade e honestidade; 5) um foco forte na obtenção de resultados, evitando erros, mas com uma capacidade honesta de perdoar erros e aprender com eles, a fim de melhorar continuamente. O estudo avançou ainda no sentido que as organizações e os líderes podem promover o bem-estar afetivo dos funcionários e os comportamentos de cidadania organizacional, se melhorarem de uma forma genuína e sustentável, as perceções dos seus empregados sobre a VO. O bem-estar afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional estão associados ao desempenho individual e organizacional. As perceções encorajadoras de VO promovem a saúde individual e organizacional. Assim, estas descobertas revelam que funcionários com uma perceção positiva sobre VO desenvolvem maior bem-estar afetivo e adotam maiores comportamentos de cidadania organizacional, pois, observando ações virtuosas nas suas organizações, os trabalhadores podem encontrar significado no trabalho, alcançar bem-estar, adotar comportamentos de cidadania, e participar ativamente na construção de organizações saudáveis e virtuosas.

A VO foi também relacionada com o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), num estudo empírico de Ribeiro (2009) onde foram inquiridos 212 indivíduos oriundos de 14 organizações do sector industrial. Os indivíduos descreveram as suas perceções de VO e o seu empenhamento para com a organização; os seus CCO foram relatados pelas chefias. Foram testadas várias hipóteses e os principais resultados sugerem que (a) as perceções de VO explicam o empenhamento afetivo e o empenhamento normativo; (b) o empenhamento normativo fomenta os comportamentos altruístas; (c) as perceções de VO explicam o desportivismo, a virtude cívica, o altruísmo, e os CCO global, e (d) o empenhamento

normativo medeia a relação entre as percepções de VO e o altruísmo. Em suma, os indivíduos desenvolvem laços afetivos e normativos com a sua organização quando percebem elevada VO.

Noutra investigação foram medidas a influência da missão, identidade, valores organizacionais e da VO na identificação organizacional e profissional. Com base numa amostra de 208 colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social na área da Saúde, Rodrigues (2008) testou um modelo que procurou demonstrar quais os aspetos determinantes para a identificação organizacional e profissional e qual a influência destas no comportamento dos colaboradores. Os resultados obtidos mostram que, em conjunto, a missão organizacional, a força da identidade organizacional, os valores organizacionais e a VO explicam, de forma significativa, 43,6% da variância da identificação organizacional e 22,4% da identificação profissional. A identificação organizacional e profissional explicam 35,2% da variância dos comportamentos de ligação ao utente e 31,2% dos comportamentos de cooperação. Desta forma, provou-se existir uma relação positiva e significativa entre a VO e a identificação organizacional e profissional, portanto, quanto mais ações virtuosas os colaboradores perceberem na organização, mais forte é a sua identificação com a organização.

A autoeficácia das equipas foi outra das variáveis relacionadas com a VO, num estudo desenvolvido por Gomes (2010) que procurou demonstrar como a percepção da VO explica a medida da autoeficácia das equipas. Os resultados apontam que percepções de VO explicam 14% da variância da medida da autoeficácia das equipas. O estudo sustenta que os gestores devem promover a virtuosidade nas suas organizações com o intuito de aprimorarem os desempenhos individuais e organizacionais. Por outro lado, quando os colaboradores apresentam uma maior percepção da sua autoeficácia, concentram-se mais na tarefa a ser realizada do que em si mesmos e apresentam maior empenho no trabalho a realizar.

Concluída a revisão biográfica de autores, conforme consta na Tabela I, poderemos identificar várias consequências da VO.

**Tabela I - Consequências da virtuosidade organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Consequências da VO</b>
Rodwell (2011) Bright <i>et al.</i> (2006)	Melhora a recuperação organizacional após um processo de <i>downsizing</i> .
Gomes (2010)	Explica a autoeficácia das equipas.
Rego <i>et al.</i> (2009)	Melhora o bem-estar afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional.
Ribeiro (2009)	Aumenta o empenhamento afetivo e o empenhamento normativo.
Rodrigues (2008)	Relação positiva com identificação organizacional e profissional.
Caza <i>et al.</i> (2004)	Efeitos amortecedores: capacidade de resistência das pessoas contra danos e amplificadores: natureza de auto perpetuação da virtuosidade. Relação positiva com o desempenho organizacional.
Cameron, <i>et al.</i> , (2004)	Melhora o desempenho organizacional (mesmo após um processo de <i>downsizing</i> ), incluindo a inovação, retenção de clientes, retenção dos colaboradores, qualidade e rentabilidade.

Fonte: a autora

Serão agora abordados, de forma mais abrangente, constructos que poderão estar relacionados com a VO.

## **1.2. Conceito de Satisfação no trabalho (ST)**

Saleem, *et al.* (2010) associam a satisfação no trabalho (ST) à felicidade no trabalho, lealdade dos trabalhadores e ao cumprimento das necessidades do trabalhador. Citaram a definição de ST da autoria de Locke, como um estado emocional de alegria que advém dos resultados alcançados pelo contributo do trabalhador na organização. São ainda apresentados alguns fatores determinantes à ST, como as recompensas monetárias e não monetárias e referida a interdependência entre a ST, o desempenho e envolvimento dos trabalhadores. É destacada a fadiga ou *stress* profissional que atua como preditor negativo sobre a ST. Referiram a conhecida teoria de Herzberg *et al.*, que relaciona a ST como resultado de dois tipos de fatores, intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos contribuem para a ST e os extrínsecos, também designados por fatores higiénicos, causam insatisfação, reduzindo o nível de ST. São fatores de insatisfação que derivam de características externas ou ambientais, e.g., políticas da administração, supervisão, condições de trabalho, salário e benefícios. Os fatores intrínsecos, também designados

por motivadores, incluem o trabalho criativo ou desafiador, responsabilidade e oportunidades de progressão.

Foi apurada uma relação positiva entre a motivação e ST e descoberto que a ST melhora o comprometimento do trabalhador, tornando-o mais atencioso e preocupado com a organização.

Macdonald, *et al.* (1997), defendem que a ST não pode ser medida apenas pelas características estruturais do trabalho (e.g., salário, *status*, autonomia...), pois empregados diferentes com as mesmas características podem ter reações psicológicas e percepções distintas, e conseqüentemente níveis de satisfação díspares.

### **1.3. Conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)**

Podsakoff, *et al.* (2000) pesquisaram sobre a definição de CCO, associando o conceito à vontade pessoal de cooperar, independente das obrigações ou recompensas profissionais. Tratam-se de comportamentos inovadores e espontâneos que promovem o bom funcionamento da organização. As principais dimensões que têm vindo a ser encontradas são o comportamento de ajuda, desportivismo, lealdade organizacional, comprometimento organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento. No que respeita aos antecedentes dos CCO Podsakoff, *et al.* (2000) centraram-se em quatro grandes categorias: individuais (ou do empregado), características da tarefa, características organizacionais e comportamentos de liderança. Relativamente às conseqüências dos CCO, apresentam dois efeitos fundamentais a) sobre a avaliação de desempenho, julgamentos sobre aumentos salariais, promoções, etc. e b) sobre o sucesso do desempenho empresarial. Encontraram evidências de que os CCO têm um impacto positivo na avaliação de desempenho (decisões dos gestores, julgamentos, etc.) e no desempenho empresarial, nomeadamente, cooperando para a eficácia organizacional.

Citando outros autores, Rego *et al.* (2009) revelam que os CCO são importantes porque promovem o capital social, melhoram o funcionamento organizacional (Bolino, Turnley & Bloodgood, 2002) e a eficácia (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Rego & Cunha, 2008).

#### **1.4. Conceito de Liderança Autêntica (LA)**

House, *et al.* (1999) propuseram uma definição universal de liderança, como a capacidade do indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia e sucesso da organização.

Existem vários tipos de liderança que poderão estar relacionados com a VO, nomeadamente, a liderança ética, ou a liderança transformacional, contudo, o estilo de liderança autêntica tem vindo a ser investigado amplamente no domínio da psicologia positiva e dos estudos organizacionais.

A teoria da liderança autêntica foi testada e medida por Walumbwa, *et al.* (2008) que apoiaram o modelo multidimensional do constructo da liderança autêntica (através do questionário de liderança autêntica). Estes autores construíram uma nova definição aprofundada de liderança autêntica, como um padrão de comportamento do líder que se baseia simultaneamente nas capacidades psicológicas positivas do líder e num clima ético positivo, que promovem uma maior autoconsciência, uma perspetiva moral internalizada (forma interiorizada e integrada de auto regulação), processamento equilibrado de informações (capacidade de tomar decisões de forma objetiva) e transparência relacional por parte dos líderes, favorecendo o desenvolvimento positivo dos seguidores. Os resultados do estudo demonstram que as perceções do seguidor de líderes autênticos foram positivamente relacionadas com a satisfação individual do seguidor no trabalho, com o desempenho no trabalho, com os CCO, com o comprometimento organizacional e satisfação com o supervisor.

As consequências da LA foram investigadas por Vitória (2010), que verificou que as perceções de LA tem um impacto positivo no empenhamento afetivo do líder e na organização e nas emoções positivas dos seguidores.

