

A VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL – TERRAS DE TRÁS-OS-MONTES

Liliana Marques Pimentel

Faculty of Economics, University of Coimbra and Centre for Business and Economics Research (CeBER)

Professor

Email:

Av. Dr. Dias da Silva 165, 3004-512 Coimbra, Portugal

Sara Alexandra Vicente Pinheiro

Faculty of Economics, University of Coimbra

Email: Av. Dr. Dias da Silva 165, 3004-512 Coimbra, Portugal

Helena Maria Santos de Oliveira

Polytechnic Institute of Porto (IPP), School of Accounting and Administration of Porto (ISCAP); Center for Organizational and Social Studies of P. Porto (CEOS.PP) and Research Centre for the Study of Population, Economics and Society (CEPESE)

Professor

R. Jaime Lopes de Amorim, s/n, 4465-004 S. Mamede de Infesta, Portugal

XXI Congresso Internacional AECA

Negócios e Sociedade: Sustentabilidade e Transformação Digital

Área Temática - H) Responsabilidade Social Corporativa

A Virtuosiidade Organizacional: Um estudo de caso na Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes

Resumo

Este trabalho pretende avaliar a virtuosidade organizacional, seguindo os estudos desenvolvidos por Cameron et al. (2004) e Rego et al. (2010), que relacionam virtuosidade organizacional, bem-estar laboral e comportamentos de cidadania organizacional. O estudo foi aplicado nas autarquias da Comunidade Intermunicipal (CIM) – Trás-os-Montes e foram inquiridos 608 colaboradores/funcionários, entre Setembro e Dezembro de 2020. Os resultados preliminares indicam que as perceções de virtuosidade organizacional e o bem-estar laboral estão relacionados com os comportamentos de cidadania organizacional.

Palavras-Chave: Bem-Estar Laboral; CIM – Terras de Trás-os-Montes; Comportamentos de Cidadania Organizacional; Responsabilidade Social; Virtuosidade Organizacional.

Abstract

This work intends to evaluate the organizational virtuosity, following the studies developed by Cameron et al. (2004) and by Rego et al. (2010), which relate organizational virtuosity, well-being at work and behaviors of organizational citizenship. The study was applied in the municipalities of the Intermunicipal Community (CIM) - Trás-os-Montes and 608 employees / employees were surveyed between September and December 2020. The preliminary results indicate that the perceptions of organizational virtuosity and well-being are related to organizational citizenship behaviors.

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

XXI Congresso Internacional AECA

Negócios e Sociedade: Sustentabilidade e Transformação Digital

Área Temática - H) Responsabilidade Social Corporativa

1 – Introdução

As últimas décadas são marcadas pelo crescimento da investigação direcionada para perceber as diferentes culturas organizacionais dos países, dado que, os valores

organizacionais são um dos elementos fundamentais (Tamayo, 2004). Também, diversos estudos têm incidido sobre a relevância da virtuosidade organizacional e sobre ambientes organizacionais onde as virtudes como a integridade, o perdão, a confiança, o otimismo e a compaixão são praticadas, divulgadas e perpetuadas, quer a nível individual quer coletivo (Bright & Exline, 2012; Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Caza et al., 2004; Caza, 2015). Estes estudos evidenciam que as perceções e práticas virtuosas relacionam-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional.

Em Portugal, esta temática assumiu, também, importância e vários investigadores dedicaram-se a analisar as perceções de virtuosidade organizacional, relacionando-a com o desempenho das organizações, bem-estar afetivo e comportamentos de cidadania organizacional (Rego et al., 2010 e Rego et al., 2012).

O presente estudo tem como objetivo perceber se os comportamentos de cidadania organizacional, observados na entidade pública Comunidade Intermunicipal (CIM) – Terras de Trás-os-Montes, estão relacionados com as perceções de virtuosidade organizacional e com bem-estar laboral dos colaboradores. Para além deste objetivo, pretende-se investigar se as perceções de virtuosidade organizacional têm influência, também, no bem-estar laboral. Para isso, pretende-se responder às seguintes questões: (1) Os comportamentos de cidadania organizacional, praticados na CIM – Terras de Trás-os-Montes, estão relacionados com as perceções de virtuosidade organizacional?; (2) Os comportamentos de cidadania organizacional, praticados na CIM – Terras de Trás-os-Montes, estão relacionados com o bem-estar no trabalho?

