



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**PERCEÇÃO DE TRABALHO SIGNIFICATIVO E
COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: O
PAPEL MEDIADOR DAS VIRTUDES**

MANUEL NEVES SIMÕES FERREIRA

OUTUBRO - 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PERCEÇÃO DE TRABALHO SIGNIFICATIVO E
COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: O
PAPEL MEDIADOR DAS VIRTUDES

MANUEL NEVES SIMÕES FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

OUTUBRO - 2023

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto que a percepção de trabalho significativo tem no desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional (CCO), assim como o efeito mediador das virtudes paciência e humildade. Com essa finalidade, procedeu-se à divulgação de um inquérito por questionário, *online*, que permitiu a obtenção de uma amostra de 274 indivíduos.

Os resultados indicam que, tanto para a percepção de trabalho significativo como para o CCO, as médias mais altas ocorrem entre os indivíduos de faixas etárias mais elevadas, não solteiros (casados, união de facto ou divorciados) e que apresentam maior tempo de experiência profissional. Estes indivíduos trabalham no setor público, ocupam posições de gestão na hierarquia da organização e denotam maior antiguidade. No que concerne ao CCO, identifica-se uma diferença significativa adicional, relativamente ao número de horas de trabalho semanal. Os indivíduos que completam o maior número de horas de trabalho semanal (i.e., >40 horas), verificam a média mais elevada de CCO. No que respeita às virtudes, apenas se registam diferenças significativas por nível hierárquico para a paciência, sendo os gestores de topo a apresentarem a média mais elevada e os gestores intermédios a média mais baixa.

Com recurso a um modelo de equações estruturais foi possível concluir a existência de uma associação positiva entre a percepção de trabalho significativo e CCO, verificada para três dimensões de CCO (cortesia, virtude cívica e desportivismo). A percepção de trabalho significativo está positivamente associada às virtudes paciência e humildade. Por sua vez, as duas virtudes, relacionam-se positivamente com todas as dimensões de CCO. Confirma-se também que a percepção de trabalho significativa está positivamente associada ao CCO e as virtudes paciência e humildade têm um efeito mediador nessa relação. O modelo conceptual proposto permite explicar 68,3% da variância de CCO.

Palavras-chave: Percepção de Trabalho Significativo; Comportamento de Cidadania Organizacional; Virtudes; Paciência; Humildade.

Abstract

This study aims to analyze the impact of meaningful work on organizational citizenship behaviors (OCB), as well as the mediating effect of two virtues: patience and humility. To achieve this objective, an online questionnaire survey was released, which allowed a sample of 274 individuals to be obtained.

The results indicate that, for both meaningful work and OCB, the highest averages occurred among individuals from older age groups, who are not single (married, in a civil union or divorced) and who have longer professional experience. These individuals work in the public sector, occupy management positions in the organization's hierarchy and they have worked in the organization for the longest period of time. Concerning to OCB, an additional significant difference is identified in relation to the number of weekly working hours. Individuals who complete more hours of work per week (i.e., >40 hours) have the highest OCB average. Regarding to virtues, there are only significant differences by hierarchical level for patience, with top manager presenting the highest average and middle managers the lowest average.

Using a structural equation model, it was possible to conclude the existence of a positive association between meaningful work and OCB, verified for three dimensions of OCB (courtesy, civic virtue and sportsmanship). Meaningful work is positively associated with patience and humility virtues. In turn, both virtues are positively related to all OCB dimensions. Thus, it is confirmed that meaningful work is positively associated with OCB and patience and humility virtues have a mediating effect on this relationship. The developed conceptual model explains 68.3% of OCB variance.

Keywords: Meaningful Work; Organizational Citizenship Behavior; Virtues; Patience; Humility.

Agradecimentos

Com a aproximação da conclusão desta etapa, impõe-se uma nota de agradecimento a todas as pessoas que contribuíram, de maneiras diferentes, para a sua concretização.

Em primeiro lugar, começo por agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Maria Eduarda Soares, pelo seu trabalho, profissionalismo, rigor e inspiração ao longo deste percurso. Sem o seu apoio este resultado não seria possível.

Em segundo lugar, deixo uma nota de agradecimento a todas as pessoas que, voluntariamente, decidiram responder ao inquérito por questionário que serviu de instrumento para a recolha dos dados analisados na presente investigação.

Um agradecimento muito especial à minha família. Em particular, aos meus pais pelo apoio incondicional e a possibilidade de chegar até aqui, e um caloroso abraço ao meu irmão e às minhas avós.

Obrigado aos meus amigos mais chegados que assistiram a esta caminhada, sempre de perto. O vosso apoio, motivação e alegria foram fundamentais.

Agradeço aos colegas e amigos do Mestrado, nomeadamente ao meu grupo de trabalho, com o qual tive a oportunidade de aprender imenso e vivenciar inúmeras experiências que em muito contribuíram para este resultado.

Por fim, deixo uma nota de reconhecimento ao ISEG. Foram anos de inspiração, aprendizagem e transformação.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Percepção de Trabalho Significativo.....	4
2.1.1. Definição e perspectivas.....	4
2.1.2. Dimensões	5
2.2. Comportamento de Cidadania Organizacional.....	6
2.2.1. Definição e perspectivas.....	6
2.2.2. Dimensões	7
2.3. Virtudes em Contexto Organizacional	8
2.3.1. Paciência.....	9
2.3.1.1. Definição e perspectivas	9
2.3.1.2. Dimensões.....	11
2.3.2. Humildade	11
2.3.2.1. Definição e perspectivas	11
2.3.2.2. Dimensões.....	12
2.4. Modelo Conceptual e Hipóteses.....	13
2.4.1. Percepção de Trabalho Significativo e CCO.....	13
2.4.2. O Papel Mediador das Virtudes na Relação entre Percepção de Trabalho Significativo e CCO.....	14
3. Estudo Empírico.....	18
3.1. Método.....	18
3.1.1. Caracterização da Amostra.....	18
3.1.2. Instrumentos de Medida	20
3.2. Resultados	22
3.2.1. Média e Desvio Padrão na Amostra Total.....	22
3.2.2. Análise de Diferenças Significativas em Subgrupos da Amostra	22
3.2.3. Análise de Equações Estruturais.....	25
3.2.3.1. Modelos de Medida.....	25
3.2.3.2. Modelo Estrutural	26
3.3. Análise e Discussão dos Resultados.....	28
4. Conclusões	32
4.1. Contribuições do Estudo	32
4.2. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras.....	34
Referências Bibliográficas	36
Anexos	42
Anexo I - Instrumento	42
Anexo II – Tabelas de Análise Estatística.....	47

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual	17
Figura 2 - Modelo Estrutural Final.....	27

Índice de Tabelas

Tabela I - Caracterização da Amostra.....	47
Tabela II - Estatística Descritiva e Análise de Fiabilidade Total e por Fatores	48
Tabela III - T-test: Diferenças por Género.....	48
Tabela IV - ANOVA: Diferenças por Idades.....	48
Tabela V - T-test: Diferenças por Estado Civil.....	49
Tabela VI - ANOVA: Diferenças por Tempo de Experiência Profissional.....	49
Tabela VII - ANOVA: Diferenças por Setor da Organização	49
Tabela VIII - ANOVA: Diferenças por Nível Hierárquico	50
Tabela IX - ANOVA: Diferenças por Número de Horas de Trabalho Semanal... 50	
Tabela X - ANOVA: Diferenças por Tempo de Trabalho na Organização.....	50
Tabela XI - ANOVA: Diferenças por Regime de Trabalho	51
Tabela XII - Média, Desvio Padrão e Pesos Estandarizados dos Indicadores	51
Tabela XIII - Fiabilidade e Validade Convergente	52
Tabela XIV - Correlações entre Variáveis Latentes e Raízes Quadradas da Variância Média Extraída	52
Tabela XV - Efeitos Diretos – Relações Significativas	52
Tabela XVI - Efeitos Indiretos – Relações Significativas	53

1. Introdução

O trabalho, enquanto elemento essencial na vida humana, há muito tempo que não se reduz, apenas, a um instrumento de sobrevivência ou de manutenção de um estilo de vida (You *et al.*, 2020). Cada vez mais se reconhece que o trabalho pode ser uma fonte de significado e identidade na vida dos indivíduos (Bailey *et al.*, 2019; Lips-Wiersma & Morris, 2009; You *et al.*, 2020).

A percepção de trabalho significativo é um tema da atualidade que se insere no âmbito da Psicologia Positiva (e.g., Sheldon & King, 2001) e da Investigação Organizacional Positiva, caracterizada pelo foco em processos e atributos com consequências positivas para as organizações e os seus colaboradores (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). O conceito compreende um equilíbrio entre as características esperadas e as características percebidas pelos indivíduos em relação ao trabalho, tendo em conta os seus próprios ideais (Frémeaux & Pavageau, 2022).

Estudos anteriores indicaram que os colaboradores ambicionam perceber o seu trabalho como significativo (Deloitte, 2022), de tal forma que alguns estão até dispostos a abdicar de uma parte do seu rendimento por um trabalho significativo (Achor *et al.*, 2018). Recentemente, o estudo da consultora de recursos humanos Kelly concluiu que o trabalho significativo é priorizado no momento da escolha de um novo desafio profissional. O mesmo estudo revela que os portugueses surgem em primeiro lugar na valorização de um trabalho significativo, acima da média global (Kelly, 2022).

Tendo em conta a pertinência do tema para a atualidade, a presente investigação incidirá sobre a percepção de trabalho significativo e as suas consequências. Nomeadamente, analisando a relação da percepção de trabalho significativo com os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), (Allan *et al.*, 2019; Bailey *et al.*, 2019), um constructo cuja importância já foi anteriormente confirmada (e.g., Podsakoff *et al.*, 2009).

Os CCO dizem respeito aos comportamentos que excedem as funções do indivíduo, que contribuem de forma positiva para o sucesso da organização e não são diretamente associados ao sistema formal de recompensas (Organ, 1988 cit in de Geus *et al.*, 2020). De acordo com a revisão meta-analítica de Podsakoff e colegas (2009), o CCO apresenta vários impactos positivos para as organizações, nomeadamente em termos de: produtividade, eficiência, redução de custos, satisfação do cliente e rentabilidade.

Diversos estudos têm produzido evidência empírica de que a relação entre percepção de trabalho significativo e CCO é mediada por atitudes positivas, isto é, a percepção de trabalho significativo permite o desenvolvimento de atitudes positivas (*engagement*, satisfação no trabalho e comprometimento) que, por sua vez, contribuem para mudanças comportamentais como o CCO (Allan *et al.*, 2019).

Na presente investigação considera-se que, para além das atitudes positivas, outras variáveis, nomeadamente as virtudes, poderão ser mediadoras da relação em estudo. Esta proposta é baseada na ligação das virtudes a determinadas dimensões de CCO (e.g., altruísmo ou virtude cívica), (Podsakoff *et al.*, 1990).

O estudo das virtudes em contexto organizacional tem conhecido um desenvolvimento significativo nos últimos anos, em consequência dos recentes escândalos corporativos e comportamentos fraudulentos (Heugens, Kaptein, & Oosterhout, 2008). Segundo Newstead e colegas (2018), as virtudes assumem-se como uma resposta para a procura de sentido, que é uma expectativa verificada entre muitos indivíduos nas organizações atuais.

De acordo com a tendência na pesquisa empírica, no campo da Investigação Organizacional Positiva, para o estudo de uma ou duas virtudes em particular (Newstead *et al.*, 2018), optou-se pela escolha das virtudes paciência e humildade, dada a evidência empírica dos efeitos positivos destas virtudes em contexto organizacional (Comer & Sekerka, 2014; Nielsen & Marrone, 2018; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

Perante o enquadramento apresentado, o presente estudo pretende analisar, no contexto organizacional português, se colaboradores que percebem o seu trabalho como significativo têm maior propensão para comportamentos de cidadania organizacional, e se as virtudes influenciam de algum modo essa relação.

Assim, definem-se como principais objetivos:

- Analisar os níveis de percepção de trabalho significativo, comportamento de cidadania organizacional, paciência e humildade numa amostra de trabalhadores no contexto organizacional português;
- Analisar se existem diferenças significativas nas variáveis em estudo em diferentes grupos da amostra (e.g., género, idade, nível de escolaridade);

- Analisar as relações que se estabelecem entre a percepção de trabalho significativo, o comportamento de cidadania organizacional e as virtudes paciência e humildade.

Na sequência dos objetivos enunciados, a presente dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro consiste na presente introdução e o segundo na revisão de literatura, onde são desenvolvidos os conceitos em estudo, assim como as relações que se estabelecem entre si. Adicionalmente, no terceiro capítulo é apresentado o estudo empírico, que inclui a explicação do método, a caracterização da amostra, os instrumentos de medida utilizados, a apresentação dos resultados, seguida da respectiva análise e discussão. Por fim, o capítulo quatro é dedicado às contribuições do estudo, às limitações encontradas e a sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

O presente capítulo tem o intuito de apresentar uma breve revisão de literatura analisando os principais conceitos utilizados para o desenvolvimento do estudo, nomeadamente a percepção de trabalho significativo, o comportamento de cidadania organizacional e as virtudes paciência e humildade. No final, serão apresentados estudos que demonstram as relações que se estabelecem entre os conceitos, servindo de justificação para as hipóteses formuladas e o modelo conceptual desenvolvido.

2.1. Perceção de Trabalho Significativo

2.1.1. Definição e perspectivas

A percepção de trabalho significativo, originalmente designada por *meaningful work*, tem sido alvo de grande interesse na academia, onde é possível encontrar apelos recentes para um maior número de estudos empíricos a abordar a complexidade do tema (Allan *et al.*, 2019; Bailey *et al.*, 2019; Steger, Dik, & Duffy, 2012). Do ponto de vista dos colaboradores, a relevância do conceito resulta de três fatores: (1) o facto de ser uma forma de encontrar um propósito e identidade na vida (Bailey *et al.*, 2019; Lips-Wiersma & Morris, 2009; You *et al.*, 2020); (2) o aumento da insatisfação com decisões de curto prazo nas organizações e (3) as preocupações com a qualidade de vida (Bailey *et al.*, 2019; Lepisto & Pratt, 2017).

Na literatura identificam-se dois problemas relativamente ao tema: (1) a ausência de consenso acerca de uma definição universalmente aceite (Bailey *et al.*, 2019; You *et al.*, 2020) e (2) a utilização de diferentes termos (Allan *et al.*, 2019).

Relativamente ao primeiro problema, Frémeaux e Pavageau (2022) salientaram a existência de diferentes perspectivas para definir o conceito, incluindo as que o consideram como: (1) uma necessidade humana (Deci & Ryan, 2014 cit in Frémeaux & Pavageau, 2022); (2) o resultado de uma vocação (e.g., Hall & Chandler, 2005); (3) uma característica do trabalho que é valorizada pelos colaboradores (e.g., Harpaz & Fu, 2002); (4) um direito fundamental (e.g., Yeoman, 2014); ou (5) uma componente do bem comum da organização (e.g., Sison & Fontrodona, 2013).