## **1.5. Relação entre VO, ST, CCO e LA: fundamentação teórica e hipóteses de investigação**

### **1.5.1. Relação entre a virtuosidade organizacional e a satisfação no trabalho**

Entre outros motivos, tal como defendido por Macdonald, *et al.* (1997) a satisfação no trabalho é influenciada pelas reações afetivas genéricas, incluindo a felicidade, pelo que, o trabalho deverá contribuir para o bem-estar físico e psicológico do trabalhador. Esta descoberta é corroborada por Rego *et al.* (2009) que sugerem que as perceções encorajadoras de VO promovem a saúde individual e organizacional. A relação entre as virtudes e a ST foi de forma indireta também investigada por Peterson, *et al.* (2006) que propuseram que as forças de carácter de gratidão, esperança, curiosidade, otimismo e amor são robustamente associadas com a satisfação de vida, bem como, com a ST. Outros autores propõem igualmente a relevância da orientação moral e da psicologia positiva no bem-estar e felicidade dos trabalhadores, designadamente, Joanne (2004) *et al.*, que concluíram que a orientação moral organizacional é essencial para reduzir os efeitos negativos do *stress*, aumentando a capacidade de reforço para enfrentar desafios e fortes sentimentos de auto eficácia. Outros indícios sobre o potencial impacto da ST na VO são apresentados por Luo, *et al.* (2010) que entre os exemplos de empresas com práticas de VO, destacou a Hewlett Packard por cultivar as virtudes de confiança, respeito e integridade para favorecer a ST. Referiu ainda a Motorola por se caracterizar por respeitar e promover a saúde dos trabalhadores, por manter uma cultura positiva, apostando nos valores e na gestão dos RH e identificou as práticas virtuosas na Microsoft, que cultiva o propósito no trabalho, uma das dimensões da VO.

A medição do poder preditor da ST na VO é sugerida concretamente por Gomes, (2010) que nas conclusões do seu estudo propõe que investigações futuras relacionem a VO com outras variáveis, nomeadamente, com a satisfação e liderança autêntica.

No que respeita ao contexto organizacional, existem estudos que defendem diferenças relacionadas com a ST, nos setores público, social e empresarial. De acordo com Mirvis, *et al.* (1983) a natureza da missão de uma organização e o facto de ter ou não ter fins lucrativos, parece influenciar a identificação do trabalhador com a organização e respetiva qualidade no trabalho. Nesta perspetiva os investigadores examinaram e compararam as características de ST nas empresas com fins lucrativos, nas empresas públicas (estatais) e nas organizações sem fins lucrativos, através da



aplicação do questionário de qualidade no trabalho. Os resultados mostram que os trabalhadores das OSFL são mais motivados e satisfeitos pelas recompensas intrínsecas, sentem maior comprometimento, desafio e orientação não monetária no trabalho. Resultados congruentes foram descobertos num estudo de caso realizado por Tippet, *et al.* (2009) a uma OSFL australiana, pois, confirmou-se a hipótese de que as recompensas intrínsecas são percebidas como fontes de motivação do pessoal de organizações sem fins lucrativos. Os autores destacaram a importância de considerar uma nova variável que influencia a ST, o contexto organizacional.

Pelo exposto, parecem existir indícios sobre a potencial influência da ST na VO. Assim, é colocada a seguinte hipótese:

**H1 – a satisfação no trabalho influencia positivamente as percepções de VO. dos colaboradores de organizações sociais.**

### **1.5.2. Relação entre a virtuosidade organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional**

Rego *et al.* (2009) descobriram que colaboradores com uma percepção positiva sobre VO desenvolvem maior bem-estar afetivo e adotam maiores comportamentos de cidadania organizacional, pois observando ações virtuosas nas suas organizações, os funcionários podem encontrar significado no trabalho, alcançar bem-estar, adotar comportamentos de cidadania, e participar ativamente na construção de organizações saudáveis e virtuosas. Os autores sugerem assim que, quando percebem virtuosidade no contexto de trabalho, os indivíduos são impelidos a sentir emoções positivas e, conseqüentemente, compelidos a ser mais prestáveis e atuar em benefício da organização e das outras pessoas. Da mesma forma, Ribeiro (2009) encontrou resultados semelhantes, que indicam que as percepções de VO explicam os CCO.

Podsakoff *et al.* (2009) descobriram que o tipo de tarefas parecem ser consistentemente relacionadas com uma grande variedade de comportamentos de cidadania organizacional e.g. tarefas intrinsecamente satisfatórias foram relacionadas positivamente com comportamentos de cidadania.

Analisando os efeitos amplificadores da VO, propostos por Caza *et al.* (2004) podemos depreender que provavelmente existirá uma relação entre os CCO e a VO, pois observando atos virtuosos, os indivíduos poderão sentir-se mais predispostos a demonstrar atos altruístas, conscienciosos, e.g. (dimensões da CCO) e vice-versa.

À semelhança das descobertas destes autores, pretende-se testar nesta investigação, em que medida estes dois constructos se relacionam, colocando-se a hipótese:

**H2 – os comportamentos de cidadania organizacional influenciam positivamente a VO.**

### **1.5.3. Relação entre virtuosidade organizacional e a liderança autêntica**

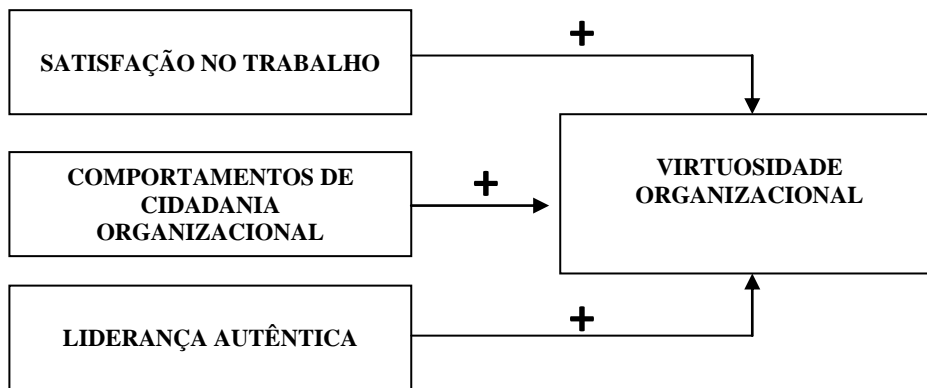
O papel do líder na implementação da VO foi pesquisado por Cameron, *et al.* (2003) num estudo que destaca o potencial impacto de virtudes nas organizações, em particular o poder do perdão, por afetar os resultados individuais e coletivos. É apoiada a tese de que os líderes devem desempenhar dois papéis fundamentais num contexto de trauma empresarial, dar sentido e visão (propósito) aos colaboradores e fornecer apoio. Nesta perspetiva, os líderes devem destacar, celebrar e ampliar ações virtuosas através de estruturas de reforço, sistemas e rotinas. Posteriormente, Balliett, *et al.* (2011) realizaram um estudo para construir, testar e comparar um modelo de liderança baseada nas forças do carácter. Os resultados sugerem que as forças do líder de temperança, sabedoria e humanidade preveem comportamentos nos seguidores de comprometimento afetivo, bem-estar psicológico, cidadania organizacional, confiança cognitiva e afetiva. A humanidade do líder foi o preditor mais amplo, composto por amor, bondade e gratidão. Estudos anteriores revelaram que 28% das competências de liderança são adquiridas geneticamente, o que significa que o líder pode aprender e treinar as suas forças de carácter. Considerando o contexto atual globalizado, a importância da liderança e da VO, Rego, *et al.* (2010) sugerem que os líderes globais virtuosos, isto é, os líderes com virtudes que gerem organizações globais, podem contribuir para fomentar o desempenho organizacional e criar um mundo mais justo e sustentável para os humanos. Resultados idênticos foram descobertos por Caza *et al.* (2004), que defendem que os líderes do século XXI, são aqueles que para além do comportamento ético, abraçam a virtuosidade; também Bright *et al.* (2006) defenderam que os líderes e membros das organizações podem ter impacto no grau de virtuosidade que caracteriza a cultura organizacional, por perpetuarem ações virtuosas. Desta forma, os esforços de virtuosidade fornecem uma orientação e um padrão mais elevado para as organizações na tomada de decisões éticas.

No que concerne à relação entre o estilo de liderança autêntica e a VO destaca-se a investigação de Rodwell (2011), na qual se observou o efeito amplificador da VO transmitido pela gestão de topo, que se traduziu em histórias de empatia e atos de virtuosidade, registados diariamente. Para além dos atos de VO foram observadas práticas de liderança autêntica, prosseguidas pela gestão de topo, que ultrapassou o próprio interesse e construiu a integração coletiva positiva dos trabalhadores com a organização (missão e valores). A liderança autêntica foi igualmente investigada por Vitória (2008) que a relacionou com emoções positivas e empenhamento. A investigação confirmou que a liderança autêntica favorece as emoções positivas dos colaboradores. Os líderes autênticos beneficiam o ambiente organizacional, tornando-o mais ético e humanizado, melhorando igualmente a performance individual dos colaboradores. A liderança autêntica promove o trabalho como uma vocação e não como um mero emprego, fomenta a felicidade e o bem-estar psicológico dos colaboradores. Desenvolve assim as emoções positivas dos colaboradores, as quais podem aumentar a sua criatividade, a sua saúde psicológica, a sua capacidade para lidar com situações adversas, a sua proatividade e resiliência, estando também mais imunes a situações de *stress*. As virtudes morais e éticas dos líderes foram analogamente estudadas por Walumbwa, *et al.* (2008) que na construção da teoria da liderança autêntica, incluíram entre outras, a dimensão da perspectiva moral internalizada, que consiste num comportamento autorregulado coerente com os valores internalizados do líder e com as normas e valores dos outros. Este conceito parece ter semelhanças com os três principais atributos da definição de VO proposta por Cameron, *et al.* (2003), o impacto humano, a bondade moral e a melhoria social.