O trabalho encontra-se dividido em cinco pontos: introdução, revisão da literatura que assenta em quatro pilares (responsabilidade social, virtuosidade e bem-estar laboral), amostra, metodologia e resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões e implicações do estudo, assim como as referências bibliográficas.

2 – Revisão da Literatura

2.1 – Responsabilidade Social

No contexto atual, fortemente marcado pela globalização, as organizações sofreram um período de mudanças induzidas por modificações económicas, sociais e políticas que, originaram alterações nas relações entre os indivíduos e a sociedade. Desta forma, as organizações, através da implementação de novos valores e estratégias, tentam responder a desafios relacionados com questões de responsabilidade social e desenvolvimento

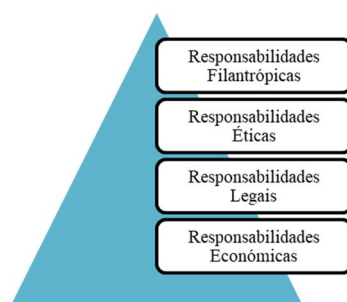
sustentável, adaptando-se às condições e recursos existentes e competências disponíveis. Por outro lado, a contabilidade assume um papel preponderante, porque proporciona informação, de carácter económico, social e ambiental, à gestão interna e aos agentes externos, permitindo-lhes tomar decisões de forma eficaz e consciente. As últimas décadas foram marcadas pela temática da responsabilidade social, que despontou a atenção dos investigadores e da comunidade académica, daí a importância de perceber o conceito, evolução e posição dos investigadores.

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

A nível nacional, a investigação nesta temática, verificou-se, essencialmente, a partir de 2003 (Ferreira, 2004; Lourenço et al., 2012; Rego et al., 2007; Roque & Cortez 2006). Roque & Cortez (2006) analisaram, para um período de 5 anos, os relatórios e contas de 15 empresas cotadas na Euronext Lisboa. Recorrendo à análise da relação entre a divulgação da informação ambiental e o desempenho financeiro, concluíram que as empresas que, anualmente, não divulgam informação ambiental, são, também, aquelas que apresentam pior desempenho financeiro. Usando uma abordagem diferente, Lourenço et al., (2012), investigaram o modo como os mercados observam *Corporate Sustainability Performance*, com base no índice Dow Jones de Sustentabilidade. Os autores desenvolveram um conjunto de hipóteses que relacionavam valor de mercado do património líquido e *Corporate Sustainability Performance* e concluíram que a *Corporate Sustainability Performance* influencia significativamente o preço das ações sobre as medidas contabilísticas, como o lucro e o valor contabilístico do património líquido. Concluíram, ainda que os investidores subestimam as grandes empresas lucrativas, quando as mesmas apresentam baixos níveis de *Corporate Sustainability Performance* e, por isso, este tipo de análise nunca deve ser realizada apenas com base na sustentabilidade.

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

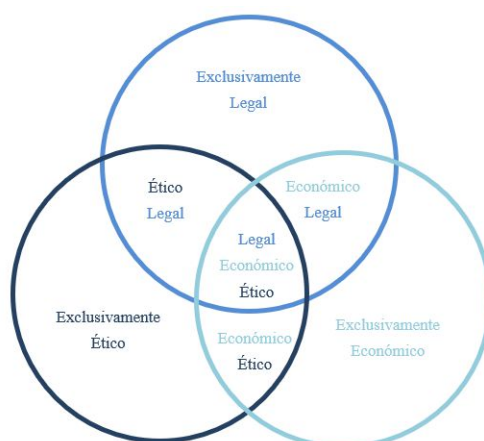
Figura 2.1.1 – Pirâmide da Responsabilidade Social.