No presente estudo segue-se a perspectiva que considera a percepção de trabalho significativo como uma característica valorizada pelos colaboradores, ou seja, o que significa o trabalho para os indivíduos, considerando um trabalho que, simultaneamente,

é significativo e positivo em valência (Steger *et al.*, 2012). Mais recentemente foi definido como “características positivas que servem um propósito que contribuem para o crescimento individual e organizacional como um todo” (You *et al.*, 2020, p. 39).

O segundo problema identificado na literatura diz respeito à existência de diferentes conceitos para o tema, nomeadamente o significado do trabalho (*meaning of work*), significância (*meaningfulness*) e percepção de trabalho significativo (*meaningful work*), (Frémeaux & Pavageau, 2022).

O primeiro conceito, significado do trabalho, refere-se a características objetivas do trabalho (Bailey & Madden, 2015 cit in Frémeaux & Pavageau, 2022), que correspondem ao significado, crenças, definições e valores que os indivíduos atribuem ao seu trabalho (Frémeaux & Pavageau, 2022) e que variam entre diferentes culturas (You *et al.*, 2020). A significância introduz uma experiência subjetiva, não relacionada com a natureza da atividade, que indica “o grau em que o indivíduo experiencia o trabalho como algo geralmente significativo, valioso e que vale a pena” (Hackman & Oldham, 1976, p. 256). Por sua vez, a percepção de trabalho significativo compreende, simultaneamente, características objetivas e uma experiência subjetiva (Frémeaux & Pavageau, 2022). Será este último o conceito utilizado neste estudo, definido como: “aquele que resulta de um senso de coerência entre as características esperadas e percebidas do trabalho de acordo com os próprios ideais ou padrões” (Frémeaux & Pavageau, 2022, p. 55).

2.1.2. Dimensões

A identificação das características do trabalho associadas a uma maior atribuição de significado, por parte dos indivíduos, tem sido objeto de interesse entre vários estudiosos (Frémeaux & Pavageau, 2022). O Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1976) foi uma das primeiras teorias organizacionais a abordar o tema (Allan *et al.*, 2019). Este modelo insere-se na perspectiva da gestão e comportamento organizacional segundo a qual o significado resulta do *design* de tarefas disponibilizado pela organização (Laaser & Bolton, 2022). Apresenta um conjunto de dimensões que influenciam positivamente a percepção de trabalho significativo, entre as quais: (1) variedade de competências, (2) identificação com a tarefa, (3) significância da tarefa, (4) autonomia e (5) *feedback* (Allan *et al.*, 2019; Hackman & Oldham, 1976).

Posteriormente, Steger e colegas (2012) apresentaram três dimensões da percepção de trabalho significativo: (1) significado positivo, (2) criação de significado através do trabalho e (3) motivação por um bem maior. A primeira dimensão procura capturar a sensação de importância e significância do trabalho. A segunda diz respeito a efeitos no contexto de vida mais amplo dos indivíduos, uma vez que é sugerido que o trabalho permite aumentar a compreensão de si mesmo e do mundo que os rodeia, potenciando o seu crescimento pessoal. Por fim, a última dimensão traduz a noção de que o trabalho é mais significativo se produzir um efeito positivo nos outros ou na sociedade em geral (Steger, Bryan, & Duffy, 2012).

2.2. *Comportamento de Cidadania Organizacional*

2.2.1. Definição e perspectivas

O conceito de comportamento de cidadania organizacional (CCO), originalmente designado por *organizational citizenship behavior* (Smith, Organ, & Near, 1983), teve origem nos estudos de Organ (1988), que se basearam na distinção previamente desenvolvida por Katz (1964), acerca do comportamento *in-role* e *extra-role* dos funcionários na organização. Surge como um contributo na distinção entre as tarefas que são atribuídas aos colaboradores, dos comportamentos espontâneos que ultrapassam os requisitos da sua função (Katz, 1964 cit in de Geus *et al.*, 2020; Organ, 1988 cit in Podsakoff *et al.*, 2014).

Inicialmente, o CCO foi definido como um “comportamento individual que é discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que no agregado promove o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988, p. 4 cit in Podsakoff *et al.*, 2014).

No entanto, em resposta a críticas que alertaram para o facto de o CCO poder não ser discricionário, nomeadamente quando é esperado pelos colegas de trabalho ou supervisores (Morrison, 1994), uma definição revista foi apresentada, segundo a qual o CCO consiste no “desempenho que apoia o ambiente social e psicológico no qual o desempenho da tarefa ocorre” (Organ, 1997, p. 95). A nova definição tem a vantagem de, para além de superar as críticas apontadas, manter a distinção entre CCO e desempenho da tarefa (Podsakoff *et al.*, 2009), entendido como “aqueles comportamentos ou deveres

que contribuem para o núcleo técnico de uma organização e são frequentemente especificados numa descrição formal de trabalho” (Podsakoff *et al.*, 2014, p. 89).

Existem alguns conceitos semelhantes a CCO, nomeadamente comportamento pró-social (e.g., DeCremer *et al.*, 2009), espontaneidade organizacional (e.g., George & Brief, 1992) e comportamentos extra-papel (Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995). No entanto, o desempenho contextual é sugerido como o conceito mais próximo de CCO, definido como atividades que “apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar” (Borman & Motowidlo, 1993, p. 73 cit in Motowidlo, 2000).

Constituem exemplos de manifestações de CCO: ficar a trabalhar para além do horário de trabalho, assumir tarefas que não são exigidas ao colaborador, ajudar os colegas de trabalho ou voluntariar-se para a participação em projetos (Organ *et al.*, 2006 cit in Bolino *et al.*, 2023).

A investigação nesta área tem sido dominada pela identificação dos antecedentes de CCO (Ding *et al.*, 2020; Harvey, Bolino, & Kelemen, 2018; Podsakoff *et al.*, 2014), que foram agrupados em quatro categorias: (1) características individuais, (2) características da tarefa, (3) características organizacionais e (4) comportamentos de liderança (Podsakoff *et al.*, 2000, p. 526). O presente estudo insere-se no âmbito das características da tarefa.

2.2.2. Dimensões

Smith e colegas (1983) sugeriram que o altruísmo e a obediência organizacional constituíam dimensões de CCO. Posteriormente, Organ (1988) complementou o estudo anterior ao apresentar um modelo de cinco dimensões: (1) altruísmo, refere-se a comportamentos arbitrários capazes de ajudar outras pessoas com um problema; (2) conscienciosidade, comportamento arbitrário por parte do colaborador, que ultrapassa os requisitos mínimos da sua função, em domínios como o cumprimento de regras e regulamentos ou a duração das pausas; (3) cortesia, comportamento arbitrário de um indivíduo com o intuito de evitar problemas com outras pessoas relacionados com o trabalho; (4) virtude cívica, comportamento de um indivíduo que manifesta preocupação e envolvimento com o funcionamento da empresa e (5) desportivismo, disposição dos colaboradores para aceitarem que as circunstâncias do trabalho, por vezes, não são as ideais (Organ, 1988 cit in Podsakoff *et al.*, 1990). Podsakoff e colegas (1990) foram dos

primeiros autores a operacionalizarem as dimensões propostas (LePine, Erez, & Johnson, 2002).

Por outro lado, Williams e Anderson (1991) sugeriram que o CCO pode ser distinguido relativamente ao seu beneficiário, apresentando duas dimensões: CCO direcionado à organização e CCO focado no indivíduo (LePine, Erez, & Johnson, 2002; Williams & Anderson, 1991). O primeiro resulta num benefício para toda a organização (e.g., aviso prévio de impossibilidade de comparência ao trabalho), enquanto que o segundo favorece diretamente um indivíduo em particular, o que produz um efeito indireto positivo na organização (e.g., prestar apoio a colegas de trabalho que estiveram ausentes), (Williams & Anderson, 1991).

Desta forma, os CCO direcionados à organização manifestam-se através da virtude cívica, desportivismo e conscienciosidade e os CCO direcionados ao indivíduo através de altruísmo e cortesia (Podsakoff *et al.*, 2014).

2.3. Virtudes em Contexto Organizacional

Na literatura identificam-se dois temas no âmbito das virtudes: as virtudes organizacionais (e.g., Chun, 2005) e as virtudes individuais (e.g., Newstead *et al.*, 2018). As primeiras são um constructo multidimensional, subjacente ao carácter ético e ao comportamento virtuoso nas organizações, composto por seis dimensões: coragem, conscienciosidade, integridade, empatia, cordialidade e zelo. Destaca-se o seu elevado valor estratégico e os resultados positivos associados (e.g., desempenho financeiro ou lealdade dos colaboradores), (Chun, 2005; Jancenelle, 2021).

Por sua vez, as virtudes individuais são consideradas qualidades de carácter desejáveis, definidas como “uma inclinação humana para sentir, pensar e agir de forma a expressar a excelência moral e contribuir para o bem comum” (Newstead *et al.*, 2018, p. 446). Uma das características das virtudes individuais é a possibilidade de serem aprendidas (Newstead *et al.*, 2018).

Segundo Newstead (2022), podem ser classificadas em virtudes de ordem superior, as seguintes virtudes individuais: a coragem, a humanidade, a justiça, a temperança, a transcendência, a sabedoria e a prudência. O presente estudo propõe a análise de duas virtudes individuais: (1) paciência e (2) humildade, que partilham a mesma virtude de ordem superior, a temperança (Newstead, 2022). A escolha das duas

virtudes resulta do conhecimento existente sobre os seus efeitos positivos no contexto organizacional (e.g., Comer & Sekerka, 2014; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

Relativamente à paciência, Comer e Sekerka (2014) identificaram os seguintes efeitos organizacionais positivos: (1) evitar a ocorrência de produtos com defeito (Kupfer, 2007); (2) a prosperidade duradoura, verificada em organizações asiáticas, cuja valorização da paciência e da viabilidade de longo prazo são apontadas como fatores explicativos do seu sucesso (Chen & Miller, 2010); (3) a simpatia e produtividade, com o potencial de promover o desempenho baseado em interações interpessoais mais agradáveis, que incentivam a criatividade e (4) o comportamento ético, que reduz a propensão dos indivíduos a incorrerem em fraudes ou atos de corrupção, por se encontrarem menos sujeitos a pressões de tempo.

No que concerne à humildade, Vera e Rodriguez-Lopez (2004) apresentaram como resultados do conceito: (1) intenções reduzidas de *turnover*, (2) produtividade e (3) *engagement*. Posteriormente, Nielsen e Marrone (2018) catalogaram um conjunto de resultados positivos entres os quais se incluem o desempenho e a inovação organizacionais. Estes dois resultados são consequência da influência da humildade do líder nos seus colaboradores, pelo que não é possível concluir se humildade do indivíduo promove o seu desempenho ou inovação (Nielsen & Marrone, 2018).

Por fim, na literatura é possível encontrar diversos estudos sobre as virtudes paciência e humildade e os seus efeitos no contexto da liderança (e.g., liderança humilde), (e.g., Haque, Liu, & TitiAmayah, 2017; Kelemen *et al.*, 2022). No entanto, a presente investigação propõe o estudo da paciência e da humildade dos indivíduos nas organizações.

2.3.1. *Paciência*

2.3.1.1. *Definição e perspectivas*

A paciência tem permanecido ausente da investigação, nomeadamente no campo da Psicologia Positiva, não acompanhando o desenvolvimento da pesquisa sobre virtudes dos últimos anos (Schnitker *et al.*, 2017). Consequentemente, o conhecimento atual sobre o tema reduz-se, essencialmente, à definição, significado de indivíduo paciente (Schnitker, 2012) e aos benefícios individuais e organizacionais do conceito (Comer & Sekerka, 2014).

Frequentemente considerada um traço de personalidade ou de caráter que é bom um indivíduo possuir (Schnitker, 2012), a paciência foi definida como “a propensão de uma pessoa a esperar com calma perante a frustração, adversidade ou sofrimento” (Schnitker, 2012, p. 263). Os indivíduos pacientes apresentam menor propensão para reagirem com irritação a provocações, atrasos ou circunstâncias difíceis e, por vezes, assumem desconforto pessoal para atenuarem o sofrimento dos indivíduos que os rodeiam (Comer & Sekerka, 2014). Estas características remetem para a origem etimológica do conceito, que provém do termo latim *patientia*, e significa resistência, sofrimento e tolerância (Patience, 2010 cit in Haque, Liu, & TitiAmayah, 2017).

A paciência poderá ser praticada numa panóplia de circunstâncias e situações temporais (e.g., esperar numa fila de trânsito) e até em eventos com efeitos de longo prazo (e.g., maternidade/paternidade). Apesar da relevância da dimensão temporal ou de espera, também poderão surgir situações sem um foco explícito no tempo que exijam a referida virtude (e.g., gerir pessoas difíceis), (Schnitker, 2012).

Schnitker (2012) examinou duas conceptualizações diferentes: (1) paciência como um traço e (2) paciência como um estado. O primeiro descreve o conceito como o meio-termo entre os comportamentos de excesso de imprudência e a deficiência da preguiça. Enquanto que o segundo se relaciona com as estimativas de tempo, que variam entre indivíduos, e são influenciadas por diversos fatores (e.g., situacionais, normas sociais, etc.). Pelo que, de um modo geral, um aumento das estimativas de tempo está associado a uma diminuição da paciência como estado. Verifica-se uma correspondência entre as duas conceptualizações, na medida em que os indivíduos com traços de paciência têm maior tendência para a manifestação de estados de paciência específicos como a espera (Schnitker, 2012). Neste estudo considerou-se a paciência como um traço, que é manifestado em diferentes domínios.

Na literatura é sugerido o estudo da paciência como uma construção híbrida de personalidade (Schnitker *et al.*, 2017), suportada pela Teoria da Personalidade Tripartida que contempla três unidades de personalidade: (1) traços básicos, (2) adaptações características e (3) narrativas de identidade pessoal (McAdams & Pals, 2006); para caracterizar a paciência como “adaptações características que levam à regulação emocional eficaz, combinada com uma identidade narrativa que conceitua o sofrimento como significativo” (Schnitker *et al.*, 2017, p. 266). A nova definição introduz a associação ao

conceito de sofrimento, descrito como “qualquer experiência percebida por uma pessoa como má, desagradável ou pesada” (Schnitker *et al.*, 2017, p. 272).

2.3.1.2. Dimensões

De acordo com Schnitker (2012), são dimensões essenciais de paciência: (1) a paciência interpessoal, (2) a paciência nas dificuldades da vida e (3) a paciência com os aborrecimentos diários. A primeira poderá ser manifestada quando um indivíduo é confrontado com uma resposta desagradável ou antipática. A segunda dimensão traduz-se na tolerância perante as circunstâncias mais difíceis ou frustrantes da vida (e.g., dificuldades financeiras ou doenças de longo prazo). Por fim, a paciência com os aborrecimentos diários refere-se a respostas calmas, dos indivíduos, perante as adversidades do dia-a-dia, experienciadas como difíceis (e.g., esperar em longas filas de trânsito), (Schnitker, 2012; Schnitker *et al.*, 2017). As três dimensões representam uma resposta, dos indivíduos, a diferentes fontes de sofrimento (Schnitker *et al.*, 2017).