A revisão de autores anteriores é coerente na importância exercida pela liderança nas práticas de VO. Para além disso, parece existir um tipo de liderança especialmente adequado à implementação da VO, a liderança autêntica. Perante este enquadramento testaremos a seguinte hipótese:

**H3– a liderança autêntica tem impacto positivo na VO.**

A figura 3 ilustra o modelo de preditores da VO que se pretende testar.



Fonte: a autora

**Figura 3 - Modelo de predição da satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e liderança autêntica sobre a virtuosidade organizacional.**

Concluída a revisão de literatura e formuladas as hipóteses do estudo, procedeu-se ao respetivo teste, que será retratado no próximo capítulo.

## CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

### 2.1. Opção metodológica

Para testar as hipóteses anteriores, optou-se por realizar um estudo exploratório, considerando que se pretende conhecer melhor um fenómeno, alargando a perspectiva de análise. Para além disso, escolhemos o método quantitativo, pois permite quantificação de uma multiplicidade de dados, possibilita análises de correlações entre variáveis e possui maior poder de representatividade da amostra (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Quanto ao processo de seleção das organizações estudadas, os principais critérios usados foram a facilidade de estabelecimento de contacto; localização no distrito de Lisboa (para facilitar a aplicação e recolha de dados, por parte da investigadora) e a diversidade de contextos, no que respeita, à dimensão (número de trabalhadores) e à missão (diferentes áreas de atividade/respostas sociais). Desta forma, foram selecionadas 12 organizações sociais, sedeadas em vários concelhos do distrito de Lisboa, com dimensões e áreas de atuação díspares, desde pequenas a grandes IPSS, com respostas sociais diversificadas nas áreas de ação social, apoio ao idoso, apoio à infância, apoio a pessoas com deficiência e formação profissional.

Os dados recolhidos foram sujeitos a tratamento estatístico através de *software* específico, *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versão 17.0. Foi ainda usado o programa Microsoft Excel.

### Validação dos instrumentos de medida

Para validação dos constructos, é habitualmente realizada a análise fatorial exploratória de componentes principais, que permite avaliar a dimensionalidade do conjunto de itens utilizados, uma vez que indica o número de fatores que compõem cada conceito e os pesos de cada variável no respetivo fator (Fernandez *et al.* 2005).

Neste estudo tomámos como referência os resultados das análises fatoriais realizadas pelos autores que validaram as escalas.

## **Fiabilidade**

O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a fiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa. Mede a correlação entre respostas num questionário através da análise das respostas dadas pelos inquiridos, apresentando uma correlação média entre as perguntas. Seguimos como referência as considerações de Hill e Hill (2002), que apontam o valor de alfa de Cronbach de .60, como valor limite aceitável nos casos em que o número de itens é baixo.

No capítulo 3 – Resultados serão apresentados os coeficientes de alfa de Cronbach obtidos neste estudo.

## **Escala de virtuosidade organizacional**

A escala de VO foi construída por Cameron, *et al.* (2004) medindo as variáveis de perdão, confiança, integridade, otimismo e compaixão.

Ribeiro (2009) investigou as perceções de VO em Portugal, através da escala proposta por Cameron, *et al.* (2004), traduzida na sua tese, obedecendo aos requisitos de tradução bilingue e adaptações ao contexto português. Desta forma, as propriedades psicométricas da maior parte dos itens já foram previamente testadas em Portugal, embora noutra contexto (setor industrial). Neste estudo, para melhorar a variância das respostas, para além dos itens da referida escala traduzida para português, foram acrescentados e traduzidos outros itens de um estudo feito posteriormente por Bright, *et al.* (2006), no qual participou igualmente Cameron. Assim, da tese de Ribeiro, (2009) foram considerados neste estudo os itens a), b), d), e), i), n), o), r), s), t), x), y) e z). Os restantes itens, c), f), g), h), j), k), l), m), p), q), v) e w) foram acrescentados e traduzidos da escala original de Bright, *et al.* (2006), num estudo mais recente sobre VO que incluiu duas novas dimensões, a humildade e o perdão. Desta forma, nesta investigação pretende-se medir as perceções de VO incluindo as dimensões de perdão, confiança, integridade, otimismo, compaixão, humildade e propósito. Foi usada uma escala de Likert de cinco pontos, desde 1 – *discordo totalmente*, até 5 – *concordo totalmente*. Na tese de Ribeiro (2009) os dados recolhidos através da escala de VO foram submetidos a uma análise fatorial confirmatória. Foram ainda efetuadas análises de consistência interna, avaliadas pelo coeficiente Alpha de Cronbach, cujos índices das várias dimensões foram considerados satisfatórios (isto é, iguais ou superiores a 0.70), excetuando a dimensão do otimismo com 0.63.

### **Satisfação no trabalho**

A medição da satisfação no trabalho foi feita através da Escala Genérica de Satisfação no Trabalho proposta por Macdonald, *et al.* (1997). A validade da escala demonstrou ser aplicável a várias categorias profissionais e diferentes idades e géneros. A partir da análise fatorial foram identificados 10 itens, atingindo-se o objetivo do autor, propor uma escala curta que facilitasse a sua aplicação no local de trabalho e em pesquisas futuras e, que simultaneamente integrasse as principais variáveis de ST, nos contextos intrínseco e extrínseco, através de uma escala de Likert de cinco pontos, desde 1 – discordo totalmente, até 5 – concordo totalmente. Considerando a clareza e simplicidade das frases usadas, não se recorreu a tradução especializada, pese embora, se tenham feito adaptações linguísticas. Desconhece-se a utilização prévia da escala em Portugal. A análise fatorial realizada no estudo original revelou um conjunto de 10 itens definidos num fator. A fiabilidade para esta escala ( $\alpha = .77$ ) foi aceitável.

### **Comportamentos de cidadania organizacional**

Os comportamentos de cidadania organizacional foram medidos através da escala produzida por Podsakoff, *et al.* (1990). Foi usada uma versão traduzida para português no estudo de Werbel, *et al.* (2011) aplicada em Portugal nos contextos organizacionais privado e público. Estes autores procederam à análise fatorial, tendo encontrado três dimensões, agrupadas em 25 itens: o comportamento altruísta, o comportamento cívico e o comportamento cínico. A ausência de comportamento cínico é considerada um CCO. A fiabilidade para as três variáveis foi satisfatória ( $\alpha = .89$ ). Foi usada a escala de resposta de Likert de cinco pontos, desde 1 – discordo totalmente, até 5 – concordo totalmente. Existe um item invertido, que foi recodificado.

## **Liderança autêntica**

Este instrumento foi desenvolvido e validado por Walumbwa, *et al.* (2008), tendo-se utilizado a versão incluída na tese de Vitória (2010) correspondente a uma escala traduzida e retrotraduzida por Rego *et al.* (2010). Composta por 16 itens, mede quatro variáveis, autoconsciência, transparência relacional, perspectiva moral internalizada e processamento equilibrado. Foi usada a escala de resposta de Likert de cinco pontos, desde 1 – discordo totalmente, até 5 – concordo totalmente. O instrumento foi previamente aplicado em Portugal, a trabalhadores de uma universidade. Neste estudo foram apurados os valores de Alfas de Cronbach das diferentes dimensões, bem como, da liderança autêntica global (resultante da média das quatro dimensões) superiores a 0,7, tendo-se assim obtido um índice de consistência interna satisfatório. No estudo original de Walumbwa, *et al.* (2008), a consistência interna (Alfas de Cronbach) para cada variável do constructo, alcançou níveis aceitáveis: autoconsciência, 0,92; transparência relacional, 0,87; perspectiva moral internalizada, 0,76 e processamento equilibrado, 0,81.

### **2.2. Caracterização da amostra**

A amostra corresponde a 360 trabalhadores de doze organizações sem fins lucrativos do distrito de Lisboa. A seleção dos inquiridos foi aleatória, sendo a amostra constituída por indivíduos heterógenos no que respeita ao género, estado civil, idade, habilitações literárias, categoria profissional, antiguidade e nível hierárquico.

### **2.3. Procedimentos na recolha de dados**

Foram enviados e-mails e cartas e realizados contactos telefónicos para várias IPSS do distrito de Lisboa. Das várias organizações contactadas, 12 mostraram-se recetivas em colaborar no estudo. A maior parte dos questionários foram preenchidos manuscritamente perante a presença da investigadora, que pessoalmente explicou os objetivos da investigação aos inquiridos, numa reunião dentro do horário laboral. Antecipadamente foram realizadas algumas reuniões entre a investigadora e os técnicos das organizações para se combinarem os procedimentos de recolha de dados e respetiva calendarização. Algumas organizações, sobretudo, as de menor dimensão optaram por devolver os questionários por e-mail, tendo sido os documentos digitalizados após preenchimento manuscrito pelos colaboradores. Outras aplicaram diretamente os questionários aos trabalhadores, tendo a chefia devolvido os documentos em envelope



fechado. Em todas as situações, a investigadora apelou à verificação prévia do preenchimento integral dos questionários, antes da respetiva entrega. A maioria das organizações aplicou os questionários em reuniões de equipa, dentro do horário de trabalho do pessoal. Foi explicado antecipadamente, através de contacto pessoal (nas reuniões com os trabalhadores), ou por via das cartas de apresentação e/ou na introdução do questionário, que as respostas seriam anónimas, confidenciais, apelando-se assim à sinceridade dos inquiridos. A recolha de dados decorreu entre maio e dezembro de 2012.

Foram distribuídos cerca de 600 questionários, dos quais foram recebidos 360 válidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 60%. Os questionários incompletos (sete) não foram considerados.