Fonte: Carroll (1991)

Posteriormente, Schwartz & Carroll (2003) assumem a existência de duas limitações: a dificuldade na diferenciação entre ações éticas e filantrópicas e o facto do cumprimento de responsabilidades filantrópicas, na maioria dos casos, ser impulsionado por ambições económicas e, por isso, decidiram retirar esta dimensão. Assim, os autores procederam à correção das limitações impostas pelo anterior modelo e reestruturaram a sua apresentação.

Figura 2.1.2 – Diagrama de Venn da Responsabilidade Social



Fonte: Schwartz & Carroll (2003)

Após a realização da revisão de literatura acerca da responsabilidade social e do modelo de desempenho empresarial, é possível afirmar que uma organização socialmente responsável

tem na sua essência a ética, e procura maximizar os lucros, proporcionar remunerações adequadas e integração dos colaboradores no ambiente organizacional. Para tal, adota ações virtuosas e proporciona bem-estar no trabalho aos seus colaboradores que terá consequências nos comportamentos de cidadania organizacional.

2.2 – Virtudes e Virtuosiidade

A face virtuosa ou a presença de virtudes nos seres humanos tem sido alvo de estudos da comunidade científica e tem como principal objetivo a análise dos escândalos que têm surgido, nos últimos anos. Há necessidade de perceber o modo como as percepções de virtuosidade afetam as relações, os comportamentos e até mesmo o estado de espírito de um indivíduo dentro da organização. É um conceito amplo, discutido em diversas áreas e marcado pela sua evolução ao longo dos anos.

Para Aristóteles e Platão, as virtudes podem ser descritas como desejos, hábitos ou ações que geram bem pessoal e social. (Aristotle, 1999; Cameron, 2003). Caza et al. (2004) propuseram como definição de virtuosidade, aquilo que os indivíduos ambicionam no seu melhor estado ou quando fazem o seu melhor. As virtudes e as forças de carácter, isto é, as vias pelas quais se manifestam as virtudes, podem ser agrupadas/classificadas com base em modelos. Peterson & Seligman (2004) classificaram as virtudes e forças de carácter com base em seis categorias, nomeadamente, a sabedoria e conhecimento, a coragem, a justiça, a humanidade, a temperança e a transcendência, às quais correspondem diferentes forças de carácter. Rego & Cunha (2011) classificaram dezanove forças de carácter em quatro grandes categorias denominadas: o “eu vigoroso”, constituído por virtudes revitalizantes e enérgicas tais como perseverança, autoconfiança, vitalidade, coragem e otimismo. Estas forças são essenciais na construção da “garra” e da vontade para enfrentar os diversos obstáculos. A segunda categoria denomina-se “eu apaixonado” e é composta pela vocação/paixão, curiosidade, amor em aprender, gratidão, propósito, transcendência e bom humor. Estas virtudes traduzem a componente emocional do indivíduo e que se estende, contagiando o próximo. O terceiro grupo é dedicado às forças que ajudam os indivíduos a moderar os impulsos que surgem, a decidir e evitar consequências danosas, quer para si, quer para os que o rodeiam. A prudência, integridade, temperança, perdão e humildade são algumas das virtudes a destacar da categoria chamada “eu temperado”. Por fim, surge o “eu social e cidadão” reflete a capacidade do ser humano ajudar e respeitar o próximo para lá de um simples instrumento ou recurso. Nesta categoria destaca-se a humanidade, justiça, inteligência social e autenticidade.

Os dois modelos em questão foram aceites pela comunidade, contudo cada um deles acabou por ser rececionado e adotado por diferentes grupos da comunidade. O modelo proposto por Peterson & Seligman (2004) foi mais aceite pela comunidade académica, enquanto o modelo de Rego & Cunha (2011) foi mais aceite pelos gestores e líderes empresariais. No entanto, ambas as classificações e modelos propostos não são produtos acabados e, por isso, são classificações abertas sujeitas a melhorias que poderão surgir ao longo do tempo. Para além de uma conotação a nível individual, as virtudes podem ser definidas a nível organizacional. Park & Peterson (2003) definiram as mesmas como “caraterísticas morais de uma organização como um todo, e não simplesmente resumos ou compostos de caraterísticas dos membros individuais das organizações”, na medida em que essas virtudes “com interesse para nós, são aquelas que são cultivadas e celebradas e que servem como fonte de identidade e orgulho para os membros organizacionais”. Desta forma, as virtudes de nível organizacional devem, por um lado, ajudar na construção da realização pessoal dos indivíduos e, por outro, fazer parte da organização.