2.3.2. Humildade

2.3.2.1. Definição e perspectivas

A humildade, termo que deriva do latim *humilitas*, e significa “fundamento” ou “da terra” (Kelemen *et al.*, 2022), foi inicialmente definida como “uma vontade defensiva de ver a si mesmo com precisão, incluindo pontos fortes e limitações” (Exline & Geyer, 2004, p.97). Posteriormente, Ou e colegas (2014) caracterizaram-na como um “traço relativamente estável que se baseia numa perceção de que algo maior que o eu existe” (Ou *et al.*, 2014, p. 37).

Na literatura são identificadas duas barreiras ao desenvolvimento do estudo da humildade. A primeira é a dificuldade em operacionalizar o conceito devido às várias definições incidirem sobre diferentes focos de análise (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013). A segunda barreira é relativa à existência de conceitos relacionados que exigem uma distinção clara relativamente ao conceito em estudo (Ou *et al.*, 2014).

Segundo Owens e colegas (2013), o primeiro obstáculo identificado decorre das múltiplas definições incidirem sobre focos de análise diferentes como: (1) o intrapessoal, que considera o autoconhecimento o elemento central da humildade (Argandona, 2015), também referido como uma autoavaliação precisa (Kelemen *et al.*, 2022; Morris,

Brotheridge, & Urbanski, 2005) ou (2) o foco interpessoal, segundo o qual “a humildade está dentro do agente, mas é percebida principalmente pelos outros” (Argandona, 2015, p. 65), também conceituado como humildade expressa (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013).

Relativamente ao segundo problema, diversos investigadores partilham o consenso de que humildade e modéstia são conceptualmente diferentes (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005; Ou *et al.*, 2014), sendo esta última definida como uma apresentação moderada de si mesmo (Woodcock, 2008), com o potencial de induzir os indivíduos a subestimarem as suas qualidades (Cialdini & de Nicholas, 1989 cit in Nielsen & Marrone, 2018). Deste modo, opõe-se à definição de humildade proposta por Exline e Geyer (2004). Por outro lado, o narcisismo enquanto traço de personalidade positivamente associado a exibicionismo, extroversão, comportamento egocêntrico ou manipulação interpessoal (Emmons, 1984), relaciona-se negativamente com humildade. Supletivamente, verifica-se que para a ocorrência de humildade a ausência de narcisismo é uma condição necessária, mas não suficiente (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005).

Uma vez que o presente estudo analisa a humildade dos colaboradores no contexto organizacional, que é caracterizado como socialmente rico, será adotada a definição de humildade expressa que considera a natureza interpessoal e os comportamentos observáveis do conceito (Nielsen & Marrone, 2018; Owens, Johnson, & Mitchell, 2013). Assim, a humildade expressa é definida como “uma característica interpessoal que emerge em contextos sociais que conota (a) uma disposição manifestada de ver a si mesmo com precisão, (b) uma apreciação demonstrada dos pontos fortes e contribuições dos outros, e (c) ser ensinável” (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013, p. 1518). A primeira componente da definição, embora relacionada com o foco intrapessoal de humildade, ocorre através das interações sociais com os outros, e é manifestada por meio da revelação das fraquezas e limitações individuais (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013). Na próxima secção cada dimensão será analisada com maior detalhe.

2.3.2.2. *Dimensões*

Tal como referido anteriormente, a primeira dimensão de humildade expressa (uma vontade de ver a si mesmo com precisão), capta o desejo dos indivíduos humildes em desenvolverem um processo contínuo de autoconsciência, por exemplo no

reconhecimento dos seus pontos fortes e limitações. A segunda dimensão refere-se à propensão dos indivíduos humildes para verem os outros de forma genuína, na identificação das suas capacidades. Por fim, a última dimensão manifesta-se através da abertura para aprender e receber *feedback* de outras pessoas (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013).

2.4. Modelo Conceptual e Hipóteses

Na presente secção serão apresentadas as hipóteses desenvolvidas no estudo, justificadas pela revisão de literatura. Essas hipóteses dizem respeito às relações que se estabelecem entre a percepção de trabalho significativo, o comportamento de cidadania organizacional e as virtudes paciência e humildade, e resultam no modelo conceptual que será utilizado no estudo empírico. Primeiramente, serão apresentadas duas teorias aplicadas a várias relações do modelo desenvolvido.

A Teoria da Intensidade Motivacional (Brehm & Self, 1989), permite explicar como o valor atribuído à realização de um trabalho, tem implicação no esforço dos indivíduos para a prossecução do mesmo (Thomas & Schnitker, 2017). Esta teoria pode aplicar-se à relação entre percepção de trabalho significativo e CCO, considerando que a primeira se refere ao valor atribuído e o segundo ao esforço dos indivíduos para atividades que vão além do que lhes é atribuído.

A Teoria da Troca Social, baseada na norma da reciprocidade (Cropanzano & Mitchell, 2005), também poderá estar subjacente às relações em estudo. Assim, quando a organização atribui um trabalho significativo aos seus colaboradores, estes poderão apresentar maior disponibilidade para comportamentos espontâneos como forma de retribuição (Bolino & Turnley, 2003 cit in Bolino *et al.*, 2023). A referida teoria insere-se na perspetiva da gestão e comportamento organizacional segundo a qual a percepção de trabalho significativo resulta das características do trabalho que são disponibilizadas pela organização (Laaser & Bolton, 2022).

2.4.1. Percepção de Trabalho Significativo e CCO

Investigações anteriores revelaram uma associação positiva entre a percepção de trabalho significativo e o CCO (Allan *et al.*, 2019; Bailey *et al.*, 2019; Selamat, Nordin, & Fook, 2017).

No seu estudo aplicado a funcionários do setor hoteleiro, Supanti e Butcher (2019) verificaram uma associação positiva entre a percepção de trabalho significativo e o comportamento de ajuda, que corresponde à dimensão de CCO - altruísmo (Podsakoff *et al.*, 1990).

Adicionalmente, o modelo proposto por Allan e colegas (2019) permitiu estabelecer uma associação positiva entre a percepção de trabalho significativo e o desenvolvimento de CCO através do papel mediador das atitudes positivas, isto é, a percepção de trabalho significativo permite o desenvolvimento de atitudes positivas (*engagement*, satisfação no trabalho e comprometimento). Por sua vez, as atitudes positivas contribuem para comportamentos positivos como o CCO.

Neste sentido, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H1: A percepção de trabalho significativo está positivamente associada a CCO.

H1a: A percepção de trabalho significativo está positivamente associada a altruísmo.

H1b: A percepção de trabalho significativo está positivamente associada a conscienciosidade.

H1c: A percepção de trabalho significativo está positivamente associada a cortesia.

H1d: A percepção de trabalho significativo está positivamente associada a virtude cívica.

H1e: A percepção de trabalho significativo está positivamente associada a desportivismo.

2.4.2. O Papel Mediador das Virtudes na Relação entre Percepção de Trabalho Significativo e CCO

Tendo em conta o papel mediador das atitudes positivas na relação entre percepção de trabalho significativo e CCO (Allan *et al.*, 2019), a presente investigação propõe o estudo das virtudes como variável mediadora da relação enunciada. Não foram identificados estudos sobre percepção de trabalho significativo, paciência e humildade. No entanto, existem estudos sobre paciência, humildade e CCO.

Um estudo recente de Ewe e Ho (2022), com vendedores de produtos financeiros, indicou que a percepção de significado no trabalho, representado no seu modelo como “paixão e propósito”, permite o desenvolvimento de capacidades psicológicas emergentes entre as quais a paciência, definidas como “capacidade de um indivíduo usar um comportamento auto-motivado para assumir e superar desafios para alcançar resultados positivos na vida ou no trabalho” (Ewe & Ho, 2022, p. 393). Desta forma, o modelo apresentado verifica uma relação positiva entre paixão e propósito, juntamente com outras capacidades psicológicas e paciência, em conjunto com a consideração e a responsabilidade (Ewe & Ho, 2022).

Adicionalmente, não foram identificados estudos que relacionassem a percepção de trabalho significativo com a humildade do indivíduo. No entanto, verifica-se uma associação positiva entre a humildade do líder e a percepção de trabalho significativo dos colaboradores (Luu, 2020; Silard, Miao, & Owens, 2021).

Para a análise da relação entre as virtudes e o CCO considera-se o modelo de personalidade HEXACO que consiste numa estrutura de seis domínios: (1) abertura à experiência, (2) emocionalidade, (3) extroversão, (4) amabilidade, (5) conscienciosidade e (6) honestidade-humildade (Ashton & Lee, 2007). A distinção face ao modelo de personalidade *Big Five* resulta da inclusão de uma sexta dimensão (i.e., honestidade-humildade), (Pletzer, Oostrom, & de Vries, 2021).

A revisão meta-analítica de Pletzer e colegas (2021), refere que a paciência relaciona-se positivamente com CCO, paralelamente com outros fatores que compõem o domínio de personalidade amabilidade, do modelo HEXACO (Ashton & Lee, 2007). Adicionalmente, a dimensão honestidade-humildade correlacionou-se positivamente com o CCO (Pletzer, Oostrom, & de Vries, 2021).

Recentemente, Qin e colegas (2021) concluíram que o CCO resulta da interação entre a humildade do líder e a humildade dos colaboradores, verificando-se uma associação positiva entre a congruência da humildade do líder e dos colaboradores com o CCO.

Tendo em conta que os indivíduos humildes voluntariam-se mais a ajudar outras pessoas do que indivíduos menos humildes e, esse efeito é mais significativo em condições altruístas (LaBouff *et al.*, 2012); e que a humildade foi um preditor de indicadores de generosidade (Exline & Hill, 2012); é sugerido que as referidas

descobertas contribuem, potencialmente, para estudos mais aprofundados relacionados com o CCO dos funcionários (Nielsen & Marrone, 2018).

Assim, suportada pela literatura supracitada, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H2: A paciência tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e CCO.

H2a: A paciência tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e altruísmo.

H2b: A paciência tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e conscienciosidade.

H2c: A paciência tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e cortesia.

H2d: A paciência tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e virtude cívica.

H2e: A paciência tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e desportivismo.

H3: A humildade tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e CCO.

H3a: A humildade tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e altruísmo.

H3b: A humildade tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e conscienciosidade.

H3c: A humildade tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e cortesia.

H3d: A humildade tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e virtude cívica.

H3e: A humildade tem um papel mediador entre a percepção de trabalho significativo e desportivismo.

Em suma, considerando a revisão de literatura apresentada e as hipóteses formuladas, apresenta-se o seguinte modelo conceptual (Figura 1).

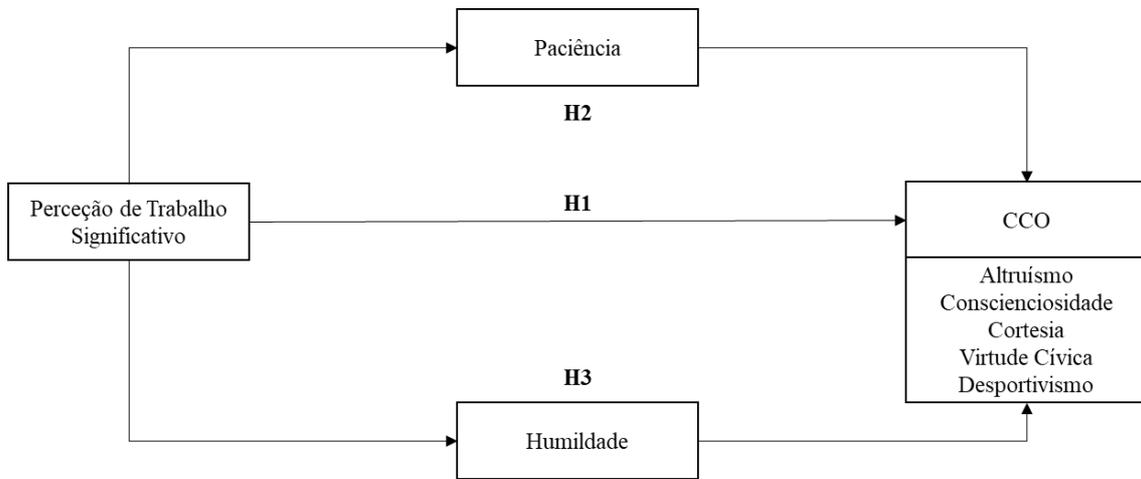


Figura 1 - Modelo Conceptual

3. Estudo Empírico

3.1. Método

Tendo em conta os objetivos definidos, o presente estudo segue numa metodologia quantitativa, uma vez que se baseia na recolha de dados numéricos que permitem uma análise de correlações estatísticas das variáveis em estudo (Walliman, 2016). A metodologia quantitativa é positivista e objetiva, pois considera que a realidade social é um facto objetivo (Bryman, 2012 cit in Walliman, 2016).

Desta forma, é utilizado um inquérito por questionário, desenvolvido e disponibilizado para preenchimento *online* na plataforma *Qualtrics*, com a indicação de duração de resposta aproximada de 10 minutos. A sua divulgação foi desenvolvida com recurso a redes sociais (*WhatsApp, Facebook, Instagram e LinkedIn*), durante o período de maio a junho de 2023.

O questionário teve como alvo a população ativa em Portugal. A amostra caracteriza-se por ser não probabilística, por conveniência. Para analisar os dados recolhidos, realizou-se um tratamento estatístico através dos *softwares* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e SmartPLS versão 3.0 (*Partial Least Squares*).

3.1.1. Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 274 resposta válidas. Dado que nenhum dos inquiridos respondeu ter idade inferior a 18 anos, não foram eliminados participantes por não corresponderem a este critério de exclusão.

Deste modo, apresenta-se a caracterização da amostra (Tabela I). Verifica-se que 193 indivíduos correspondem a inquiridos do género feminino (70,4%) e 81 do género masculino (29,6%). No que concerne à idade, a média de idades da amostra é de 41 anos, sendo que, a faixa etária mais representativa é dos 41 a 55 anos com 83 inquiridos (30,3%), seguida dos 18 a 25 anos com 78 inquiridos (28,5%), posteriormente os mais de 55 anos que constituem 72 respostas (26,3%) e, por fim, os 26 a 40 anos que correspondem a 41 indivíduos (15,0%).

Do total de participantes, 96% são de nacionalidade portuguesa, sendo os restantes de nacionalidades: brasileira (5), angolana (2), cabo verdiana (2), canadiana (1) e espanhola (1).

Em termos do estado civil, 124 indivíduos são solteiros (45,3%) e 150 são não solteiros (54,7%), incluindo casados, unidos de facto e divorciados.