#### **2.4. Pré teste**

Em abril de 2012 foi realizado um pré teste do questionário a cerca de 10 colaboradores de uma IPSS, com cargos diferentes, de forma a testar a compreensão e interpretação das questões. Verificaram-se algumas imperfeições, nomeadamente, questões de interpretação dúbia, tendo-se feito alguns pequenos ajustes ao questionário inicial.

Em maio de 2012, foi realizado um novo pré teste, com uma amostra superior, de 70 colaboradores da mesma instituição. Este pré teste permitiu constatar a clareza na leitura e interpretação das questões por parte de indivíduos, de diferentes cargos, habilitações literárias e faixas etárias. Os inquiridos mostraram facilidade no preenchimento e autonomia na compreensão das perguntas. Prosseguiu-se assim para a recolha de dados noutras organizações, usando-se a versão final corrigida do questionário.

## CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 3.1. Caracterização demográfica

A amostra é constituída por 360 indivíduos <sup>1</sup>, sendo composta maioritariamente por mulheres (97,1%). Quanto à idade, verificou-se uma média de 38,24 anos; 78,6% têm filhos e a maioria (64,3%) é casada ou vive em união de facto. No que respeita à escolaridade, a maior parte dos inquiridos possui habilitações superiores ao 4º ano, verificando-se as seguintes ocorrências: 12º ano (32,9%), 9º ano (28,6%), Curso Superior (28,6%) e 4º ano (7,1%). A categoria profissional mais verificada é a de técnico indiferenciado (71%). Quanto ao nível hierárquico apenas 8,6% desempenha funções de chefe. Na questão relacionada com a antiguidade, foram obtidas apenas 55 respostas, tendo-se alcançado uma média de 12 anos de serviço. A Tabela II a seguir inserida inclui um resumo dos dados demográficos.

**Tabela II – Resumo dos dados demográficos**

Género %		Idade (anos)		Filhos %		Estado civil %	
Masculino	2,9	Mínima	24	Sim	78,6	Solteiro	35,7
Feminino	97,1	Máxima	67	Não	18,6	Casado	64,3
NR	0	Média	38,24	NR	2,9		

Nota: NR: não responderam

Escolaridade %		Categoria		Nível hierárquico %		Antiguidade (anos)	
4º	7,4	Técnico superior	28,6	Chefia	8,6	Mínimo	1
9º	28,6	Técnico indiferenciado	70	Colaborador	90	Máximo	27
12º	32,9	NR	1,4	NR	1,4	Média	12
Curso superior	28,6						
NR	2,9						

Nota: NR: não responderam

<sup>1</sup> A amostra é constituída por 360 indivíduos, porém, apenas 70 responderam à maioria das questões do primeiro grupo do questionário, relacionadas com os dados pessoais. Este fenómeno verificou-se, provavelmente, pelo receio dos inquiridos em poderem ser identificados.

### 3.2. Análise dos dados

Todas as escalas usadas neste estudo já foram previamente validadas pelos autores, isto é, foram submetidas à análise fatorial exploratória, pelo que não se procedeu à análise da dimensionalidade dos fatores. Portanto, assumiram-se os fatores propostos pelos autores.

Conforme se poderá observar na Tabela III, foram calculadas as médias e desvios-padrão das subescalas dos constructos estudados. Um dos itens inerentes ao comportamento cínico foi recodificado por se encontrar na forma negativa. No que diz respeito às médias, quase todas as dimensões apresentam valores positivos, ou seja, iguais ou superiores a 3, à exceção do comportamento cínico, em que se verificou uma média negativa (2). O comportamento cívico, altruísta e o propósito foram as variáveis que apresentaram as médias superiores. As médias inferiores, registaram-se no comportamento cínico, humildade, integridade e na compaixão.

Obteve-se uma grande variedade de respostas, considerando que o desvio padrão variou entre 0.44 e 0.76.

Para avaliar a fiabilidade das escalas usadas no presente estudo, foram avaliados os coeficientes de Alpha de Cronbach, cujos valores para cada dimensão revelaram-se, na maior parte dos casos, satisfatórios ( $.63 \leq \alpha \leq .89$ ) e estão representados na Tabela III. Para efeitos comparativos, são ainda colocados na tabela os valores de fiabilidade das escalas originais.

**Tabela III - Consistências Internas, Médias, Desvios-Padrão das subescalas (N=360)**

	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>Alphas deste estudo</b>	<b>Alphas das escalas originais</b>
Compaixão	3.6	.73	0.85	0.75
Otimismo	3.7	.65	0.86	0.63
Integridade	3.6	.69	0.89	0.79
Humildade	3.5	.70	0.70	a)
Confiança	3.7	.73	0.68	0.70
Propósito	3.9	.59	0.81	a)
Perdão	3.6	.65	0.79	0.70
Comportamento Altruísta	3.8	.34	0.63	0.89
Comportamento Cívico	4.0	.43	0.84	0.89
Comportamento Cínico	2.0	.75	0.85	0.89
Autoconsciência	3.8	.70	0.85	0.92
Transparência Relacional	3.8	.69	0.84	0.87
Moral	3.7	.67	0.84	0.76
Processamento Equilibrado	3.7	.75	0.82	0.81

Nota: M: média; DV: desvio padrão e Alphas: valores do coeficiente de Alpha de Cronbach

a) valor não divulgado no artigo

A estatística descritiva (médias) permite-nos atestar que os trabalhadores das organizações sociais possuem percepções de VO das suas organizações, considerando que a média de respostas foi positiva em todas as dimensões. Considerando também a média positiva como referência, podemos igualmente sugerir, que os trabalhadores das OSFL se encontram satisfeitos no trabalho, têm comportamentos de cidadania organizacional e percebem o modelo de liderança autêntica exercido pelas suas chefias.

No que respeita às dimensões relacionadas com a VO, o propósito foi a variável que apresentou valores mais positivos (média de 3.9). Deste modo, podemos deduzir que, no que concerne às práticas virtuosas organizacionais, os trabalhadores das organizações sociais têm melhores percepções da dimensão do propósito, ou seja, possuem uma visão

compartilhada dos objetivos morais da organização, reforçada pelas lembranças e celebrações e encontram um significado profundo no trabalho.

Quanto às médias verificadas no constructo dos comportamentos de cidadania organizacional, o comportamento cívico, obteve a melhor média (4) e o comportamento cínico teve o resultado inverso, ou seja, a média mais baixa (2). A elevada média observada no comportamento cívico, poderá indicar que os trabalhadores de organizações sociais assumem grande envolvimento, participação e preocupação com a sua organização.

Na satisfação do trabalho, foi encontrada uma média de respostas positiva (3.8) inferindo-se que os trabalhadores das organizações sociais se encontram satisfeitos com o trabalho. Destaca-se que esta foi a escala que registou a melhor média, pelo que parece ser o constructo que os trabalhadores percebem de forma mais positiva.

No que respeita às dimensões da liderança autêntica, alcançaram-se médias positivas semelhantes, variáveis entre 3.8 e 3.7, pelo que se conclui que houve alguma uniformidade na distribuição das respostas e que os trabalhadores das organizações sociais, reconhecem nos seus líderes as características inerentes ao estilo de liderança autêntico.

### 3.3. Análise de correlações

**Tabela IV - Consistências Internas, Médias, Desvios-Padrão e Correlações das escalas (N=360)**

	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1. Satisfação no trabalho</b>	3.8	.53	(0.83)			
<b>2. Virtuosidade organizacional</b>	3.7	.56	.74**	(0.95)		
<b>3. Comportamentos de cidadania organizacional</b>	3.4	.32	.32**	.33**	(0.78)	
<b>4. Liderança autêntica</b>	3.7	.65	.52**	.62**	.32**	(0.95)

Nota: M: média; DV: desvio padrão

Escala de 1 a 5 (1 = discordo completamente; 5 = concordo completamente).

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  . A diagonal apresenta os valores do Alfa de Cronbach.

Para medir o grau de correlação entre as variáveis, foi usado o coeficiente de Correlação de Pearson e de acordo com o que é retratado na Tabela IV, os dados sugerem que todas as variáveis se correlacionam significativa e positivamente entre si ( $.32 \leq r \leq .74$ ), sendo especialmente forte as correlações entre a virtuosidade organizacional, a satisfação no trabalho e a liderança autêntica. Desta forma, os

comportamentos de cidadania organizacional são a variável que apresenta a correlação mais fraca.

A consistência interna das escalas apresenta valores bastante robustos ( $.78 \leq \alpha \leq .95$ ), logo, face aos resultados dos testes psicométricos efetuados, poderemos considerar que o instrumento usado mostra-se válido e fidedigno para aplicação no nosso estudo.

### 3.4. Análise da regressão linear múltipla

Testadas as correlações entre as variáveis, foi realizada uma análise de regressão múltipla, para prever o comportamento de uma variável dependente, a partir de outras variáveis independentes, isto é, foi usada uma regressão para determinar que medida a ST, CCO e a LA influenciam a virtuosidade organizacional. Os resultados são apresentados na Tabela V. A regressão foi executada pelo método *enter*.

**Tabela V - Regressão Múltipla (N=360)**

	$\beta$	t	Sig
Satisfação no trabalho	.56*	14	.000
Comportamentos de Cidadania Organizacional	.06	1.7	.093
Liderança autêntica	.31*	8.1	.000
<b>R<sup>2</sup></b>	.63		
<b>R<sup>2</sup> Aju.</b>	.62		

Nota: Variável critério: virtuosidade organizacional.