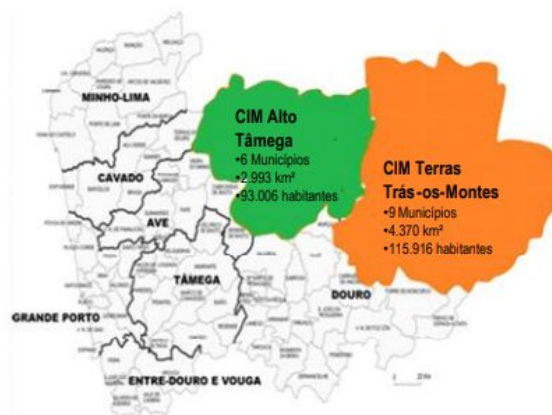
3 – Amostra, Questões de Investigação e Metodologia

3.1 – Amostra

O estudo incide no setor público, designadamente as autarquias locais que constituem a CIM – Terras de Trás-os-Montes. A escolha desta região do país, para realizar o estudo empírico, está relacionada com a inexistência de estudos sobre esta temática para a região transmontana. A escolha do setor público está relacionada com o processo de reestruturação que, ao longo dos últimos anos tem vindo a ocorrer e, no qual tem ocorrido a implementação de políticas e práticas, habitualmente, usadas pelas entidades privadas e, também, pela inexistência de estudos sobre as temáticas abordadas para este setor.

A CIM – Trás-os-Montes era constituída por quinze concelhos. Em 2013, foi alvo de uma reestruturação da qual resultou o surgimento de duas Comunidades Intermunicipais compostas respetivamente pela região do Alto-Tâmega e pela região de Trás-os-Montes. Atualmente, a CIM das Terras de Trás-os-Montes é composta por nove concelhos, designadamente: Alfândega da Fé, Bragança, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vinhais e Vimioso.

Figura 3.1.1 – Reestruturação da CIM – Trás-os-Montes



Fonte: CIM-TTM (2014)

3.2 – Questões de Investigação

3.2.1 – Relação entre Virtuosidade Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Quando os colaboradores de uma organização experimentam virtuosidade no seu ambiente laboral, estes são induzidos a sentir emoções positivas que, promovem a existência de comportamentos que contribuem para o benefício da organização e das pessoas (Rego et al., 2010; Ribeiro & Rego, 2009). A relação entre a virtuosidade organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional pode ser baseada em fatores como a identificação organizacional, o contrato psicológico, as emoções positivas, apoio organizacional percebido e reciprocidade. A forma como os indivíduos interpretam as ações organizacionais induz a forma como os colaboradores se vêem a si próprios, isto é, os comportamentos virtuosos afetam a identificação dos indivíduos com a própria organização. Segundo Rego (2000), “a identificação com a organização emerge da conciliação de fortes valores pessoais e organizacionais, daí advindo maiores níveis de comportamentos de cidadania organizacional”. A existência de virtuosidade organizacional origina uma ligação e uma atração entre indivíduos virtuosos (Bolino et al., 2002). Os indivíduos criam imagens positivas da organização, adotam comportamentos de cidadania organizacional, permitindo reforçar ou manter a reputação da organização, esforçam-se para aperfeiçoar o seu desempenho individual e benfeitorizar toda a organização, aumentando a identificação organizacional (Cameron et al., 2004; Rhee et al., 2003). As emoções positivas experienciadas pelos indivíduos são produzidas pelas ações virtuosas (Cameron et al., 2004; Seligman, 2002) e são também, um fator importante na relação entre virtuosidade organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Estas relações entre indivíduos, quando fortes e gratificantes, criam perceções de trabalho com significado que

desenvolve, ainda mais, as emoções positivas (Fredrickson, 2003), permitindo que as pessoas sintam que o seu trabalho é recompensado (Ryan & Deci, 2000), apresentam-se psicológica e emocionalmente mais fortes e estáveis.