Relativamente ao nível de escolaridade concluído, 128 participantes possuem um diploma de licenciatura ou bacharelato (46,7%); 86 têm o grau de mestre ou concluíram uma pós-graduação (31,4%) e 7 inquiridos realizaram um doutoramento (2,6%). Contudo, habilitações equivalentes ao ensino secundário (12.º ano) ou inferior correspondem a 19,3% da amostra, dos quais 48 indivíduos concluíram o ensino secundário (17,5%) e 5 pessoas (1,8%) o ensino básico (9.º ano).

No que concerne ao tempo de experiência profissional, 76 inquiridos possuem mais de 30 anos de experiência (27,8%); seguido de 21 a 30 anos de experiência que equivale a 22,7% dos inquiridos. Na amostra, 22 indivíduos detêm menos de 6 meses de experiência profissional (8,1%), sendo que, entre 6 meses a 1 ano de tempo de trabalho verificaram-se 35 respostas (12,8%) e, entre 2 a 5 anos de trabalho, um total de 34 indivíduos participantes no estudo (12,5%).

Por outro lado, 141 inquiridos afirmaram trabalhar no setor privado (51,5%), enquanto 123 indicaram exercer atividade profissional no setor público (44,9%) e 10 em outro setor (3,6%).

Acerca da natureza do vínculo contratual com a organização onde exercem a sua atividade profissional principal, 234 indivíduos são trabalhadores por conta de outrem, dos quais 183 indivíduos têm um contrato de trabalho sem termo (66,8%) e 51 indivíduos têm um contrato de trabalho a termo (18,8%). Existem 30 trabalhadores independentes (10,9%).

Sobre o nível hierárquico ocupado na organização, 111 indivíduos prefiguram profissionais qualificados (40,5%); seguidos de 46 profissionais altamente qualificados (16,8%); 35 gestores intermédios (12,8%); 28 estagiários (10,2%) e 25 gestores de topo (9,1%). De notar que, 24,5% dos inquiridos exercem uma função de gestão/responsabilidade por outras pessoas (gestor de topo, gestor intermédio e supervisor).

Relativamente ao número de horas semanais de trabalho, 130 indivíduos têm um horário de trabalho de 35 a 40 horas semanais (47,4%); seguido de 92 participantes que completam mais de 40 horas de trabalho semanal (33,6%). Apenas 14 indivíduos relataram trabalhar menos de 20 horas semanais (5,1%).

No que se refere à antiguidade/tempo de trabalho na organização, 153 inquiridos encontram-se a trabalhar na sua organização atual há mais de 5 anos (55,8%), seguido dos 52 participantes que indicaram um tempo de permanência entre 1 a 5 anos (19,0%); 37 indivíduos ainda não completaram 6 meses na sua organização atual (13,5%) e 32 pessoas permanecem entre 6 meses a 1 ano (11,7%).

Por fim, e relacionado com o regime de trabalho, 164 participantes trabalham em regime presencial (59,9%); 91 inquiridos (33,2%) em regime híbrido (presencial e teletrabalho) e 19 indivíduos em teletrabalho (6,9%).

3.1.2. Instrumentos de Medida

O questionário utilizado (Anexo I) incluiu cinco grupos correspondentes às quatro variáveis em estudo (perceção de trabalho significativo, CCO, paciência e humildade), e um último grupo de 13 questões relativas a dados sociodemográficos, perfazendo um total de 67 itens. Para todas as escalas, foi utilizada uma Escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.

Com o intuito de verificar a consistência interna das escalas, realizou-se a análise de fiabilidade com recurso ao *Alpha de Cronbach* (α), que varia de 0 a 1. A fiabilidade é considerada apropriada quando $\alpha \geq 0,70$. No entanto, nas ciências sociais um $\alpha = 0,60$ é aceitável (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

A primeira parte do questionário é relativa à variável paciência, tendo sido utilizado o questionário de paciência de Schnitker (2012), traduzido para português pelo autor do presente estudo, e composto por 11 afirmações divididas em fator 1: paciência interpessoal (itens 1, 4, 7, 9 e 11); fator 2: paciência nas dificuldades da vida (itens 2, 5 e 8) e fator 3: paciência com os aborrecimentos diários (itens 3, 6 e 10). Relativamente à análise de fiabilidade (Tabela II), e uma vez que os resultados do *Alpha de Cronbach* por dimensões não são muito elevados, para efeitos de análise considera-se o valor do *Alpha de Cronbach* da escala total de $\alpha=0,753$, sendo que, apenas o item 2 apresenta uma correlação inferior a 0,2 com a escala ($\alpha=0,137$).

A segunda parte é referente à variável humildade. Foi adotada a escala de humildade de Owens (2009), traduzida para português pelo autor do presente estudo, e composta por 9 afirmações divididas em: uma vontade de ver a si mesmo com precisão

(itens 1, 2 e 3) apreciação dos pontos fortes e contribuições dos outros (itens 4, 5 e 6) e ser ensinável (itens 7, 8 e 9). Na análise de fiabilidade (Tabela II), e uma vez que os resultados do *Alpha de Cronbach* por dimensões não são muito elevados, para efeitos de análise considera-se o valor do *Alpha de Cronbach* da escala total de $\alpha=0,783$ e, nenhum item, apresenta uma correlação com a escala inferior a 0,2.

A terceira parte do questionário tem o intuito de medir a variável percepção de trabalho significativo e resulta da adoção da escala *Work as Meaning Inventory (WAMI)* de Steger e colegas (2012), com recurso à versão traduzida de Leite (2018), com adaptações. Esta escala é constituída por 10 itens que avaliam o significado positivo (itens 1, 4, 5 e 8), a criação de significado através do trabalho (itens 2, 7 e 9) e a motivação por um bem maior (itens 3, 6 e 10). No que concerne à análise de fiabilidade (Tabela II) o instrumento apresenta um *Alpha de Cronbach* de $\alpha=0,902$, com todos os itens a verificarem uma correlação com a escala superior a 0,2. Uma vez que os valores do *Alpha de Cronbach* por dimensões de percepção de trabalho significativo são elevados, isto é, o significado positivo ($\alpha=0,862$), criação de significado através do trabalho ($\alpha=0,760$) e motivação por um bem maior ($\alpha=0,791$), serão considerados para efeitos de análise.

No quarto grupo procurou-se mensurar o CCO através da *Organizational Citizenship Behavior Scale* de Podsakoff e colegas (1990), com recurso a uma versão traduzida para português (Werbel, *et al.*, 2011 cit in Barradas, 2013). Esta escala avalia o altruísmo (itens 1, 10, 13, 15 e 23), a conscienciosidade (itens 3, 18, 21, 22 e 24), a cortesia (itens 5, 8, 14, 17 e 20), a virtude cívica (itens 6, 9, 11 e 12), e o desportivismo (itens 2, 4, 7, 16 e 19). Relativamente à análise de fiabilidade (Tabela II), o *Alpha de Cronbach* é de $\alpha=0,844$ e todos os itens verificam uma correlação com a escala superior a 0,2. O fator altruísmo apresenta o valor mais elevado do *Alpha de Cronbach* entre as diferentes dimensões ($\alpha=0,748$), seguido de desportivismo ($\alpha=0,739$), virtude cívica ($\alpha=0,712$), cortesia ($\alpha=0,640$) e conscienciosidade ($\alpha=0,628$).

A última parte do questionário ficou reservada para questões de caracterização do inquirido e da organização onde exerce a sua atividade profissional principal, nomeadamente: género, idade, nacionalidade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de experiência profissional, setor da organização, vínculo contratual, nível hierárquico, função desempenhada, número de horas de trabalho semanal, tempo de trabalho na organização e regime de trabalho.

3.2. Resultados

Na presente secção serão apresentados os resultados do estudo, de acordo com os objetivos definidos na Introdução. Assim, em primeiro lugar são apresentados os resultados referentes à média e desvio padrão das escalas na amostra total, seguido da análise de diferenças significativas em subgrupos da amostra e, por fim, a análise de equações estruturais. As tabelas mencionadas poderão ser consultadas no Anexo II.

3.2.1. Média e Desvio Padrão na Amostra Total

Após a verificação da fiabilidade das escalas procedeu-se ao cálculo da média de cada variável na amostra total. Para todas as variáveis do estudo foi utilizada uma Escala de *Likert* de cinco pontos, pelo que o ponto médio teórico é três. Os resultados podem ser analisados na Tabela II.

Em primeiro lugar, constata-se que todas as variáveis do estudo denotam um valor de média na amostra total superior ao ponto médio teórico, com especial destaque para a variável humildade (4,163).

Em segundo lugar, surge o CCO (3,911) que, embora todas as dimensões do conceito apresentem uma média na amostra total superior ao ponto médio teórico, verificam-se maiores diferenças entre as dimensões altruísmo (4,127) com o valor mais elevado e desportivismo (3,653) com o valor mais baixo; seguem-se a cortesia (4,089), a conscienciosidade (3,896) e a virtude cívica (3,756).

A perceção de trabalho significativo (3,703) é a variável que denota uma maior dispersão de valores em torno da média amostral (0,677), cuja dimensão criação de significado através do trabalho surge com o valor mais elevado (3,732), seguida de significado positivo (3,702) e motivação por um bem maior (3,674).

Em último, surge a paciência (3,585) com o valor da média amostral total mais baixo.

3.2.2. Análise de Diferenças Significativas em Subgrupos da Amostra

Com o intuito de responder ao segundo objetivo definido no primeiro capítulo, realizou-se a análise das diferenças significativas entre subgrupos da amostra, com recurso ao teste de variância ANOVA e teste *t-student*. A aplicação deste último ocorre para comparar a média de dois grupos, pelo que no presente estudo foi adotado para as

variáveis género e estado civil. Para as restantes variáveis procedeu-se a um teste de variância ANOVA, indicado para a comparação de dois ou mais grupos (Marôco, 2014). As diferenças entre grupos são consideradas significativas quando o valor da significância (p) é tal que, $p \leq 0,05$. Uma vez que existe 95% de certeza que existem diferenças significativas entre subgrupos da amostra (Marôco, 2014).

Em primeiro lugar, em relação à variável demográfica género (Tabela III) existem diferenças significativas com as variáveis: humildade ($p=0,010$), perceção de trabalho significativo ($p=0,002$) e CCO ($p<0,001$). Os indivíduos do género feminino apresentam médias mais elevadas de humildade (4,198) em comparação com os inquiridos do género masculino (4,080); médias mais elevadas de perceção de trabalho significativo (3,780) em relação aos inquiridos do género masculino (3,519); e médias mais elevadas de CCO (3,958), quando comparado com os homens (3,797). A maior diferença, em média, entre homens e mulheres verifica-se na perceção de trabalho significativo (0,261).

Relativamente à idade (Tabela IV), compreende-se que existem diferenças significativas na variável perceção de trabalho significativo ($p<0,001$) e CCO ($p<0,001$), e que apresentam um comportamento idêntico. A média é mais elevada para os indivíduos com mais de 55 anos para perceção de trabalho significativo (3,874) e CCO (4,000), seguida da faixa etária dos 41 aos 55 anos para perceção de trabalho significativo (3,858) e CCO (3,988). A média mais baixa verifica-se na faixa etária dos 18 a 25 anos para perceção de trabalho significativo (3,482) e para CCO (3,742).

Considerando o estado civil (Tabela V), verificam-se diferenças significativas em relação à variável perceção de trabalho significativo ($p<0,001$) e à variável CCO ($p<0,001$). Observa-se uma média mais elevada no que concerne aos não solteiros/as para a variável perceção de trabalho significativo (3,853) e para a variável CCO (4,003); e a média mais baixa do estado civil solteiro/a para a variável perceção de trabalho significativo (3,521) e para a variável CCO (3,799).

No que respeita ao tempo de experiência profissional (Tabela VI), diferenças significativas verificam-se nas variáveis perceção de trabalho significativo ($p<0,001$) e CCO ($p<0,001$). Para ambas, os inquiridos com mais de 30 anos de experiência profissional apresentam as médias mais elevadas de perceção de trabalho significativo (3,909) e CCO (4,040). Relativamente à perceção de trabalho significativo, os inquiridos

com tempo de experiência profissional de 6 a 10 anos revelam uma média mais baixa (3,272) e os indivíduos com tempo de experiência profissional de 6 meses a 1 ano demonstram a média mais baixa de CCO (3,705).

Perante o setor em que a organização se insere (Tabela VII), destacam-se diferenças significativas nas variáveis percepção de trabalho significativo ($p<0,001$) e CCO ($p=0,005$). Os inquiridos que trabalham no setor público apresentam a média mais elevada de percepção de trabalho significativo (3,868) e CCO (3,979).

Relativamente ao nível hierárquico (Tabela VIII) verificam-se diferenças significativas em três variáveis. No que diz respeito à variável paciência ($p=0,050$) os inquiridos que ocupam a posição de gestor de topo (3,706) exibem a média mais elevada de paciência, seguidos dos profissionais qualificados (3,667) e, em último lugar, surgem os gestores intermédios (3,382). Acerca da variável percepção de trabalho significativo ($p=0,028$), os gestores de topo (4,016) ocupam a primeira posição, seguidos dos gestores intermédios (3,831). Os estagiários (3,546) e profissionais não qualificados (3,377) revelam a média mais baixa de percepção de trabalho significativo. Por último, na variável CCO ($p=0,006$), os estagiários (3,738) e profissionais não qualificados (3,714) apresentam a média mais baixa. Por outro lado, os gestores intermédios (4,018) e os gestores de topo (3,993) revelam a média mais elevada de CCO.

Sobre o número de horas de trabalho semanal (Tabela IX), apenas existem diferenças significativas na variável CCO ($p<0,001$), verificando-se que, em média, o CCO é elevado para os indivíduos com maior número de horas trabalhadas por semana, por exemplo, mais de 40 horas semanais (3,972), em comparação com as 20 a 34 horas semanais (3,743).

Respeitante à antiguidade ou tempo de trabalho na organização (Tabela X), denotam-se diferenças significativas nas variáveis percepção de trabalho significativo ($p<0,001$) e CCO ($p<0,001$). Os inquiridos com uma antiguidade superior a 5 anos evidenciam uma média mais elevada de percepção de trabalho significativo (3,852) e CCO (3,996). Em oposição, os indivíduos que trabalham há mais de 1 ano e até 5 anos apresentam a média mais baixa de percepção de trabalho significativo (3,483) e os indivíduos que trabalham há menos de 6 meses na sua organização revelam o valor da média mais baixa de CCO (3,760).

Por fim, referente ao regime de trabalho (Tabela XI), apenas na variável percepção de trabalho significativo são identificadas diferenças significativas ($p=0,011$). Os indivíduos em regime de teletrabalho (3,795) revelam a média mais elevada de percepção de trabalho significativo, em comparação com o trabalho presencial (3,788) e o regime de trabalho híbrido com a média mais baixa (3,529).

Nas variáveis nível de escolaridade e vínculo contratual não foram identificadas diferenças significativas para as quatro variáveis em estudo.