\* $p < .01^2$

Os resultados mostram que a satisfação no trabalho ( $\beta = .56$  ;  $p < .01$ ), a liderança autêntica ( $\beta = .31$  ;  $p < .01$ ) e os comportamentos de cidadania organizacional ( $\beta = .06$  ;  $p < .01$ ) estão positiva e significativamente relacionados com a virtuosidade organizacional. As variáveis no seu conjunto explicam cerca de 62% da variância total da virtuosidade organizacional.

Os resultados do estudo revelaram, desta forma, a confirmação de todas as hipóteses:

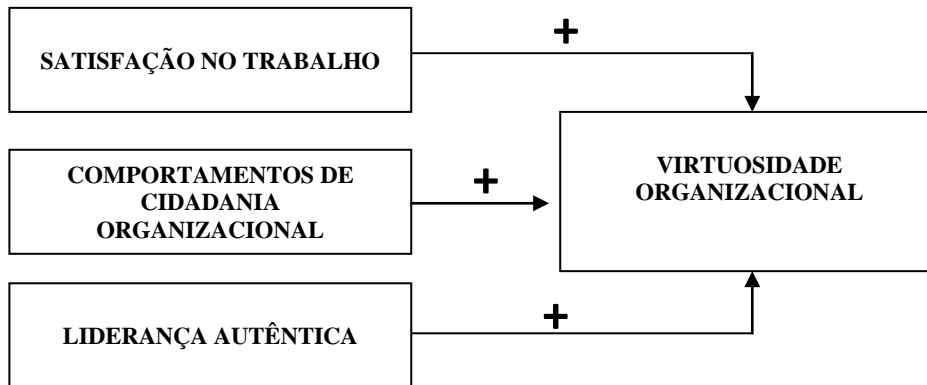
**H1 – a satisfação no trabalho influencia positivamente as perceções de VO dos colaboradores de organizações sociais;**

**H2 – os comportamentos de cidadania organizacional influenciam positivamente a VO;**

**H3 – a liderança autêntica tem impacto positivo na VO.**

<sup>2</sup> Assumiu-se um intervalo de confiança de 90%.

**Figura 4 - Modelo de preditores da Virtuosiidade Organizacional**



Fonte: a autora

### 3.5. Controlo das variáveis

O modelo foi controlado pelas variáveis demográficas género, idade, existência de filhos, estado civil, nível de escolaridade, categoria profissional, antiguidade e nível hierárquico. Com a introdução destas novas variáveis o modelo melhorou, atestando-se a sua robustez. Foram realizadas regressões lineares múltiplas, com as subescalas e escalas completas (cujas tabelas poderão ser consultadas nos anexos), através do método *enter*, destacando-se o poder explicativo do estado civil ( $\beta = .51$  ;  $p < .05$  e sig .007).

Os resultados da regressão das subescalas demonstram que a ST tem um efeito poderoso, explicando bastante o fenómeno da VO ( $\beta = .51$  ;  $p < .05$  e sig .00). O mesmo se verifica com o poder explicativo do comportamento cívico ( $\beta = .12$  ;  $p < .05$  e sig .004). Esta última evidência poderá ser explicada pelo facto da amostra ser caracterizada por trabalhadores de organizações sociais.

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

### 4.1. Conclusão

Este estudo teve como objetivos perceber a influência da satisfação no trabalho, dos comportamentos de cidadania organizacional e da liderança autêntica, na virtuosidade organizacional e identificar se os trabalhadores das OSFL têm percepções de VO.

A nível académico o estudo poderá contribuir para a investigação das práticas de VO, revelando que a satisfação no trabalho, os comportamentos de cidadania organizacional e a liderança autêntica têm impacto positivo na VO. A nível organizacional, em concreto, no 3º setor, foram encontrados indícios que os trabalhadores das OSFL têm percepções de VO das suas organizações, encontram ST e que essas percepções são explicadas fortemente pela ST, pelos CCO e pelo estilo de liderança autêntica. O estado civil parece também poder influenciar o fenómeno de predição encontrado.

Foi construído um novo modelo de preditores da virtuosidade organizacional, em que os comportamentos de cidadania organizacional, a satisfação no trabalho e a liderança autêntica predizem e influenciam as práticas virtuosas. Assim, verificou-se que as práticas de ST, de LA e os CCO, explicam 62,3% da variância da virtuosidade organizacional.

O estudo demonstrou que a ST prediz a VO, sendo que este fenómeno entre outras razões poderá ser explicado pela circunstância dos trabalhadores das OSFL serem mais satisfeitos pelas recompensas intrínsecas (Mirvis, *et al.* 1983 e Tippet, *et al.* 2009). Assim, as práticas de VO e.g. perdão, compaixão e propósito poderão contribuir decisivamente para a satisfação das necessidades intrínsecas dos trabalhadores. Desta forma, quanto maior for a ST, maiores serão as percepções de VO. Presumivelmente, o inverso também se aplicará, isto é, quando os sujeitos estiverem insatisfeitos no trabalho, terão dificuldade em perceberem virtudes organizacionais.

O estudo revelou igualmente que as práticas de liderança autêntica preveem a VO, confirmando-se assim o importante papel da liderança na difusão e implementação das práticas de VO, tal como sugerido por Cameron, *et al.* (2003) e por Rodwell (2011), que encontraram evidências que os líderes devem destacar, celebrar e ampliar ações virtuosas através de estruturas de reforço, sistemas e rotinas. Esta predição poderá ser justificada pelo facto do estilo de liderança influenciar determinantemente a implementação das práticas de VO, pois, como poderia um líder demonstrar integridade



e compaixão, se não tivesse uma perspectiva moral forte? Ou como poderia um líder gerar confiança, se não tivesse transparência relacional? Neste sentido, para o líder exercer VO terá que possuir quatro características essenciais: autoconsciência, perspectiva moral interiorizada, processamento equilibrado de informações e transparência relacional (dimensões da LA). Os resultados apontam que os líderes das OSFL exercem a autenticidade contribuindo assim para o desenvolvimento positivo dos seguidores, nomeadamente, através da disseminação de práticas virtuosas.

Os resultados sugerem ainda que o constructo dos comportamentos de cidadania organizacional predizem as práticas de VO, pelo que poderemos inferir que quando os trabalhadores assumem CCO, sendo mais altruístas e conscienciosos e.g., preocupando-se mais com a organização e com os outros, têm por isso, melhores perceções de VO. Este fenómeno poderá ser uma possível consequência dos trabalhadores com CCO, atribuírem maior importância aos valores morais. Resultados similares foram encontrados por Rego *et al.* (2009) e Ribeiro (2009), que encontraram relações positivas entre a VO e o CCO.

A destacar ainda o forte poder explicativo da ST e do estado civil sobre a VO, revelado neste estudo. Relativamente ao estado civil a categoria de referência é “casado ou em “união de facto” (64% da amostra). Este fenómeno foi encontrado por outros autores, nomeadamente, Ugwu, (2012) que constatou igualmente a significância do estado civil, num estudo que relacionou a VO, com o otimismo e o comprometimento organizacional. Campaniço (2012), citando os estudos de Paul, E. e Phua, S. (2011), Bowen, Radhakrishna e Keyser (1994), Fetsch e Kennington (1997) relatou que os funcionários casados encontram maior satisfação no trabalho. Estas descobertas poderão eventualmente resultar do facto das OSFL terem (na maioria dos casos) um horário de trabalho mais curto, inferior às empresas com fins lucrativos e, neste sentido, os trabalhadores de OSFL casados, poderão sentir-se mais satisfeitos no trabalho por conseguirem conciliar a vida profissional com a vida familiar. Esta satisfação e felicidade no trabalho poderão contribuir para maiores perceções VO, LA e adoção de CCO. Naturalmente, que as causas do poder explicativo da ST e do estado civil sob a VO, poderão ter outra justificação, carecendo de investigação futura.

O poder explicativo da ST sobre a VO encontrado neste estudo poderá ainda ser explicado através da teoria de Mintzberg retratada por Lemieux (1998) no que respeita à configuração das organizações missionárias. As OSFL, pela sua natureza, poderão ter

uma missão capaz de motivar, inspirar e envolver os trabalhadores, contribuindo para maior ST e atribuição de maior relevância às práticas virtuosas organizacionais.

Foi ainda constatado o poder explicativo do comportamento cívico (subescala dos CCO), sobre o modelo proposto, que se acredita suceder, em consequência dos inquiridos serem trabalhadores de OSFL, e desta forma, poderem eventualmente possuir uma participação e envolvimento acrescidos na organização, e.g. através de práticas de voluntariado.

Vários autores têm investigado as consequências da VO e são unânimes a encontrar efeitos positivos para as organizações, designadamente, recuperação organizacional, autoeficácia das equipas, melhoria do bem-estar afetivo, melhoria dos CCO, empenhamento, identificação organizacional e desempenho organizacional (Rodwell (2011); Bright *et al.* (2006); Gomes, (2010); Rego *et al.* (2009); Ribeiro (2009); Rodrigues (2008); Caza *et al.* (2004); Cameron, *et al.* (2004). Logo, este estudo avança que para as organizações alcançarem práticas de VO, e por conseguinte, as respetivas consequências positivas, deverão estar atentas à satisfação dos colaboradores, às práticas de comportamentos de cidadania organizacional e de liderança autêntica. Nesta ordem de ideias, as organizações que pretendem criar e disseminar práticas virtuosas, deverão avaliar o grau de satisfação dos colaboradores, incentivar comportamentos de cidadania organizacional e exercer práticas de liderança autêntica.

## **4.2. Limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras**

O estudo apresenta algumas limitações, entre as quais o facto de os questionários terem sido aplicados num único momento, recolhendo-se simultaneamente dados sobre variáveis dependentes (VO) e independentes (ST, CCO e LA). Esta metodologia pode trazer riscos de enviesamento, considerando que os inquiridos podem estabelecer relações e semelhanças entre constructos distintos. Para evitar esta limitação, estudos posteriores poderão testar as mesmas variáveis em momentos temporais diferentes.