As percepções de virtuosidade organizacional contribuem para a construção de contratos psicológicos entre os indivíduos e a organização, baseados na confiança e lealdade mútua e, conseqüentemente para o aumento de comportamentos de cidadania organizacional. As recompensas facultadas ao empregado são contingentes do seu desempenho, derivando da sua pertença e participação. Espera-se que o empregado seja leal e dedicado e que a organização lhe faculte segurança no emprego e bem-estar individual e familiar” (Cunha et al., 2003, pág. 158 e 159). A relação de confiança mútua estabelecida entre a organização e os seus colaboradores desenvolve uma relação de reciprocidade, na qual se verifica que, por um lado, os indivíduos realizam determinadas tarefas que vão além das obrigações contratuais estabelecidas e, por outro, a organização retribui com benefícios. Outro fator que resulta das percepções de virtuosidade organizacional e que influencia os comportamentos de cidadania organizacional é o apoio organizacional percebido. A percepção que um trabalhador desenvolve acerca do modo como a entidade o valoriza é fundamental para que o mesmo possa avaliar se deve ou não adotar comportamentos que auxiliem a organização com base nas trocas que se estabelecem entre ambos (Eisenberger et al., 1990). Desta forma, verifica-se a existência de uma relação entre apoio organizacional percebido e comportamentos de cidadania organizacional, mediada pela disposição dos colaboradores para assumir comportamentos/attitudes que serão retribuídos pela organização. Por último, surge a reciprocidade como fator da virtuosidade organizacional e que influencia os comportamentos de cidadania organizacional. As organizações virtuosas originam sentimentos de gratidão nos trabalhadores relativamente às mesmas e, desta forma, os trabalhadores comportam-se reciprocamente, adotando comportamentos que favorecem, quer a organização, quer os colegas (Eisenberger et al., 2001). Quando a relação entre organização e colaborador é caracterizada pela existência de termos de troca social para além dos termos de troca económica, é expectável a adoção de attitudes e trabalho que não farão parte do contrato formal, podendo o trabalhador tornar recíproco as percepções de virtuosidade organizacional sentidas. Os trabalhadores, através dos comportamentos de cidadania organizacional, tendem a compensar a organização pela sua virtuosidade organizacional. A revisão de literatura considera que a virtuosidade organizacional, percebida através de fatores como a identificação organizacional, as emoções positivas, o contrato psicológico, o apoio organizacional percebido e a reciprocidade, influencia os comportamentos de

cidadania organizacional. Desta forma, a relação anterior explicada pode ser formalizada através da seguinte hipótese:

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

3.2.2 – Relação entre Bem-Estar Laboral e Comportamentos de Cidadania Organizacional

A literatura sugere que colaboradores felizes tragam diferentes benefícios quer à organização, quer aos indivíduos. Indivíduos felizes, em ambiente organizacional, tendem a adotar comportamentos respeitosos e empáticos e procuram praticar comportamentos que atraiam e reforcem a felicidade (Avey et al., 2008; Spector & Fox, 2002; Staw & Barsade, 1993). Os indivíduos felizes tendem a adotar comportamentos altruístas, empáticos e corteses, mas também a relacionar-se mais com pessoas que habitualmente já os praticam, com o objetivo de fomentar a felicidade sentida (Miles et al., 2002). Observa-se, também, maior proximidade entre indivíduos que permitam o fortalecimento das relações a todos os níveis, tornando as pessoas mais integradas socialmente (Diener & Seligman, 2002; Fredrickson, 2001). As emoções positivas assumem importância no processo comportamental, dado que guiam os trabalhadores no sentido de que o trabalho não deve ter por base, apenas, a obtenção da recompensa financeira, mas também a gratificação e reconhecimento (Wright & Cropanzano, 2004). A felicidade no trabalho permite também o desenvolvimento de capacidades físicas, intelectuais e sociais do trabalhador, através da percepção de emoções positivas, que reforçam e dão maior possibilidade de soluções aquando do surgimento de conflitos (Fredrickson, 2001). De facto, as emoções positivas que surgem da percepção de felicidade tornam o trabalhador mais predisposto para suportar inconvenientes que possam ocorrer em ambiente organizacional sem que seja necessário queixar-se do sucedido (desportivismo) e participar de forma responsável na vida da organização (virtude cívica) (Avey et al., 2008). Através da revisão de literatura é possível verificar a existência de uma relação entre bem-estar no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional que se pode formalizar da seguinte forma:

Hipótese 2: O bem-estar laboral está relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional.

3.2.3 – Relação entre Virtuosidade Organizacional e Bem-Estar Laboral

As percepções de virtuosidade organizacional provocam algumas emoções nos indivíduos, designadamente a empatia, o entusiasmo, a admiração e o amor (Cameron & Winn, 2012). Estas emoções positivas, devido às suas características, para além de serem fundamentais para atingir o sucesso enquanto gestor e o primor organizacional, são importantes no fortalecimento das relações entre indivíduos (Dutton & Baker, 2007; Fineman, 1999). As relações interpessoais fortalecidas permitem fazer frente às necessidades sociais dos indivíduos, que se sentem mais seguros e, conseqüentemente, aumentam o bem-estar no trabalho. Desta forma, gera-se um conjunto de espirais positivas que contribuem para o aumento do bem-estar no trabalho (Fredrickson, 2003). As relações em contexto organizacional caracterizam-se por serem mais gratificantes e próximas, pelo que os trabalhadores sentem que o seu trabalho é significativo, experimentando cada vez mais emoções positivas, provocam o aumento do bem-estar dos trabalhadores (Ryan & Deci, 2000). As organizações virtuosas permitem, através da percepção de emoções positivas, que os seus trabalhadores se sintam psicológica e emocionalmente mais fortes e seguros, levando-os a enfrentar as adversidades laborais de forma mais positiva devido ao sentimento de controlo que desenvolvem (Spector & Fox, 2002). Também se verifica o aumento do respeito na organização, contribuindo para o aumento significativo da auto-estima (Ramarajan et al., 2008). Assim, os colaboradores na presença de características como auto-estima, respeito, capacidade emocional e psicológica mais desenvolvida, presentes e perpetuadas pelas organizações virtuosas, aumentam o seu bem-estar. Esta hipótese pode ser formalizada da seguinte forma:

Hipótese 3: As percepções de virtuosidade organizacional estão relacionadas com o bem-estar laboral

3.3 – Metodologia

3.3.1 – Questionários

A recolha de dados na CIM – Terras de Trás-os-Montes foi realizada através de um questionário.

Numa primeira fase, cada uma das autarquias pertencentes à CIM – Terras de Trás-os-Montes foi contactada através de *e-mail*, onde foi explicado de forma sucinta, o âmbito e os objetivos da investigação. Posteriormente, foi efetuado um contacto telefónico com as autarquias locais, mais especificamente, com o gabinete da presidência, para solicitar e definir

um indivíduo pertencente à autarquia responsável pela disponibilização do questionário aos colaboradores, fazendo-o chegar a todos os níveis hierárquicos.