3.2.3. *Análise de Equações Estruturais*

Tendo em conta que se pretende testar um modelo conceptual com múltiplas relações, optou-se por utilizar a modelação de equações estruturais (SEM). Para a análise das relações em estudo recorreu-se ao *software* SmartPLS versão 3.0 (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

Primeiramente, testaram-se os modelos de medida utilizados, em termos de fiabilidade e validade dos diferentes constructos. Seguidamente, analisou-se o modelo estrutural, em termos das relações que se estabelecem entre os constructos.

3.2.3.1. *Modelos de Medida*

A Tabela XII mostra os itens que foram utilizados para cada constructo, assim como as respetivas médias, desvios-padrão, e os pesos estandardizados no respetivo constructo. Das escalas originais, excluíram-se os itens com cargas fatoriais inferiores a 0,6 e com fatores de inflação de variância (VIF) superiores a 3 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011).

Para avaliar a fiabilidade, utilizou-se a fiabilidade compósita, para os quais o valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Nunnally & Bernstein, 1994). A Tabela XIII demonstra a existência de bons níveis de consistência interna, sendo as fiabilidades compósitas superiores a 0,7 para todos os constructos.

No que diz respeito à validade convergente, recorreu-se à variância média extraída (AVE), para a qual o valor mínimo aceitável é de 0,5 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Sarstedt *et al.*, 2014). Como pode ser verificado na Tabela XIII, a percentagem da AVE é superior a 0,5 em todos os constructos. Para complementar a avaliação da validade convergente dos modelos de

medida, realizaram-se pseudo-testes t com recurso ao *bootstrapping* (Tabela XII). Todos os indicadores apresentavam uma carga fatorial significativa ($t > 3,29$; $p < 0,001$), pelo que se verifica mais uma vez a validade convergente (Anderson & Gerbing, 1988).

Para analisar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar as raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVE) com a correlação de cada par de variáveis latentes. A Tabela XIV mostra que, para todos os pares de variáveis latentes, as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações. Assim, é possível concluir que cada variável latente partilha mais variância com a sua própria medida do que com outros constructos, o que é considerado evidência de validade discriminante.

3.2.3.2. Modelo Estrutural

Dado que a análise dos modelos de medida revelou a existência de bons índices de validade e fiabilidade, segue-se a análise do modelo estrutural, de modo a analisar as relações em estudo (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Utilizou-se o procedimento *bootstrapping* para avaliar a significância dos coeficientes de caminho (Tabela XV). Concluiu-se que, das dezassete relações diretas em estudo, quinze eram significativas, apresentando valores de t superiores a 1,96 ($p < 0,05$). As relações não significativas diziam respeito ao efeito da perceção de trabalho significativo no altruísmo ($t = 1,601$; $p = 0,110$) e na conscienciosidade ($t = 1,601$; $p = 0,110$). A Tabela XV apresenta os coeficientes de caminho e sua significância após a remoção das relações não significativas. Assim, verificam-se as hipóteses H2 e H3, mas a hipótese H1 apenas se verificou parcialmente (ie., H1c, H1d e H1e).

Também se analisou a dimensão dos efeitos a partir do f^2 (Cohen, 1988). Segundo Cohen (1988), os valores do f^2 são de 0,02 para um efeito pequeno; 0,15 para o médio e 0,35 para o grande. Verificam-se assim dois efeitos médios, relativos ao efeito da humildade no altruísmo e na cortesia. Todos os restantes efeitos são fracos.

Analisou-se ainda o papel mediador das variáveis paciência e humildade. A Tabela XVI demonstra que todas as relações indiretas consideradas no modelo são significativas.

Seguidamente, analisou-se o coeficiente de determinação (R^2) dos constructos endógenos para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo. Em termos de virtudes, o

modelo explica 9,8% da paciência e 5,3% da humildade. Para os comportamentos de cidadania organizacional, o modelo explica 19,9% do altruísmo; 16,0% da conscienciosidade; 24,9% da cortesia; 26,5% da virtude cívica e 16,9% do desportivismo.

Avaliou-se a relevância preditiva do modelo a partir do indicador Q² de Stone–Geisser. Verificando-se que todos os valores são superiores a zero (variando entre 0,042 para o Altruísmo e 0,152 para a Virtude Cívica), obtém-se indicação que o modelo tem validade preditiva (Hair et al., 2011). A Figura 2 apresenta o modelo estrutural final.

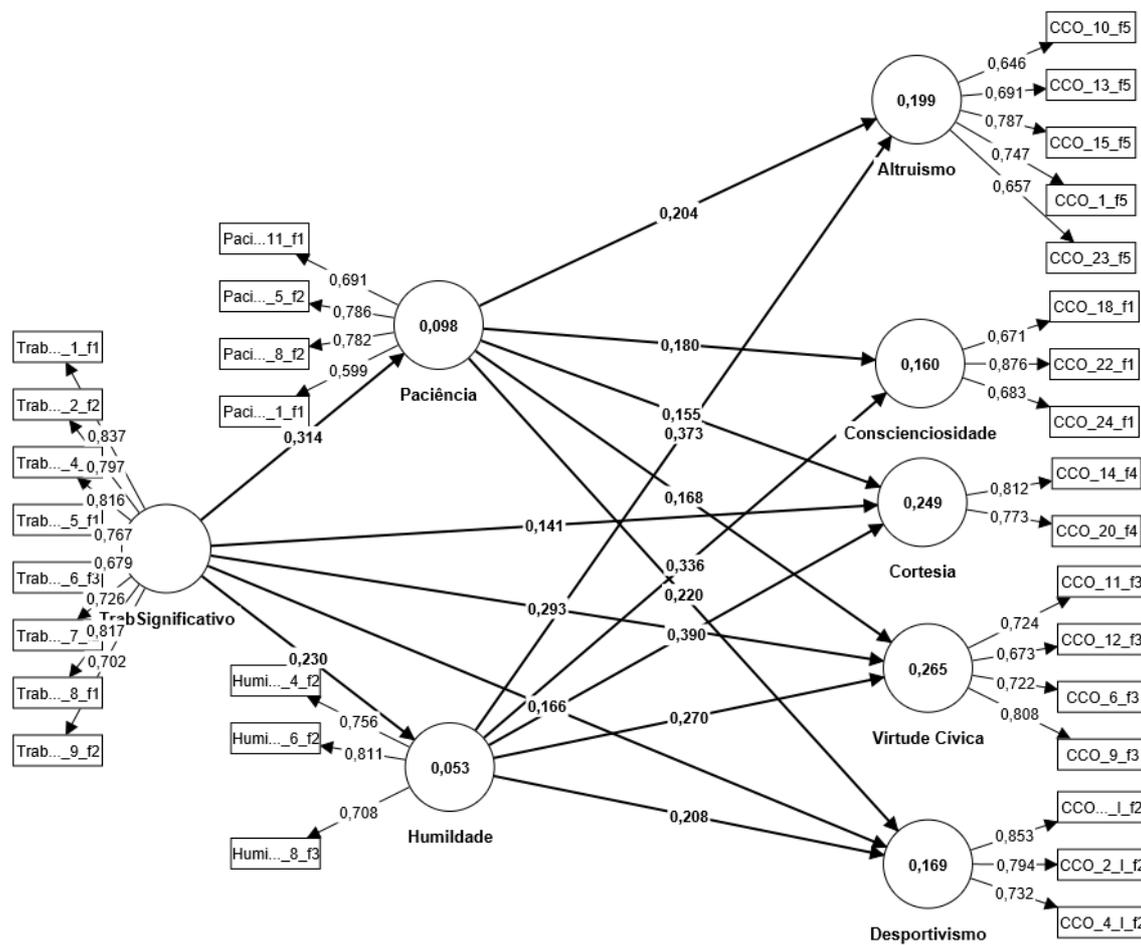


Figura 2 - Modelo Estrutural Final

3.3. Análise e Discussão dos Resultados

Atendendo aos objetivos definidos no primeiro capítulo, a presente secção tem como função apresentar e discutir os resultados obtidos, assim como indicar possíveis explicações justificativas para os mesmos.

O primeiro objetivo definido consistia em analisar os níveis de perceção de trabalho significativo, CCO, paciência e humildade numa amostra de trabalhadores no contexto organizacional português. Para esse efeito, analisaram-se as médias de cada uma das escalas utilizadas e, verificou-se que todas as variáveis em estudo denotam um valor de média na amostra superior ao ponto médio teórico. A média mais elevada registou-se na variável humildade (4,163) e a média mais baixa na variável paciência (3,585).

Os resultados apresentados deverão ser analisados considerando a natureza de autorrelato do instrumento de medida adotado, que poderá estar sujeito a efeitos de desejabilidade social. Os dados foram recolhidos no contexto português caracterizado, moderadamente, pela dimensão feminilidade do modelo de cultura nacional de Hofstede (1983). Neste sentido, a cultura portuguesa é pautada pelos valores atribuídos ao papel feminino, nomeadamente: a importância das relações interpessoais, a qualidade de vida ou uma menor tendência dos indivíduos a exibirem as suas qualidades (Hofstede, 1983); valores que poderão estar associados à humildade. Assim, a referida dimensão é apresentada como uma possível justificação para o valor tão elevado de humildade na amostra. Por outro lado, a associação entre paciência e o atraso no cumprimento dos objetivos organizacionais tem contribuído para a desvalorização da virtude nas sociedades ocidentais (Comer & Sekerka, 2014), o que poderá constituir uma explicação para o resultado de autorrelato ser o mais baixo.

O segundo objetivo visava analisar as diferenças significativas em subgrupos da amostra. Neste sentido, os indivíduos que indicaram maior perceção de trabalho significativo encontram-se na faixa etária mais elevada (i.e., >55 anos), são não solteiros e apresentam o maior tempo de experiência profissional (i.e., >30 anos). Além disso, trabalham no setor público, ocupam a posição de gestor de topo na hierarquia da organização e são os colaboradores com maior antiguidade (i.e., >5 anos). Por outro lado, os colaboradores que demonstraram menor perceção de trabalho significativo são os mais jovens (i.e., 18 a 25 anos), solteiros, e com tempo de experiência profissional de seis a dez anos. Trabalham no setor privado e ocupam o nível funcional de profissional não

qualificado na hierarquia da organização. No que respeita à antiguidade, encontram-se a trabalhar num período superior a um ano e inferior a cinco anos.

Neste sentido, o facto dos colaboradores mais jovens, com menos experiência profissional, presumivelmente desempenharem funções de menor responsabilidade na organização, poderá constituir uma razão para a menor perceção de trabalho significativo registada. Da mesma forma que, os solteiros/as apresentaram menor perceção de trabalho significativo face a outros estados civis, o que poderá ser justificado pela idade. Adicionalmente, a perceção de trabalho significativo mais baixa, por profissionais não qualificados e estagiários, poderá resultar das suas funções serem desempenhadas num contexto de menor autonomia e cujo contributo, do seu trabalho, para a oferta de valor da organização não ser tão explícito. O estudo de Albuquerque e colegas (2014) indicou que a maior perceção de trabalho significativo foi regista em ambientes de trabalho caracterizados por elevada autonomia.

Finalmente, os resultados indicaram que os indivíduos com maior tempo de trabalho na organização apresentam maior perceção de trabalho significativo. A par com a progressão na carreira, este fenómeno poderá ser explicado pela possibilidade das funções desempenhadas serem consideradas mais relevantes à medida que os colaboradores obtêm maior experiência e *know-how* sobre os processos da organização onde trabalham, desenvolvem diferentes fontes de poder (e.g., legítimo e de referência) e se tornam agentes da cultura organizacional.

No que respeita ao CCO, são os indivíduos mais velhos (i.e., >55 anos), os não solteiros e com maior tempo de experiência profissional (i.e., >30 anos), que consideraram, com mais frequência, adotarem estes comportamentos. Trabalham no setor público e ocupam a posição de gestor intermédio na hierarquia da organização. Cumprem o maior número de horas de trabalho (>40 horas) e são os indivíduos com maior tempo de trabalho (i.e., >5 anos). Por outro lado, os indivíduos que demonstraram menos CCO são os mais jovens na organização (i.e., 18 a 25 anos), solteiros, apresentam dos menores tempos de experiência profissional (i.e., 6 meses a 1 ano), trabalham no setor privado e ocupam uma das posições mais próximas da base da estrutura hierárquica (i.e., profissional não qualificado). Cumprem o número de horas de trabalho semanal mais reduzido (i.e., <20 horas) e o seu tempo de trabalho na organização é o mais baixo (i.e., <6 meses).

Uma análise de forma conjugada dos resultados das variáveis idade e tempo de trabalho na organização em relação a CCO, permitiu verificar que os indivíduos de faixas etárias mais elevadas e com mais tempo de trabalho na organização, apresentaram maior CCO. Este resultado poderá ser explicado pelo facto dos colaboradores mais jovens, com menos tempo de experiência profissional, encontrarem-se focados na aprendizagem das tarefas da sua função e no desempenho das mesmas. Consequentemente, a sua disponibilidade para atividades que ultrapassem os requisitos da função é menor. Os resultados indicam ainda que, com o aumento do tempo de trabalho na organização, essa realidade altera-se, verificando-se um aumento do CCO.

Por outro lado, a média mais elevada de CCO para indivíduos que cumprem o maior número de horas de trabalho na organização poderá ser entendida pelo facto de uma presença mais constante, destes indivíduos no seu local de trabalho incentivar comportamentos que beneficiam a organização, comparativamente com outros colaboradores que cumprem um horário semanal mais reduzido (e.g., *part-time*) e exercem, simultaneamente, atividade em várias organizações.

Para a ambas as variáveis: perceção de trabalho significativo e CCO, o valor da média na amostra foi superior nos inquiridos que exercem atividade no setor público. Resultado que poderá ser justificado por várias funções que compõem o setor se destinarem a servir e a contribuir ativamente para a sociedade. Por exemplo, assegurando um conjunto de direitos fundamentais como o acesso à saúde, à educação, entre outros.

Relativamente à variável paciência, a única diferença significativa identificada incide sobre o nível hierárquico ocupado, sendo os gestores de topo os indivíduos que apresentaram uma média mais elevada e, em oposição, os gestores intermédios relataram o menor nível de paciência. O nível de paciência do gestor de topo pode ser justificado pela necessidade de tomada de decisões, com impacto em toda a organização, em momentos críticos e de sofrimento. Desta forma, a paciência parece condição necessária para a função. Por outro lado, a justificação para os resultados do gestor intermédio, assim como para o supervisor poderá advir do exercício de funções de orientação e responsabilidade direta por outros. Essas funções têm o potencial de originarem um elevado nível de desgaste, que podem reduzir a sua capacidade de regulação emocional eficaz, necessária para a manifestação de paciência (Comer & Sekerka, 2014).