Outra possível limitação corresponde à escolha de um único tipo de inquirido, isto é, são recolhidas apenas as percepções dos subordinados sobre os fenómenos estudados. No caso da liderança autêntica, por exemplo, parece pertinente recolher também as percepções das chefias e no caso dos CCO, as percepções das chefias e colegas de trabalho, também poderiam ser recolhidas. Seria igualmente interessante conhecer as percepções por parte dos clientes.

De forma a melhorar o conhecimento sobre a VO estudos futuros poderão examiná-la em novos contextos, testando e comparando o potencial impacto que o ambiente poderá ter na formação e percepção de práticas organizacionais virtuosas e.g. comparar as práticas de VO em organizações com e sem fins lucrativos.

Testar melhor o impacto das variáveis demográficas sobre a VO, poderá ser outro ponto de partida pertinente de investigações futuras. Seria igualmente interessante, conhecer os mecanismos para as organizações desenvolverem e estimularem a VO e.g. recursos, estratégias e ações. Poderá ainda ser útil à literatura de gestão relacionar a VO com outras variáveis e.g. clima organizacional e cultura organizacional.

Não obstante as limitações apresentadas, consideramos que este estudo representa um contributo para melhor perceber a dinâmica das práticas virtuosas nas organizações e suas correlações com outras variáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bright D. S., Cameron K. S. and Caza A. (2006), The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations, *Journal of Business Ethics* 64: 249–269, 2006

Cameron, K. and Bright, D., (2004), *American Behavioral Scientist*, 47: 766-790.

Cameron, K. and Caza, A. (2002), Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 9 no. 1 33-48

Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (2003), Organizational virtuousness and performance, *Positive Organizational Scholarship*: 48-65. *San Francisco: Berrett-Koehler*.

Campaniço, E. (2012), Felicidade organizacional – proposta de uma escala de medida para as organizações em Portugal, Universidade Atlântica

Caza, A., Barker, A. & Cameron, K. (2004), Ethics and Ethos: the buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness, *Journal of Business Ethics* 52: 169–178

Fernando, M. (2009), Going beyond climate ethics: virtuousness in climate change initiatives, Working paper, *Conference on the International Dimensions of Climate Policies*, University of Bern, Bern, Switzerland, 21 – 23 January

Gavin, J. and Mason, R. (2004), The virtuous organization: the value of happiness in the workplace, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4, pp. 379–392

Gomes, A., (2010), Virtuosidade e autoeficácia das equipas: um estudo empírico, Tese de mestrado, Universidade de Aveiro

House, R., Javidan, M., Hanges, P., and Dorfman, P., (2002), Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, 37, 3-10

Lemieux, V. (1998), Applying Mintzberg's Theories of Organizational Configuration to Archival Appraisal, *Archivaria* 46 32-85.

Luo, X. and Chen, W., (2010), The concept and realization of organizational virtuousness, Working paper, *Proceedings of 2010 International Conference on Management Science and Engineering*, ISBN: 978-0-9807687-5-6

Macdonald, S. & MacIntyre, P. (1997), The generic job satisfaction scale: scale development and its correlates, *Employee Assistance Quarterly*, Vol. 13(2), 1-16

Mirvis, H. & Hackett, E. (1983), Work and work force characteristics in the nonprofit sector, *Monthly Labor Review*, april 1983, Vol. 106, No. 4, 3-12.

Peterson, C. & Park, N. (2006), Character strengths in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 27(8): 1149-1154

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. Paine, J. B., and Bachrach, D.G., (2000), Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 2000, Vol. 26, No. 3, 513–563, *Indiana University*

Podsakoff, P. M., MacKensie, S. B. Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. C., (1998), Manual de investigação em ciências sociais, 2ª edição, Gradiva

Rego, A., Pina e Cunha, M, and Clegg, S. (2010), Liderança global virtuosa, *Revista de Psicologia*, ISSN 2179-1740, Fortaleza, Vol I, N°1, Janeiro-Junho 2010, p. 9-32

Rego, A., Ribeiro, N. and Cunha, M.P., (2009), Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors, *Journal of Business Ethics*, Vol. 93 Issue 2, p214-235

Ribeiro, N., (2009), Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional, Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro

Ribeiro, N., Rego, A. e Pina e Cunha, M., (2013), A virtude nas organizações – fonte de progresso e sustentabilidade, 1ª edição, Sinais de Fogo

Rodrigues, M., (2008), Antecedentes e consequentes da identificação organizacional e da identificação profissional: uma aplicação à Casa de Saúde da Idanha, ISCTE

Rodwell, A. (2011), Impact of authentic leadership & virtuousness on organizational performance during a downsizing exercise, Working paper, *SBS HDR Student Conference*. Paper 8, september 30, University of Wollongong

Saleem, R., Mahmood, A. & Mahmood, A., (2010), Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 11, 208-212

Tippet, J. and Kluvers, R. (2009), Employee rewards and motivation in non profit organizations: case study from Australia, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 3, 7-14

Thun, B. & Kelloway, E. (2011), Virtuous leaders: assessing character strengths in the workplace, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28: 270–283

Ugwu, F. (2012), Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. Benue State University, Makurdi, Nigeria, Vol. 1, No. 3

Vitória, A., (2010), Liderança Autêntica, Emoções Positivas e Empenhamiento, Tese de mestrado, Universidade de Aveiro

Walumbwa, F., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management* 34:1, pp. 89-126

Werbel, J. D., Henriques P.L. & Howell Jon P., (2011) New Perspectives on substitutes for Leadership: An Examination of Leader Human and Social Capital, Proceedings of the EURAM, 11th Annual Conference, EURAM, Tallin, Estonia.

Youssef, C. & Luthans, Fred (2007), Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience, *Journal of Management*, 33:5 pp. 774-800

## **ANEXOS**

Anexo 1 – Carta dirigida às OSFL estudadas

Anexo 2 – Modelo de questionário aplicado

Anexo 3 – Tabelas estatísticas

## ANEXO 1

### Carta dirigida às OSFL estudadas

Sintra, 09 de abril de 2012

De: Carla Sofia Grilo Barradas  
Para: Organização Sem Fins Lucrativos - direção

**Assunto: pedido de aplicação de questionário**

Exmos. Senhores,

Sou aluna do mestrado em Ciências Empresariais do ISEG e simultaneamente colaboradora na Santa Casa da Misericórdia de Sintra. No âmbito da minha tese pretendo desenvolver um estudo científico que analisa as perceções de Virtuosidade Organizacional (organizações que cultivam as virtudes de bondade, compaixão, integridade, otimismo, integridade e capacidade de perdoar), em organizações sem fins lucrativos.

As organizações sem fins lucrativos são certamente organizações virtuosas, com boas práticas que deverão ser partilhadas a outras organizações, às empresas e comunidade académica, sobretudo, numa Era em que se discute cada vez mais a importância da Ética no contexto laboral.

É neste sentido que venho solicitar a vossa colaboração através da aplicação de um questionário (anónimo) aos vossos colaboradores. No final, caso tenham interesse poderei partilhar convosco os resultados deste estudo.

Junto envio o inquérito para vossa apreciação.

Na expectativa de uma resposta, subscrevo-me, com os melhores cumprimentos,

(Carla Sofia Grilo Barradas)

Tm. 91 429 24 69 / E-mail carlabarradex@hotmail.com



## ANEXO 2

### Modelo de questionário aplicado

#### INQUÉRITO SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL

Este questionário destina-se a recolher dados no âmbito da tese de mestrado em Ciências Empresariais do ISEG realizada por Carla Sofia Grilo Barradas. Pretende-se estudar fatores relacionados com os trabalhadores de organizações sociais. Trata-se de um inquérito anónimo e o seu tratamento será feito de forma confidencial. A sua opinião sincera é muito importante. Desde já agradeço a sua colaboração.

1. Género: feminino <input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/>		2. Idade: _____		3. Tem filhos? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
4. Estado civil:		Solteiro, separado, divorciado ou viúvo <input type="checkbox"/>		Casado ou em união de fato <input type="checkbox"/>	
5. Nível de escolaridade:	Até ao 4º ano <input type="checkbox"/>	Entre o 5º e 9º ano <input type="checkbox"/>	Entre 10º e 12º ano <input type="checkbox"/>	Curso Superior <input type="checkbox"/>	
6. Categorical profissional:	Técnico indiferenciado <input type="checkbox"/> 1		Técnico superior <input type="checkbox"/> 2		
7. Antiguidade: (nº de anos de serviço) _____	8. Nível hierárquico:		Chefia <input type="checkbox"/>		Colaborador <input type="checkbox"/>

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, usando a escala de respostas (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não concordo, nem discordo; 4 – concordo e 5 – concordo totalmente). Coloque uma **O** na opção escolhida

#### PARTE I – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

9. No meu trabalho...					
a) ... sou reconhecido por um trabalho bem feito	1	2	3	4	5
b) ... estou próximo das pessoas	1	2	3	4	5
c) ... sinto-me bem a trabalhar nesta organização	1	2	3	4	5
d) ... não corro o risco de perder o emprego	1	2	3	4	5
e) ... a minha chefia preocupa-se comigo	1	2	3	4	5
f) ... considero que o meu salário é bom	1	2	3	4	5
g) ... todas as minhas capacidades e talentos são usados	1	2	3	4	5
h) ... relaciono-me bem com as minhas chefias	1	2	3	4	5
i) ... estou feliz a desempenhar as minhas funções	1	2	3	4	5
j) ... globalmente, acredito que o meu trabalho contribui para o meu bem-estar físico e psicológico	1	2	3	4	5

<b>PARTE II – VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL</b>					
<b>10. Nesta organização...</b>					
a) ... há muitos atos de carinho e atenção das pessoas umas com as outras	1	2	3	4	5
b) ... são comuns atos de compaixão	1	2	3	4	5
c) ... somos conhecidos por pertencermos a uma organização solidária e benevolente	1	2	3	4	5
d) ... contam-se muitas histórias de compaixão e preocupação entre as pessoas	1	2	3	4	5
e) ... as pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito	1	2	3	4	5
f) ... existe um clima otimista	1	2	3	4	5
g) ... divulgamos e celebramos o sucesso da organização	1	2	3	4	5
h) ... é comum um ambiente positivo e entusiástico	1	2	3	4	5
i) ... acreditamos que seremos bem sucedidos, mesmo quando confrontados com grandes desafios	1	2	3	4	5
j) ... todos sentem energia pela nossa crença no sucesso futuro da organização	1	2	3	4	5
k) ... as pessoas demonstram abertura para a melhoria	1	2	3	4	5
l) ... a arrogância, não é típica nas pessoas	1	2	3	4	5
m) ... os líderes são caracterizados mais pela modéstia, do que pela ambição pessoal	1	2	3	4	5
n) ... demonstra-se o mais elevado nível de honestidade	1	2	3	4	5
o) ... a honestidade e a retidão são elementos distintivos	1	2	3	4	5
p) ... defende-se a honestidade e sinceridade absolutas	1	2	3	4	5
q) ... os padrões de honestidade, vão muito além das exigências legais	1	2	3	4	5
r) ... as pessoas acreditam nos seus líderes	1	2	3	4	5
s) ... podemos descrevê-la como honrosa e cheia de virtudes	1	2	3	4	5
t) ... preocupamo-nos em fazer as coisas bem feitas	1	2	3	4	5
t) ... preocupamo-nos em fazer o bem pelos outros	1	2	3	4	5
v) ... são fornecidas chefias e modelos de comportamento cheios de virtudes	1	2	3	4	5
w) ... sentimos que estamos a realizar algo mais importante, do que nós próprios	1	2	3	4	5
x) ... tentamos aprender com as nossas falhas, portanto, os erros são rapidamente desculpados	1	2	3	4	5
y) ... a condescendência perante os erros é abundante	1	2	3	4	5
z) ... existem elevados padrões de desempenho, contudo, os erros são desculpados quando reconhecidos e corrigidos	1	2	3	4	5

**Por favor, vire a página para continuar o preenchimento deste questionário.**

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, usando a escala de respostas (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não concordo, nem discordo; 4 – concordo e 5 – concordo totalmente). Coloque uma O na opção escolhida

### PARTE III – COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

11. No meu trabalho...					
a) ... ajudo a orientar os outros e os novos colaboradores, mesmo quando tal não é exigido pelo meu trabalho	1	2	3	4	5
b) ... estou sempre disponível para ajudar quem me rodeia	1	2	3	4	5
c) ... disponibilizo-me a ceder o meu tempo para ajudar quem tenha problemas no trabalho	1	2	3	4	5
d) ... ajudo os outros quanto estes têm muito trabalho	1	2	3	4	5
e) ... assumo o trabalho dos meus colegas quando eles estão doentes ou quando se ausentam	1	2	3	4	5
f) ... considero-me um dos colaboradores mais conscienciosos	1	2	3	4	5
g) ... acredito que um trabalho honesto merece um salário honesto	1	2	3	4	5
h) ... nunca faço pausas muito longas para almoço, nem intervalos demorados	1	2	3	4	5
i) ... faço menos pausas no trabalho que outros colegas na organização	1	2	3	4	5
j) ... estou disposto a trabalhar num projeto ou atividade até à sua conclusão, mesmo que isso implique começar a trabalhar mais cedo e sair mais tarde	1	2	3	4	5
k) ... tento não gerar problemas aos meus colegas	1	2	3	4	5
l) ... respondo rapidamente às mensagens, telefonemas e pedidos de informação	1	2	3	4	5
m) ... antes de desencadear determinadas ações estabeleço regras com os colegas que possam vir a ser afetados pelas mesmas	1	2	3	4	5
n) ... tomo medidas de modo a tentar prevenir problemas com os outros colegas na organização	1	2	3	4	5
o) ... respeito os direitos dos outros no acesso aos recursos partilhados (administrativos, ferramentas, materiais, entre outros)	1	2	3	4	5
p) ... mantenho-me atualizado sobre os desenvolvimentos do meu departamento / da minha organização	1	2	3	4	5
q) ... participo nas sessões de formação não obrigatórias	1	2	3	4	5
r) ... participo ativamente de forma organizada nas reuniões do meu departamento / da minha organização	1	2	3	4	5
s) ... dou sugestões construtivas quanto a mudanças que possam ser implementadas no meu departamento / na minha organização	1	2	3	4	5
t) ... expresso os meus pontos de vista sobre o que considero melhor para o meu departamento / para a minha organização	1	2	3	4	5
u) ... gasto muito tempo a queixar-me de aspetos triviais	1	2	3	4	5
v) ... encontro sempre defeitos no que está a ser feito no meu departamento ou na minha organização	1	2	3	4	5
w) ... estou-me sempre a queixar e necessito de ser incentivado constantemente para cumprir as minhas tarefas	1	2	3	4	5
x) ... tenho tendência a valorizar excessivamente os problemas com que me deparo	1	2	3	4	5
y) ... foco-me sempre no que está errado na situação em vez de ser ao contrário	1	2	3	4	5

## PARTE IV – LIDERANÇA AUTÊNTICA

12. O meu chefe...					
a) ... diz exatamente o que pensa	1	2	3	4	5
b) ... demonstra que as suas ações condizem com as suas crenças e convicções	1	2	3	4	5
c) ... solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas	1	2	3	4	5
d) ... procura obter informação ( <i>feedback</i> ) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas	1	2	3	4	5
e) ... assume os erros que comete	1	2	3	4	5
f) ... toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais	1	2	3	4	5
g) ... analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	1	2	3	4	5
h) ... tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades	1	2	3	4	5
i) ... encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam	1	2	3	4	5
j) ... pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	1	2	3	4	5
k) ... ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	1	2	3	4	5
l) ... sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes	1	2	3	4	5
m) ... diz as duras verdades	1	2	3	4	5
n) ... toma decisões difíceis baseando-se em elevados padrões éticos	1	2	3	4	5
o) ... compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas	1	2	3	4	5
p) ... mostra as emoções que correspondem ao que sente	1	2	3	4	5

**Por favor, antes de entregar verifique se preencheu todas as questões. Muito obrigada pela sua colaboração.**

Código:

### ANEXO 3

#### Tabelas estatísticas

**Tabela 1 – Fiabilidade da dimensão “Comportamento altruísta” da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a) ... ajudo a orientar os outros e os novos colaboradores, mesmo quando tal não é exigido pelo meu trabalho	,558
b) ... estou sempre disponível para ajudar quem me rodeia	,557
c) ... disponibilizo-me a ceder o meu tempo para ajudar quem tenha problemas no trabalho	,551
d) ... ajudo os outros quanto estes têm muito trabalho	,545
e) ... assumo o trabalho dos meus colegas quando eles estão doentes ou quando se ausentam	,572
f) ... considero-me um dos colaboradores mais conscienciosos	,569
g) ... acredito que um trabalho honesto merece um salário honesto	,606
i) ... faço menos pausas no trabalho que outros colegas na organização	,668
j) ... estou disposto a trabalhar num projeto ou atividade até à sua conclusão, mesmo que isso implique começar a trabalhar mais cedo e sair mais tarde	,596
nunca faço pausas muito longas para almoço, nem intervalos demorados	,769
<b>Total</b>	<b>,633</b>

**Tabela 2 – Fiabilidade da dimensão “Comportamento cívico” da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k) ... tento não gerar problemas aos meus colegas	,830
l) ... respondo rapidamente às mensagens, telefonemas e pedidos de informação	,828
m) ... antes de desencadear determinadas ações estabeleço regras com os colegas que possam vir a ser afetados pelas mesmas	,837
n) ... tomo medidas de modo a tentar prevenir problemas com os outros colegas na organização	,825
o) ... respeito os direitos dos outros no acesso aos recursos partilhados (administrativos, ferramentas, materiais, entre outros)	,821
p) ... mantenho-me atualizado sobre os desenvolvimentos do meu departamento / da minha organização	,817
q) ... participo nas sessões de formação não obrigatórias	,837
r) ... participo ativamente de forma organizada nas reuniões do meu departamento / da minha organização	,812
s) ... dou sugestões construtivas quanto a mudanças que possam ser implementadas no meu departamento / na minha organização	,820
t) ... expresso os meus pontos de vista sobre o que considero melhor para o meu departamento / para a minha organização	,823
<b>Total</b>	<b>,840</b>

**Tabela 3 – Fiabilidade da dimensão “Comportamento cínico” da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional**

	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
u) ... gasto muito tempo a queixar-me de aspetos triviais	,829
v) ... encontro sempre defeitos no que está a ser feito no meu departamento ou na minha organização	,823
w) ... estou-me sempre a queixar e necessito de ser incentivado constantemente para cumprir as minhas tarefas	,806
x) ... tenho tendência a valorizar excessivamente os problemas com que me deparo	,809
y) ... foco-me sempre no que está errado na situação em vez de ser ao contrário	,831
<b>Total</b>	<b>,850</b>