No que concerne ao terceiro objetivo, sobre as relações que se estabelecem entre a percepção de trabalho significativo, CCO e as virtudes paciência e humildade concluiu-se que, das dezassete relações diretas propostas, quinze foram significativas. Por seu lado, das dez relações indiretas propostas, todas verificaram serem significativas. Em primeiro lugar, constatou-se que a percepção de trabalho significativo contribuiu para o desenvolvimento de CCO em 3 dimensões do construto, isto é, na cortesia (H1c), na virtude cívica (H1d) e no desportivismo (H1e). Contrariamente, não se verificou uma associação positiva entre a percepção de trabalho significativo e as dimensões de CCO altruísmo (H1a) e conscienciosidade (H1b). Estes resultados, embora de acordo com estudos anteriores que sugerem uma relação positiva entre a percepção de trabalho significativo e o CCO (e.g., Allan *et al.*, 2019; Selamat, Nordin, & Fook, 2017), contrariam as conclusões do estudo de Supanti e Butcher (2019) que descobriram uma associação positiva entre percepção de trabalho significativo e altruísmo. Uma possível explicação para esta diferença poderá advir do estudo anteriormente citado considerar um setor de atividade específico (setor hoteleiro) e uma geração particular (*Millennials*).

A Tabela XV revela que a percepção de trabalho significativo está positivamente associada às virtudes paciência e humildade. Assim como, a paciência e a humildade estão positivamente associadas a todas as dimensões do constructo CCO. Adicionalmente, dois efeitos médios, a partir do f^2 (Cohen, 1988), foram identificados relativamente à humildade no altruísmo e na cortesia. Esse resultado está em linha com o estudo de LaBouff e colegas (2012) que referiram que os indivíduos humildades apresentam maior tendência para ajudar outras pessoas, essencialmente em condições altruístas.

Em suma, os resultados apresentados na Tabela XVI comprovam a existência de um papel mediador das virtudes paciência e humildade na relação entre a percepção de trabalho significativo e o CCO (H2 e H3), verificada para todas as dimensões do construto CCO. Desta forma, as hipóteses H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H3a, H3b, H3c, H3d e H3e são comprovadas.

4. Conclusões

O presente estudo, inserido no âmbito da Psicologia Positiva e do Comportamento Organizacional, permitiu concluir que os colaboradores que percebem o seu trabalho como significativo terão maior propensão para incorrer em CCO em três dimensões do constructo (i.e., cortesia, virtude cívica e desportivismo). Adicionalmente, foi possível constatar que esse efeito positivo é indireto e mediado pelas virtudes paciência e humildade.

Por outro lado, verificou-se a existência de um padrão nos resultados da percepção de trabalho significativo e CCO para um conjunto de variáveis sociodemográficas (i.e., faixa etária, estado civil, tempo de experiência profissional, setor de atividade, nível hierárquico e tempo de trabalho na organização). Assim, a média mais elevada de percepção de trabalho significativo e CCO foi registada nos indivíduos de faixas etárias mais elevadas e, por exemplo, que apresentam maior tempo de experiência profissional. Um conjunto de recomendações práticas para promover a paciência e a humildade dos colaboradores são apresentadas.

4.1. Contribuições do Estudo

No que concerne às contribuições do estudo é possível distinguir contribuições teóricas e práticas. Relativamente às primeiras, destaca-se a inexistência de estudos que analisassem as variáveis propostas, para investigação, conforme apresentadas no modelo conceptual desenvolvido. Embora Allan e colegas (2019) estudassem a relação entre percepção de trabalho significativo e comportamentos positivos como o CCO, essa relação era mediada por atitudes positivas. O mesmo se verifica na associação entre virtudes e CCO, que apesar da relação ter sido referida (Newstead *et al.*, 2018) ainda não foi demonstrada e, em particular, ao nível das virtudes paciência e humildade essas associações carecem de clareza. Desta forma, o presente estudo contribui para uma melhor compreensão do CCO como consequência da percepção de trabalho significativo, por parte dos colaboradores, e o papel mediador das virtudes paciência e humildade nessa relação. Supletivamente, é apresentado um modelo conceptual que explica 9,8% da variância da paciência e 5,3% da humildade. Para o CCO, o modelo explica 19,9% da variância do altruísmo; 16,0% da conscienciosidade; 24,9% da cortesia; 26,5% da virtude cívica e 16,9% do desportivismo.

Ao nível das contribuições práticas, o presente estudo fornece importantes orientações para os Gestores de Recursos Humanos, que agora terão uma noção mais clara do impacto que a percepção de trabalho significativo e as virtudes paciência e humildade têm sobre o CCO.

Assim, torna-se perceptível a importância do desenvolvimento de estratégias que permitam intensificar a percepção de trabalho significativo, a paciência e a humildade dos seus colaboradores. Adicionalmente, o presente estudo concluiu que os colaboradores mais jovens demonstraram menor percepção de trabalho significativo e CCO, pelo que uma atenção especial a este grupo etário deverá ser considerada no momento do desenvolvimento de políticas de gestão de recursos humanos.

Em primeiro lugar, poderão ser adotadas políticas de rotação de funções e passagem por diferentes áreas funcionais da organização, de modo que os colaboradores mais jovens adquiram maior consciência do trabalho que é desenvolvido pela organização e obtenham maior conhecimento da importância do contributo de cada área para o resultado final. Por outro lado, sugere-se a adoção de estratégias de enriquecimento de funções e a disponibilização de formações com o objetivo dos colaboradores, sentirem que a organização investe na sua carreira e cria condições para que o seu trabalho seja percebido como mais significativo.

Em segundo lugar sugere-se, o desenvolvimento da paciência interpessoal, através da criação de momentos informais entre colegas de trabalho (e.g., *coffee breaks* ou sessões de *teambuilding*) com o intuito de promover a sua socialização. Deste modo, é esperado que perante situações de esforço ou sofrimento os colaboradores manifestem a capacidade de responder de forma mais calma aos colegas de trabalho. Este processo de autorregulação emocional é sugerido como promotor da paciência nas organizações e poderá ser desenvolvido através de técnicas como: (a) seleção da situação, (b) reavaliação cognitiva e (c) modulação da resposta. A primeira compreende uma tentativa do indivíduo evitar situações que desafiem a sua paciência; a reavaliação cognitiva, está relacionada com uma mudança na interpretação que o indivíduo faz sobre uma situação. Por sua vez, a modulação de resposta poderá ocorrer através de meditação ou de técnicas de relaxamento muscular, e tem o objetivo alterar a resposta fisiológica do indivíduo (Comer & Sekerka, 2014).

Uma vez que a autorregulação é um recurso temporariamente finito, mas que é renovável, um ato de autorregulação reduz o nível de glicose no sangue o que poderá comprometer o sucesso de atos subsequentes (e.g., Gailliot & Baumeister, 2007). Com o intuito de aumentar a capacidade de autorregulação e, desta forma, a paciência dos colaboradores, sugere-se às organizações a disponibilização de opções de menus saudáveis nos seus refeitórios, em reuniões de equipa e nas máquinas de venda automáticas, uma vez que estes alimentos se decompõem de forma mais lenta e assim libertam glicose, gradualmente, no sangue (Livesey *et al.*, 2008 cit in Comer & Sekerka, 2014).

Adicionalmente, no estudo de Comer e Sekerka (2014) é, igualmente, sugerido que a falta de sono pode comprometer a capacidade de autorregulação dos indivíduos. Assim, é recomendado às organizações o incentivo da prática desportiva dos seus colaboradores (e.g., subsidiando inscrições em ginásios ou incentivando o uso de escadas), e que essa prática desportiva não seja realizada num horário muito tardio.

Em último lugar, os Gestores de Recursos Humanos poderão promover a humildade dos colaboradores por exemplo com a inclusão, de forma explícita, da humildade nos valores da empresa, o seu reconhecimento no sistema de avaliação de desempenho ou através do exemplo da humildade do líder (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

4.2. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Durante a realização da presente investigação foram identificadas diversas limitações. Primeiramente, o facto da amostra ser por conveniência cria restrições ao nível da representatividade da mesma. Por outro lado, os resultados não são relativos a um setor de atividade concreto ou a uma organização específica, pelo que não poderão ser interpretados de acordo com políticas e práticas de recursos humanas utilizadas. Neste sentido, é sugerido que, futuramente, o presente estudo seja aplicado a um setor de atividade específico ou a uma organização, de modo que, a amostra obtida seja mais representativa e os resultados mais conclusivos.

Adicionalmente, destaca-se o desequilíbrio no número de respostas de inquiridos dos géneros feminino e masculino. Da mesma forma que, o número de inquiridos em regime de teletrabalho é muito reduzido em comparação com o número de inquiridos em

regime de trabalho presencial, o que dificulta a identificação de diferenças significativas nas duas variáveis sociodemográficas mencionadas.

Constitui uma limitação do estudo a ausência de uma explicação para as relações não significativas (i.e., H1a e H1b), pelo que um estudo qualitativo, através da realização de entrevistas, é relevante para o esclarecimento desse aspeto, assim como para possibilitar interpretações mais detalhadas da informação recolhida.

A quarta limitação deriva da natureza de *self-report* das escalas adotadas no inquérito por questionário, o que poderá contribuir para enviesamentos, nomeadamente numa autoavaliação mais positiva das suas capacidades, crítica apontada à escala de humildade utilizada no presente estudo (Asendorpf & Ostendorf, 1998 cit in Nielsen & Marrone, 2018). Desta forma, em investigações futuras, sugere-se a combinação de medidas de *self-report* com medidas de *other-report*. Um exemplo será através de uma avaliação por parte das chefias ou dos pares, no contexto da metodologia quantitativa.

Em quinto lugar, recomenda-se uma análise do modelo desenvolvido considerando diferentes gerações, nomeadamente as gerações Z, Y e X. Atualmente, essas gerações partilham o mesmo local de trabalho, pelo que poderá ser relevante a identificação de diferenças significativas. Adicionalmente, é traçado o desafio de replicar o presente estudo em regiões geográficas diferentes.

Por fim, considera-se pertinente a inclusão de outras variáveis (e.g., percepção de apoio organizacional, percepção de justiça organizacional ou *feedback* da tarefa) no modelo conceptual apresentado, assim como agrupar as diferentes dimensões de CCO de acordo com a estrutura apresentada por Williams e Anderson (1991), isto é, CCO direcionado à organização (conscienciosidade, virtude cívica e desportivismo) e CCO direcionado ao indivíduo (altruísmo e cortesia).

Referências Bibliográficas

- Achor, S., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2018). 9 Out of 10 People are Willing to Earn Less Money to do More-Meaningful Work. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>
- Albuquerque, I., Cunha, R., Martins, L., & Brito Sá, A. (2014). Primary health care services: Workplace spirituality and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 59–82. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2012-0186>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(1), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Argandona, A. (2015). Humility in Management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150–166. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83–113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Barradas, C. (2013). *Preditores da virtuosidade organizacional um estudo no 3º setor*. Tese de mestrado, Universidade de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/5894>
- Bolino, M. C., Flores, M. L., Kelemen, T. K., & Bisel, R. S. (2023). May I Please Go the Extra Mile? Citizenship Communication Strategies and Their Effect on Individual Initiative OCB, Work–Family Conflict, and Partner Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 66(3), 894–925. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0581>
- Brehm, J. W., & Self, A. (1989). The intensity of motivation. *Annual Review of Psychology*, 40, 109–131. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.40.020189.000545>
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (2003), *Organizational virtuousness and performance, Positive Organizational Scholarship*: 48-65. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Chen, M.-J., & Miller, D. (2010). West Meets East: Toward an Ambicultural Approach to Management. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 17–24. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/29764987>
- Chun, R. (2005). Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-6591-2>
- Cohen, J. (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2ª Ed. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Comer, D., & Sekerka, L. (2014). Taking time for patience in organizations. *Journal of Management Development*, 33(1), 6–23. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2013-0132>

- Cropanzano, R., & S. Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Cremer, D., Mayer, D. M., Van Dijke, M., Schouten, B. C., & Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 887–899. <https://doi.org/10.1037/a0014782>
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey | Deloitte Global*. Disponível em: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting. *Frontiers in Psychology*, 11(65), 1-11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00065>
- Emmons, R. A. (1984). Factor Analysis and Construct Validity of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 48(3), 291-300. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4803_11
- Ewe, S. Y., & Ho, H. H. P. (2022). Patience, consideration and responsibility (P.C.R.): Emerging psychological capacities for coping with crisis and persistent changes in personal selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 42(4), 392–405. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2130344>
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of Humility: A Preliminary Study. *Self and Identity*, 3(2), 95–114. <https://doi.org/10.1080/13576500342000077>
- Exline, J. J., & Hill, P. C. (2012). Humility: A consistent and robust predictor of generosity. *Journal of Positive Psychology*, 7(3), 208–218. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.671348>
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2022). Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>
- Gailliot, M. T., & Baumeister, R. F. (2007). The Physiology of Willpower: Linking Blood Glucose to Self-Control. *Personality and Social Psychology Review*, 11(4), 303–327. <https://doi.org/10.1177/1088868307303030>
- George, J. M., & Brief, A. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Hair, J. F., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176. <https://doi.org/10.1002/job.301>
- Haque, M. D., Liu, L., & TitiAmayah, A. (2017). The role of patience as a decision-making heuristic in leadership. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 12(2), 111–129. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2015-1263>
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The Structure of the Meaning of Work: A Relative Stability Amidst Change. *Human Relations*, 55(6), 639–667. <https://doi.org/10.1177/0018726702556002>
- Harvey, J., Bolino, M., & Kelemen, T. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium? *Research in Personnel and Human Resources Management* 36, 51–110. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Henseler, J., Ringle, C. M. and Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Heugens, P. P. M. A. R., Kaptein, M., & (Hans) van Oosterhout, J. (2008). Contracts to Communities: A Processual Model of Organizational Virtue. *Journal of Management Studies*, 45(1), 100–121. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00738.x>
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Jancenelle, V. E. (2021). Executive cues of organizational virtue and market performance: Creating value during times of earnings uncertainty. *Business and Society Review*, 126(2), 193–209. <https://doi.org/10.1111/basr.12235>
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2022). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44, 202-224. <https://doi.org/10.1002/job.2608>
- Kelly. (2022). *European Work Voices 2022/23 Discover what's driving candidates today*. Disponível em: <https://www.kellyservices.pt/en/european-work-voices>
- Kupfer, J.H. (2007). When waiting is waitless: the virtue of patience. *The Journal of Value Inquiry*, 41(2), 265-280. <https://doi.org/10.1007/s10790-007-9076-6>
- Laaser, K., & Bolton, S. (2022). Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: Towards a typology of meaningful work. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 373–393. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>
- LaBouff, J. P., Rowatt, W. C., Johnson, M. K., Tsang, J.-A., & Willerton, G. M. (2012). Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from three studies. *The Journal of Positive Psychology*, 7(1), 16–29. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.626787>
- Leite, P. (2018). *Working like you mean it: contribuição para a tradução e validação de uma escala de meaningful work*. Tese de mestrado, ISPA. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.12/6833>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>

- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99-121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating Between ‘Meaningful Work’ and the ‘Management of Meaning’. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- Luu, T. T. (2020). Can humble leaders nurture employee well-being? The roles of job crafting and public service motivation. *Personnel Review*, 50(3), 789–811. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0701>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 6ª Ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality. *American Psychologist*, 61(3), 204-217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.3.204>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee’s Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567. <https://doi.org/10.2307/256798>
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X)
- Newstead, T. (2022). Being Explicit About Virtues: Analysing TED Talks and Integrating Scholarship to Advance Virtues-Based Leadership Development. *Journal of Business Ethics*, 181(2), 335–353. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04966-2>
- Newstead, T., Macklin, R., Dawkins, S., & Martin, A. (2018). What is virtue? Advancing the conceptualization of virtue to inform positive organizational inquiry. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 443-457. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0162>
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our Current Understanding of the Construct and its role in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805–824. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12160>
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric theory*, 3ª Ed. New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1997). Organizational_Citizenship_Behavior_Its_Construct. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers’ Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers’ Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Owens, B. P. (2009). *Humility in Organizational Leadership*. Tese de Doutorado, University of Washington. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/af139227cb31f8b701805676bacb6973/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Pletzer, J. L., Oostrom, J. K., & de Vries, R. E. (2021). HEXACO Personality and Organizational Citizenship Behavior: A Domain- and Facet-Level Meta-Analysis. *Human Performance*, 34(2), 126–147. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1891072>
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87–S119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Qin, X., Brown, J. A., Zheng, X., & Owens, B. P. (2021). Humility Harmonized? Exploring Whether and How Leader and Employee Humility (In)Congruence Influences Employee Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 147–165. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04250-4>
- Ringle, C. M., Wende, S. and Becker, J.-M. (2015) SmartPLS 3, SmartPLS GmbH, Bönningstedt.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. and Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Schnitker, S. A. (2012). An examination of patience and well-being. *Journal of Positive Psychology*, 7(4), 263–280. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.697185>
- Schnitker, S., Houlberg, B., Dyrness, W., & Redmond, N. (2017). The virtue of patience, spirituality, and suffering: Integrating lessons from positive psychology, psychology of religion, and Christian theology. *Psychology of Religion and Spirituality*, 9(3), 264–275. <https://doi.org/10.1037/rel0000099>
- Selamat, N., Nordin, N., & Fook, C. Y. (2017). The Power of Meaningful Work: Extra Mile Teachers, *Journal of the International Society for Teacher Education*, 21(2), 7–14. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Power-of-Meaningful-Work%3A-Extra-Mile-Teachers.-Selamat-Nordin/00c56cc7d1bdf319e7221b813a933c4e83dab3e4>
- Sheldon, K., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *The American psychologist*, 56(3), 216–217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.216>

- Silard, A., Miao, C., & Owens, B. P. (2021). Watching you descend, I help others rise: The influence of leader humility on prosocial motivation. *Journal of Management & Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.24>
- Sison, A. J. G., & Fontrodona, J. (2013). Participating in the Common Good of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 611–625. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1684-4>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Supanti, D., & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 8–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.001>
- Thomas, R. M., & Schnitker, S. A. (2017). Modeling the effects of within-person characteristic and goal-level attributes on personal project pursuit over time. *Journal of Research in Personality*, 69, 206–217. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.06.012>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/309563728>
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006>
- Walliman, N. (2016). *Social Research Methods*. 2^a Ed. London: SAGE Publications
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Woodcock, S. (2008). The social dimensions of modesty. *Canadian Journal of Philosophy*. 38(1), 1–29. <https://doi.org/10.1353/cjp.0.0009>
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 235–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>
- You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A., & Chang, W. (2020). Conceptualizing meaningful work and its implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0005>

Anexos

Anexo I - Instrumento



O presente estudo faz parte de uma dissertação de Mestrado, que estou a realizar no ISEG – *Lisbon School of Economics & Management*, Universidade de Lisboa.

Objetivo do estudo: o principal objetivo do estudo é analisar os antecedentes dos comportamentos espontâneos e colaborativos dos membros de uma organização.

Procedimentos: O questionário é composto por diversas afirmações, em relação às quais terá de indicar a sua concordância numa escala de 1 a 5, em que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente. No final, solicita-se que responda a alguns dados sociodemográficos, tais como idade e nível de escolaridade.

Duração prevista: O preenchimento do questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos.

Confidencialidade: As informações que prestar no decurso do presente estudo serão tratadas com confidencialidade. O estudo não divulga nenhum dado que possa identificar o participante. Não haverá perguntas que peçam para se identificar, ou qualquer elemento que comprometa o anonimato.

Participação voluntária: A sua participação neste estudo é completamente voluntária. É livre para não participar ou parar de participar a qualquer momento antes de enviar as suas respostas.

Direito de se retirar do estudo: Tem o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem penalizações.

Como desistir do estudo: Se quiser desistir do estudo, basta clicar no botão “Fechar” do *Qualtrics*.

Ao continuar, está a dar o seu consentimento informado para que as respostas sejam recolhidas e alvo de tratamento estatístico no quadro dos objetivos desta investigação. Os dados recolhidos para este projeto poderão ser conservados para análises no quadro de investigações posteriores.

Se tiver dúvidas sobre o estudo ou precisar de relatar um problema relacionado com o mesmo, entre em contacto com: Manuel Ferreira, manuel.ferreira@aln.iseg.ulisboa.pt.

Parte I – Paciência

Nesta primeira parte encontrará afirmações sobre a sua capacidade de autocontrole e tolerância ao lidar com situações difíceis. 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).

	1	2	3	4	5
1 - Os meus amigos diriam que sou um amigo muito paciente.					
2 - Eu sou capaz de aguentar tempos difíceis.					
3 - Apesar de serem irritantes, não fico demasiado aborrecido quando estou preso em engarrafamentos.					
4 - Eu sou paciente com as outras pessoas.					
5 - Para mim é fácil ser paciente quando enfrento um problema difícil na vida ou uma doença.					
6 - De um modo geral, esperar em filas não me incomoda.					
7 - Eu tenho dificuldade em ser paciente com os meus amigos próximos e familiares.					
8 - Eu sou paciente perante as adversidades da vida.					
9 - Quando alguém tem dificuldades em aprender algo novo, sou capaz de ajudá-lo sem ficar frustrado ou irritado.					
10 - Eu fico muito irritado quando tenho de esperar num sinal vermelho.					
11 - Para mim é fácil ser paciente com as outras pessoas.					

Parte II – Humildade

Nesta segunda parte encontrará afirmações relativas à autoconsciência das suas capacidades e o reconhecimento das qualidades das outras pessoas. 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).

	1	2	3	4	5
1 - Procuo obter feedback acerca das minhas ações, mesmo que seja uma crítica.					
2 - Eu reconheço quando as outras pessoas têm mais capacidades ou conhecimentos do que eu.					
3 - Eu admito quando não sei como se faz algo.					
4 - Eu mostro que valorizo as contribuições das outras pessoas.					
5 - Eu sou capaz de reconhecer os pontos fortes das outras pessoas.					
6 - Eu costumo elogiar as outras pessoas pelos seus pontos fortes.					
7 - Eu estou aberto às ideias das outras pessoas.					
8 - Eu estou disposto a aprender com as outras pessoas.					
9 - Eu estou aberto a receber conselhos das outras pessoas.					

Parte III – Percepção de Trabalho Significativo

Nesta terceira parte encontrará afirmações sobre as suas perspectivas relativamente ao sentido e propósito do seu trabalho. 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).

	1	2	3	4	5
1 - Eu encontrei uma carreira com significado.					
2 - O meu trabalho contribui para o meu crescimento pessoal.					
3 - O meu trabalho não faz diferença para o mundo.					
4 - Eu compreendo como o meu trabalho contribui para o significado da minha vida.					
5 - Eu tenho uma boa noção do que torna o meu trabalho significativo.					
6 - Eu sei que o meu trabalho contribui de uma forma positiva para o mundo.					
7 - O meu trabalho ajuda a compreender-me melhor.					
8 - Eu encontrei um trabalho que me satisfaz.					
9 - O meu trabalho ajuda-me a entender o mundo que me rodeia.					
10 - O trabalho que faço serve um propósito maior.					

Parte IV – Comportamentos de Cidadania Organizacional

Nesta quarta parte encontrará afirmações relacionadas com a ocorrência de comportamentos espontâneos e colaborativos nas organizações e que contribuem positivamente para as mesmas. 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).

	1	2	3	4	5
1 - Ajudo os meus colegas quando estes têm muito trabalho.					
2 - Estou sempre a queixar-me e necessito de ser incentivado constantemente para cumprir as minhas tarefas.					
3 - Acredito em trabalhar honestamente, em troca de um pagamento honesto.					
4 - Consumo muito tempo a reclamar de aspetos triviais.					
5 - Tento não criar problemas aos meus colegas de trabalho.					
6 - Acompanho as mudanças no meu departamento ou na minha organização (por exemplo, fazendo sugestões construtivas).					
7 - Tenho tendência a valorizar excessivamente os problemas com que me deparo.					
8 - Considero o impacto das minhas ações que afetam os meus colegas de trabalho.					
9 - Assisto a reuniões não obrigatórias, mas consideradas importantes.					
10 - Estou sempre disponível para ajudar quem me rodeia.					
11 - Assumo funções que não são exigidas, mas que contribuem para a boa imagem da minha organização (por exemplo: trabalhar num projeto até à sua conclusão, mesmo que implique começar a trabalhar mais cedo e sair mais tarde).					
12 - Leio e acompanho os anúncios, memorandos e outros documentos da minha organização.					
13 - Ajudo os colegas que estiveram ausentes (por exemplo, assumindo o seu trabalho quando se encontram doentes).					

	1	2	3	4	5
14 - Respeito os direitos das outras pessoas (por exemplo, no que diz respeito aos recursos partilhados na organização como: ferramentas, materiais, entre outros).					
15 - Disponibilizo-me a ceder o meu tempo para ajudar quem tenha problemas no trabalho.					
16 - Estou sempre a referir-me ao lado negativo das coisas, mais do que ao lado positivo.					
17 - Tomo medidas de modo a tentar prevenir problemas com os outros colegas na organização.					
18 - A minha assiduidade ao trabalho é acima da norma.					
19 - Encontro sempre defeitos no que está a ser feito no meu departamento ou na minha organização.					
20 - Estou atento ao modo como o meu comportamento afeta o trabalho das outras pessoas.					
21 - Nunca faço pausas muito longas para almoço, nem intervalos demorados.					
22 - Obedeço às regras e regulamentos da minha organização mesmo quando ninguém está a observar (por exemplo: respondo rapidamente às mensagens, telefonemas e pedidos de informação).					
23 - Ajudo a orientar os novos colaboradores, mesmo quando tal não é exigido pelo meu trabalho.					
24 - Considero-me um dos colaboradores mais conscienciosos.					

Parte V – Dados Sociodemográficos

Nesta quinta parte encontrará questões relativas aos dados sociodemográficos. Indique a opção que melhor corresponde aos seus dados pessoais.

Género:

- Feminino
- Masculino
- Outro

Idade:

- <18 anos
- 18 – 20 anos
- 21 – 25 anos
- 26 – 30 anos
- 31 – 35 anos
- 36 – 40 anos
- 41 – 45 anos
- 46 – 50 anos
- 51 – 55 anos
- 56 – 60 anos
- 61 – 65 anos
- >65 anos

Nacionalidade:

- Portuguesa
- Outra _____

Estado Civil:

- Solteiro/a
- Casado/a
- União de facto
- Divorciado/a
- Viúvo/a
- Outro _____

Nível de escolaridade:

- Ensino Básico (9.º ano)
- Ensino Secundário (12.º ano)
- Ensino Superior (Licenciatura ou Bacharelato)
- Ensino Superior (Mestrado ou Pós-Graduação)
- Ensino Superior (Doutoramento)

Tempo de experiência:

- <6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- >30 anos

Setor da Organização:

- Setor Público
- Setor Privado
- Outro _____

Vínculo Contratual:

- Trabalhador/a por conta de outrem (contrato sem termo)
- Trabalhador/a por conta de outrem (contrato a termo)
- Trabalhador/a independente
- Outro _____

Nível Hierárquico

- Gestor de Topo
- Gestor Intermédio
- Supervisor
- Profissional altamente qualificado
- Profissional qualificado
- Profissional não qualificado
- Estagiário

Função Desempenhada: _____**N.º horas de Trabalho:**

- <20 horas semanais
- 20 a 34 horas semanais
- 35 a 40 horas semanais
- >40 horas semanais

Tempo de Trabalho:

- <6 meses
- 6 meses a 1 ano
- >1 ano a 5 anos
- >5 anos

Regime de Trabalho:

- Presencial
- Teletrabalho
- Híbrido (Presencial e Teletrabalho)

Anexo II – Tabelas de Análise Estatística

Tabela I - Caracterização da Amostra

Pergunta	Opções	N	%
Género:	Feminino	193	70,4%
	Masculino	81	29,6%
	Outro:	0	0,00%
Idade:	<18 anos	0	0,00%
	18 a 25 anos	78	28,5%
	26 a 40 anos	41	15,0%
	41 a 55 anos	83	30,3%
	>55 anos	72	26,3%
Nacionalidade:	Portuguesa	263	96,0%
	Outra:	11	4,0%
Estado Civil:	Solteiro/a	124	45,3%
	Não solteiro/a	150	54,7%
Nível de escolaridade:	Ensino Básico (9.º ano)	5	1,8%
	Ensino Secundário (12.º ano)	48	17,5%
	Ensino Superior (Licenciatura ou Bacharelato)	128	46,7%
	Ensino Superior (Mestrado ou Pós-Graduação)	86	31,4%
	Ensino Superior (Doutoramento)	7	2,6%
Tempo de experiência:	<6 meses	22	8,1%
	6 meses a 1 ano	35	12,8%
	2 a 5 anos	34	12,5%
	6 a 10 anos	18	6,6%
	11 a 20 anos	26	9,5%
	21 a 30 anos	62	22,7%
	>30 anos	76	27,8%
Setor da organização:	Setor Público	123	44,9%
	Setor Privado	141	51,5%
	Outro:	10	3,6%
Vínculo contratual:	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato sem termo)	183	66,8%
	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato a termo)	51	18,6%
	Trabalhador/a independente	30	10,9%
	Outro:	10	3,6%
Nível hierárquico:	Gestor de Topo	25	9,1%
	Gestor Intermédio	35	12,8%
	Supervisor	7	2,6%
	Profissional altamente qualificado	46	16,8%
	Profissional qualificado	111	40,5%
	Profissional não qualificado	22	8,0%
Função desempenhada:	Estagiário	28	10,2%
	Resposta aberta	197	71,9%
N.º Horas semanais de trabalho:	<20 horas semanais	14	5,1%
	20 a 34 horas semanais	38	13,9%
	35 a 40 horas semanais	130	47,4%
	>40 horas semanais	92	33,6%
Tempo de trabalho:	<6 meses	37	13,5%
	6 meses a 1 ano	32	11,7%
	>1 ano a 5 anos	52	19,0%
	>5 anos	153	55,8%
Regime de trabalho:	Presencial	164	59,9%
	Teletrabalho	19	6,9%
	Híbrido (Presencial e Teletrabalho)	91	33,2%