**Tabela 4 – Fiabilidade da dimensão “Autoconsciência” da Escala de Liderança Autêntica**

	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
d) ... procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas	,826
h) ... tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades	,809
l) ... sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes	,795
o) ... compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas	,806
<b>Total</b>	<b>,849</b>

**Tabela 5 – Fiabilidade da dimensão “Transparência Relacional” da Escala de Liderança Autêntica**

	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
a) ... diz exatamente o que pensa	,783
e) ... assume os erros que comete	,810
i) ... encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam	,790
m) ... diz as duras verdades	,821
p) ... mostra as emoções que correspondem ao que sente	,814
<b>Total</b>	<b>,837</b>

**Tabela 6 – Fiabilidade da dimensão “Moral” da Escala de Liderança Autêntica**

	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
b) ... demonstra que as suas ações condizem com as suas crenças e convicções	,801
f) ... toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais	,794
j) ... pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	,804
n) ... toma decisões difíceis baseando-se em elevados padrões éticos	,801
<b>Total</b>	<b>,842</b>

**Tabela 7 – Fiabilidade da dimensão “Processamento Equilibrado” da Escala de Liderança Autêntica**

	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
c) ... solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas	,795
g) ... analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	,744
k) ... ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	,720
<b>Total</b>	<b>,821</b>

**Tabela 8 – Fiabilidade da Escala de Satisfação no Trabalho**

	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
... considero que o meu salário é bom	,840
... todas as minhas capacidades e talentos são usados	,816
... sou reconhecido por um trabalho bem feito	,809
... relaciono-me bem com as minhas chefias	,815
... sinto que não corro o risco de perder o emprego	,841
... sinto-me próximo das pessoas	,817
... acredito que a direção se preocupa comigo	,813
... sinto-me feliz a desempenhar as minhas funções	,813
... sinto-me bem a trabalhar nesta organização	,809
... Globalmente, acredito que o meu trabalho contribui para o meu bem-estar físico e psicológico	,814
<b>Total</b>	<b>,834</b>

**Tabela 9 – Fiabilidade da dimensão “Compaixão” da Escala de Virtuosiidade Organizacional**

	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
a) ...há muitos atos de carinho e atenção das pessoas umas com as outras	,809
b) ... são comuns atos de compaixão	,765
d) ... contam-se muitas histórias de compaixão e preocupação entre as pessoas	,792
c) ... somos conhecidos por pertencermos a uma organização solidária e benevolente	,843
<b>Total</b>	<b>,846</b>

**Tabela 10 – Fiabilidade da dimensão “Otimismo” da Escala de Virtuosiidade Organizacional**

	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
f) ... existe um clima otimista	,823
g) ... divulgamos e celebramos o sucesso da organização	,836
h) ... é comum um ambiente positivo e entusiástico	,812
i) ... acreditamos que seremos bem sucedidos, mesmo quando confrontados com grandes desafios	,844
j) ... todos sentem energia pela nossa crença no sucesso futuro da organização	,835
<b>Total</b>	<b>,860</b>

**Tabela 11 – Fiabilidade da dimensão “Integridade” da Escala de Virtuosiidade Organizacional**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
o) ... a honestidade e a retidão são elementos distintivos	,848
s) ... podemos descrevê-la como honrosa e cheia de virtudes	,883
n) ... demonstra-se o mais elevado nível de honestidade	,853
q) ... os padrões de honestidade, vão muito além das exigências legais	,857
p) ... defende-se a honestidade e sinceridade absolutas	,872
<b>Total</b>	<b>,887</b>

**Tabela 12 – Fiabilidade da dimensão “Humildade” da Escala de Virtuosiidade Organizacional**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k) ... as pessoas demonstram abertura para a melhoria	,641
l) ... a arrogância, não é típica nas pessoas	,555
m) ... os líderes são caracterizados mais pela modéstia, do que pela ambição pessoal	,627
<b>Total</b>	<b>,701</b>

**Tabela 13 – Fiabilidade da dimensão “Confiança” da Escala de Virtuosiidade Organizacional**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
r) ... as pessoas acreditam nos seus líderes	. <sup>a</sup>
e) ... as pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito	. <sup>a</sup>
<b>Total</b>	<b>,676</b>

Nota: a: valor negative

**Tabela 14 – Fiabilidade da dimensão “Propósito” da Escala de Virtuosiidade Organizacional**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v) ... são fornecidas chefias e modelos de comportamento cheios de virtudes	,785
t) ... preocupamo-nos em fazer as coisas bem feitas	,757
t) ... preocupamo-nos em fazer o bem pelos outros	,734
w) ... sentimos que estamos a realizar algo mais importante, do que nós próprios	,794
<b>Total</b>	<b>,814</b>

**Tabela 15 – Fiabilidade da dimensão “Perdão” da Escala de Virtuosiidade Organizacional**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x) ... tentamos aprender com as nossas falhas, portanto, os erros são rapidamente desculpados	,726
y) ... a condescendência perante os erros é abundante	,708
z) ... existem elevados padrões de desempenho, contudo, os erros são desculpados quando reconhecidos e corrigidos	,730
<b>Total</b>	<b>,795</b>



**Tabela 16 – Regressão das subescalas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,260	,222		-1,170	,243
Comportamento altruísta	,095	,067	,059	1,408	,160
Comportamento Social	,159	,054	,124	2,915	,004
Comportamento Cínico	-,019	,024	-,025	-,787	,432
Autoconsciência	,120	,056	,151	2,120	,035
Transparência Relacional	-,016	,051	-,020	-,319	,750
Moral	,077	,055	,092	1,393	,165
Processamento Equilibrado	,055	,047	,074	1,162	,246
Satisfação no trabalho	,545	,042	,515	13,082	,000

a. Dependent Variable: Escala de Virtuosiidade Organizacional

**Tabela 17 – Regressão das subescalas com os dados demográficos**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,766 <sup>a</sup>	,587	,574	,3368
2	,778 <sup>b</sup>	,605	,581	,3344

a. Predictors: (Constant), Satisfação no trabalho, Comportamento Cínico, Comportamento Social, Autoconsciência, Comportamento altruísta, Transparência Relacional, Processamento Equilibrado, Moral

b. Predictors: (Constant), Satisfação no trabalho, Comportamento Cínico, Comportamento Social, Autoconsciência, Comportamento altruísta, Transparência Relacional, Processamento Equilibrado, Moral, Estado Civil, Género, Categoria, Idade, Nível Hierárquico, Filhos, Escolaridade, Antiguidade

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,158	,272		,580	,563
	Comportamento altruísta	,106	,078	,070	1,359	,175
	Comportamento Social	,079	,065	,064	1,224	,222
	Comportamento Cínico	-,044	,030	-,059	-1,466	,144
	Autoconsciência	,111	,063	,146	1,778	,077
	Transparência Relacional	-,036	,056	-,047	-,647	,518
	Moral	,070	,062	,088	1,121	,263
	Processamento Equilibrado	,092	,054	,130	1,701	,090
	Satisfação no trabalho	,515	,052	,483	9,930	,000
2	(Constant)	-,096	,398		-,240	,810
	Comportamento altruísta	,093	,080	,062	1,153	,250
	Comportamento Social	,096	,068	,078	1,423	,156
	Comportamento Cínico	-,050	,030	-,068	-1,654	,099
	Autoconsciência	,115	,063	,152	1,837	,067
	Transparência Relacional	-,037	,058	-,048	-,638	,524
	Moral	,067	,065	,085	1,035	,302
	Processamento Equilibrado	,083	,055	,117	1,504	,134
	Satisfação no trabalho	,518	,054	,486	9,608	,000
	Género	,103	,081	,052	1,273	,204
	Idade	-,004	,003	-,068	-1,083	,280
	Filhos	,045	,054	,041	,830	,407
	Estado Civil	,124	,045	,115	2,728	,007
	Escolaridade	-,033	,030	-,057	-1,104	,271
	Categoria	-,004	,016	-,012	-,247	,805
	Antiguidade	,003	,004	,046	,819	,414
Nível Hierárquico	,058	,068	,042	,858	,392	

a. Dependent Variable: Escala de Virtuosidade Organizacional

**Tabela 18 – Regressão das escalas completas com os dados demográficos**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,753 <sup>a</sup>	,567	,562	,3417
2	,765 <sup>b</sup>	,585	,568	,3395

a. Predictors: (Constant), Escala de Liderança Autêntica, Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, Satisfação no trabalho

b. Predictors: (Constant), Escala de Liderança Autêntica, Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, Satisfação no trabalho, Género, Escolaridade, Estado Civil, Categoria, Antiguidade, Filhos, Nível Hierárquico, Idade

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,439	,256		1,711	,088
Satisfação no trabalho	,563	,050	,528	11,226	,000
Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	,018	,076	,010	,232	,817
Escala de Liderança Autêntica	,270	,039	,326	6,891	,000
2 (Constant)	,217	,386		,564	,573
Satisfação no trabalho	,571	,052	,536	11,024	,000
Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	,003	,077	,002	,045	,964
Escala de Liderança Autêntica	,263	,040	,319	6,510	,000
Género	,100	,082	,050	1,221	,223
Idade	-,004	,003	-,078	-1,242	,215
Filhos	,024	,054	,021	,443	,658
Estado Civil	,125	,046	,116	2,719	,007
Escolaridade	-,011	,029	-,020	-,388	,698
Categoria	-,012	,016	-,034	-,742	,459
Antiguidade	,003	,004	,045	,805	,422
Nível Hierárquico	,051	,068	,036	,747	,456

a. Dependent Variable: Escala de Virtuosiidade Organizacional