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela II - Estatística Descritiva e Análise de Fiabilidade Total e por Fatores

		N	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Paciência	<i>Paciência interpessoal</i>	274	3,707	0,619	0,723
	<i>Paciência nas dificuldades da vida</i>	274	3,622	0,610	0,608
	<i>Paciência com os aborrecimentos diários</i>	274	3,347	0,735	0,554
	Total	274	3,585	0,488	0,753
Humildade	<i>Vontade de ver a si mesmo com precisão</i>	274	4,123	0,438	0,367
	<i>Apreciação dos pontos fortes e contribuições dos outros</i>	274	4,142	0,517	0,686
	<i>Ser ensinável</i>	274	4,223	0,472	0,738
	Total	274	4,163	0,384	0,783
Perceção Trabalho Significativo	<i>Significado positivo</i>	274	3,702	0,789	0,862
	<i>Criação de significado através do trabalho</i>	274	3,732	0,728	0,760
CCO	<i>Motivação por um bem maior</i>	274	3,674	0,804	0,791
	Total	274	3,703	0,677	0,902
CCO	<i>Altruísmo</i>	274	4,127	0,446	0,748
	<i>Conscienciosidade</i>	274	3,896	0,541	0,628
	<i>Cortesia</i>	274	4,089	0,408	0,640
	<i>Virtude cívica</i>	274	3,756	0,597	0,712
	<i>Desportivismo</i>	274	3,653	0,671	0,739
	Total	274	3,911	0,368	0,844

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela III - T-test: Diferenças por Género

		N	Média	Z	Sig.
Humildade	<i>Feminino</i>	193	4,198		
	<i>Masculino</i>	81	4,080	0,451	0,010
	Total	274	4,163		
Perceção Trabalho Significativo	<i>Feminino</i>	193	3,780		
	<i>Masculino</i>	81	3,519	0,569	0,002
	Total	274	3,703		
CCO	<i>Feminino</i>	193	3,958		
	<i>Masculino</i>	81	3,797	0,247	<0,001
	Total	274	3,911		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela IV - ANOVA: Diferenças por Idades

		N	Média	Z	Sig.
Perceção Trabalho Significativo	<i>18 a 25 anos</i>	78	3,482		
	<i>26 a 40 anos</i>	41	3,507	7,363	<0,001
	<i>41 a 55 anos</i>	83	3,858		
	<i>>55 anos</i>	72	3,874		
	Total	274	3,703		
CCO	<i>18 a 25 anos</i>	78	3,742		
	<i>26 a 40 anos</i>	41	3,919	8,852	<0,001
	<i>41 a 55 anos</i>	83	3,988		
	<i>>55 anos</i>	72	4,000		
	Total	274	3,911		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela V – T-test: Diferenças por Estado Civil

		N	Média	Z	Sig.
Percepção Trabalho Significativo	<i>Solteiro/a</i>	124	3,521	0,461	<0,001
	Não solteiro/a	150	3,853		
	Total	274	3,703		
CCO	<i>Solteiro/a</i>	124	3,799	0,516	<0,001
	Não solteiro/a	150	4,003		
	Total	274	3,911		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela VI - ANOVA: Diferenças por Tempo de Experiência Profissional

		N	Média	Z	Sig.
Percepção Trabalho Significativo	<6 meses	22	3,596	4,341	<0,001
	6 meses a 1 ano	35	3,431		
	2 a 5 anos	34	3,600		
	6 a 10 anos	18	3,272		
	11 a 20 anos	26	3,665		
	21 a 30 anos	62	3,848		
	>30 anos	76	3,909		
	Total	273	3,705		
CCO	<6 meses	22	3,722	5,423	<0,001
	6 meses a 1 ano	35	3,705		
	2 a 5 anos	34	3,897		
	6 a 10 anos	18	3,840		
	11 a 20 anos	26	3,904		
	21 a 30 anos	62	3,981		
	>30 anos	76	4,040		
	Total	273	3,914		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela VII - ANOVA: Diferenças por Setor da Organização

		N	Média	Z	Sig.
Percepção Trabalho Significativo	<i>Setor público</i>	123	3,868	8,882	<0,001
	<i>Setor privado</i>	141	3,540		
	<i>Outro</i>	10	3,950		
	Total	274	3,703		
CCO	<i>Setor público</i>	123	3,979	5,393	0,005
	<i>Setor privado</i>	141	3,842		
	<i>Outro</i>	10	4,038		
	Total	274	3,911		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela VIII - ANOVA: Diferenças por Nível Hierárquico

		N	Média	Z	Sig.
Paciência	<i>Gestor de topo</i>	25	3,706	2,133	0,050
	<i>Gestor intermédio</i>	35	3,382		
	<i>Supervisor</i>	7	3,416		
	<i>Profissional altamente qualificado</i>	46	3,569		
	<i>Profissional qualificado</i>	111	3,667		
	<i>Profissional não qualificado</i>	22	3,496		
	<i>Estagiário</i>	28	3,549		
	Total	274	3,585		
Perceção Trabalho Significativo	<i>Gestor de topo</i>	25	4,016	2,401	0,028
	<i>Gestor intermédio</i>	35	3,831		
	<i>Supervisor</i>	7	3,657		
	<i>Profissional altamente qualificado</i>	46	3,772		
	<i>Profissional qualificado</i>	111	3,669		
	<i>Profissional não qualificado</i>	22	3,377		
	<i>Estagiário</i>	28	3,546		
	Total	274	3,703		
CCO	<i>Gestor de topo</i>	25	3,993	3,097	0,006
	<i>Gestor intermédio</i>	35	4,018		
	<i>Supervisor</i>	7	3,851		
	<i>Profissional altamente qualificado</i>	46	3,957		
	<i>Profissional qualificado</i>	111	3,925		
	<i>Profissional não qualificado</i>	22	3,714		
	<i>Estagiário</i>	28	3,738		
	Total	274	3,911		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela IX - ANOVA: Diferenças por Número de Horas de Trabalho Semanal

		N	Média	Z	Sig.
CCO	<i><20 horas</i>	14	3,679	5,929	<0,001
	<i>20 a 34 horas</i>	38	3,743		
	<i>35 a 40 horas</i>	130	3,941		
	<i>>40 horas</i>	92	3,972		
	Total	274	3,911		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela X - ANOVA: Diferenças por Tempo de Trabalho na Organização

		N	Média	Z	Sig.
Perceção Trabalho Significativo	<i><6 meses</i>	37	3,532	5,977	<0,001
	<i>6 meses a 1 ano</i>	32	3,544		
	<i>>1 ano a 5 anos</i>	52	3,483		
	<i>>5 anos</i>	153	3,852		
	Total	274	3,703		
CCO	<i><6 meses</i>	37	3,760	7,088	<0,001
	<i>6 meses a 1 ano</i>	32	3,780		
	<i>>1 ano a 5 anos</i>	52	3,848		
	<i>>5 anos</i>	153	3,996		
	Total	274	3,911		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela XI - ANOVA: Diferenças por Regime de Trabalho

		N	Média	Z	Sig.
Perceção Trabalho Significativo	<i>Presencial</i>	164	3,788		
	<i>Teletrabalho</i>	19	3,795	4,619	0,011
	<i>Híbrido</i>	91	3,529		
	Total	274	3,703		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela XII - Média, Desvio Padrão e Pesos Estandarizados dos Indicadores

Constructo	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	Bootstrap (pseudo teste t)	P
Perceção Trabalho Significativo	<i>P_Trabalho_Significativo_1_f1</i>	3,609	1,027	0,837	38925,000	0,000
	<i>P_Trabalho_Significativo_2_f2</i>	3,960	0,860	0,799	27479,000	0,000
	<i>P_Trabalho_Significativo_4_f1</i>	3,741	0,889	0,808	29838,000	0,000
	<i>P_Trabalho_Significativo_5_f1</i>	3,887	0,748	0,769	23243,000	0,000
	<i>P_Trabalho_Significativo_6_f3</i>	3,708	0,843	0,687	14178,000	0,000
	<i>P_Trabalho_Significativo_7_f2</i>	3,547	0,928	0,722	18094,000	0,000
	<i>P_Trabalho_Significativo_8_f1</i>	3,569	1,048	0,817	31378,000	0,000
	<i>P_Trabalho_Significativo_9_f2</i>	3,690	0,864	0,702	17191,000	0,000
	Paciência	<i>Paciencia_1_f1</i>	3,661	0,966	0,597	7901,000
<i>Paciencia_5_f2</i>		3,164	0,977	0,787	19768,000	0,000
<i>Paciencia_8_f2</i>		3,609	0,809	0,782	18451,000	0,000
<i>Paciencia_11_f1</i>		3,668	0,752	0,690	11899,000	0,000
Humildade	<i>Humildade_4_f2</i>	4,077	0,649	0,677	13487,000	0,000
	<i>Humildade_6_f2</i>	4,055	0,745	0,716	18115,000	0,000
	<i>Humildade_7_f3</i>	4,124	0,566	0,763	22658,000	0,000
	<i>Humildade_8_f3</i>	4,380	0,542	0,735	19181,000	0,000
CCO Altruísmo	<i>CCO_1_f5</i>	4,168	0,568	0,744	18321,000	0,000
	<i>CCO_10_f5</i>	4,230	0,618	0,651	12390,000	0,000
	<i>CCO_13_f5</i>	4,033	0,669	0,685	13504,000	0,000
	<i>CCO_15_f5</i>	4,080	0,657	0,799	22000,000	0,000
	<i>CCO_23_f5</i>	4,124	0,639	0,647	10926,000	0,000
CCO Conscienciosidade	<i>CCO_18_f1</i>	3,927	0,941	0,670	9662,000	0,000
	<i>CCO_22_f1</i>	4,040	0,726	0,865	28554,000	0,000
	<i>CCO_24_f1</i>	3,661	0,786	0,704	12417,000	0,000
CCO Cortesia	<i>CCO_14_f4</i>	4,274	0,575	0,819	17674,000	0,000
	<i>CCO_20_f4</i>	3,931	0,597	0,765	13872,000	0,000
CCO Virtude Cívica	<i>CCO_6_f3</i>	3,894	0,720	0,720	15588,000	0,000
	<i>CCO_9_f3</i>	3,562	0,853	0,807	27933,000	0,000
	<i>CCO_11_f3</i>	3,927	0,881	0,728	15950,000	0,000
	<i>CCO_12_f3</i>	3,642	0,794	0,673	10770,000	0,000
CCO Desportivismo	<i>CCO_2_1_f2</i>	4,055	0,859	0,808	19378,000	0,000
	<i>CCO_4_1_f2</i>	3,876	0,892	0,729	12037,000	0,000
	<i>CCO_16_1_f2</i>	3,737	1,031	0,844	25974,000	0,000

Fonte: Elaboração própria (SmartPLS)

Tabela XIII - Fiabilidades e Validade Convergente

Variáveis Latentes	Fiabilidade compósita	Variância média extraída (AVE)
P. Trabalho significativo	0,920	0,592
Paciência	0,808	0,516
Humildade	0,814	0,523
CCO - Altruísmo	0,833	0,501
CCO - Conscienciosidade	0,793	0,564
CCO - Cortesia	0,771	0,628
CCO - Virtude Cívica	0,823	0,538
CCO - Desportivismo	0,837	0,632

Fonte: Elaboração própria (SmartPLS)

Tabela XIV - Correlações entre Variáveis Latentes e Raízes Quadradas da Variância Média Extraída

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) P. Trabalho significativo	0,770							
(2) Paciência	0,317	0,718						
(3) Humildade	0,247	0,171	0,723					
(4) CCO - Altruísmo	0,247	0,249	0,430	0,707				
(5) CCO - Conscienciosidade	0,240	0,219	0,407	0,464	0,751			
(6) CCO - Cortesia	0,279	0,245	0,492	0,485	0,400	0,793		
(7) CCO - Virtude Cívica	0,408	0,293	0,391	0,457	0,505	0,362	0,733	
(8) CCO - Desportivismo	0,283	0,295	0,308	0,241	0,182	0,252	0,312	0,795

Nota: Os números a negrito na diagonal principal dizem respeito à raiz quadrada da AVE.

Fonte: Elaboração própria (SmartPLS)

Tabela XV - Efeitos Diretos – Relações Significativas

	β	Teste t	p-	f^2
P. Trabalho Significativo -> Paciência	0,314	4,929	0,000	0,109
P. Trabalho Significativo -> Humildade	0,230	3,215	0,001	0,056
P. Trabalho Significativo -> Cortesia	0,141	2,338	0,019	0,023
P. Trabalho Significativo -> Virtude Cívica	0,293	4,634	0,000	0,101
P. Trabalho Significativo -> Desportivismo	0,166	2,735	0,006	0,029
Paciência -> Altruísmo	0,204	3,362	0,001	0,051
Paciência -> Conscienciosidade	0,180	3,378	0,001	0,038
Paciência -> Cortesia	0,155	2,512	0,012	0,029
Paciência -> Virtude Cívica	0,168	2,969	0,003	0,034
Paciência -> Desportivismo	0,220	3,312	0,001	0,053
Humildade -> Altruísmo	0,373	6,725	0,000	0,171
Humildade -> Conscienciosidade	0,336	5,794	0,000	0,133
Humildade -> Cortesia	0,390	7,742	0,000	0,192
Humildade -> Virtude Cívica	0,270	4,377	0,000	0,093
Humildade -> Desportivismo	0,208	3,331	0,001	0,049

Fonte: Elaboração própria (SmartPLS)

Tabela XVI - Efeitos Indiretos – Relações Significativas

	β	Teste t	p-
P. Trabalho Significativo -> Paciência -> Altruísmo	0,064	2,515	0,012
P. Trabalho Significativo -> Paciência -> Conscienciosidade	0,056	2,530	0,011
P. Trabalho Significativo -> Paciência -> Cortesia	0,048	2,006	0,045
P. Trabalho Significativo -> Paciência -> Virtude Cívica	0,053	2,416	0,016
P. Trabalho Significativo -> Paciência -> Desportivismo	0,069	2,628	0,009
P. Trabalho Significativo -> Humildade -> Altruísmo	0,086	2,719	0,007
P. Trabalho Significativo -> Humildade -> Conscienciosidade	0,077	2,748	0,006
P. Trabalho Significativo -> Humildade -> Cortesia	0,090	2,897	0,004
P. Trabalho Significativo -> Humildade -> Virtude Cívica	0,062	2,587	0,010
P. Trabalho Significativo -> Humildade -> Desportivismo	0,048	2,308	0,021

Fonte: Elaboração própria (SmartPLS)