Foi disponibilizado um inquérito/questionário, dividido em duas partes, previamente cedido pela Dra. Neuza Ribeiro, utilizado no estudo “*Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors*” (2010) e devidamente adaptado, dirigido aos colaboradores (subordinados), no qual os indivíduos relataram as suas perceções de virtuosidade organizacional e de bem-estar no trabalho. A primeira parte do questionário continha um grupo de questões alusivo aos dados biográficos como: género, idade, estado civil, antiguidade, habilitações literárias, autarquia local onde desempenha funções e cargo que ocupa na organização. A segunda parte era constituída por três grupos de questões. No primeiro grupo solicitou-se ao inquirido que pensasse na sua autarquia local e relatasse “como a sua autarquia local é, ao invés de como gostaria que fosse” e pretendia avaliar com recurso a escalas as perceções de virtuosidade organizacional. O segundo grupo era composto por questões respeitantes ao bem-estar no trabalho, nas quais foi pedido ao colaborador que reportasse como se tem sentido em relação à organização ao longo dos últimos 3 meses. No último grupo de questões foi solicitado ao colaborador (subordinado) que nos referisse o modo como se relacionava com a autarquia local através da questão: “Pense, por favor, na sua organização. Diga-me como funciona, referindo em que grau as afirmações seguintes são verdadeiras ou falsas”. É ainda importante referir que, algumas autarquias locais solicitaram um resumo e o envio dos resultados detalhados e, por isso, foi necessário incluir uma questão controlo, designadamente a identificação da autarquia local. Esta questão foi solicitada com o intuito de controlar a submissão de questionários por parte dos inquiridos e com o objetivo de fornecer um estudo mais sintético às autarquias que o solicitaram, para além do estudo aplicado à CIM – Terras de Trás-os-Montes.

A recolha de dados ocorreu entre setembro e dezembro de 2020. Em cada uma das autarquias locais pertencentes à CIM – Terras de Trás-os-Montes pretendeu-se cumprir a heterogeneidade em relação às habilitações literárias, às funções desempenhadas e aos departamentos a que pertenciam. As instruções de preenchimento encontravam-se sucintamente apresentadas na primeira secção do inquérito, onde foi mencionada a importância da resposta a todas as questões para que o questionário fosse aceite. O anonimato dos participantes, também foi garantido, através da submissão *online* imediata do inquérito após o seu preenchimento e sem a presença de qualquer informação pessoal que pudesse identificar o indivíduo. As respostas foram submetidas através do *Google Forms* e mediante o nível de colaboração das autarquias, foram realizadas chamadas telefónicas, para solicitar maior ou menor participação nas respostas ao inquérito.

3.3.2 – Descrição da Amostra

As autarquias locais participantes no inquérito são as que compõem a Comunidade Intermunicipal – Terras de Trás-os-Montes. A dimensão das câmaras municipais varia entre 171 e 366 colaboradores e o número de colaboradores inquiridos varia entre 52 e 130 colaboradores. A distribuição dos inquiridos por autarquia local varia entre 18% e 7%, verificando-se que cerca de 59% dos inquiridos desempenham funções nas quatro maiores autarquias locais (Bragança, Mirandela, Macedo de Cavaleiros e Alfândega da Fé) (Quadro 3.3.2.1 – Caracterização do número total e inquiridos de trabalhadores por município3.3.2.1).

Quadro 3.3.2.1 – Caracterização do número total e inquiridos de trabalhadores por município

Autarquia Local	Número Total de Trabalhadores	Número de Trabalhadores Inquiridos	Distribuição dos inquiridos por Autarquia Local
<i>Alfândega da Fé</i>	208	60	10%
<i>Bragança</i>	366	116	19%
<i>Macedo de Cavaleiros</i>	269	92	15%
<i>Miranda do Douro</i>	181	52	9%
<i>Mirandela</i>	301	100	16%
<i>Mogadouro</i>	187	48	8%
<i>Vila Flor</i>	171	40	7%
<i>Vimioso</i>	175	44	7%
<i>Vinhais</i>	203	56	9%
<i>Total CIM -TTM</i>	2061	608	100%

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

Foram inquiridos 665 colaboradores. Após uma análise mais detalhada, foram eliminados 57 questionários, de acordo com os seguintes critérios:

- Os indivíduos que procederam ao preenchimento incoerente do questionário, como por exemplo, a atribuição do valor máximo ou mínimo da escala para todos os itens;

- Os indivíduos que desempenhavam funções na organização há menos de um ano na organização, pois o número total de trabalhadores foi calculado com base nos mapas de pessoal previsionais de 2020 e para os quais, se assumiu que teriam por base o número de trabalhadores a desempenhar funções a 31 de dezembro de 2019.

O resultado final é uma amostra de conveniência de 608 casos. O questionário tinha como objetivo recolher informação relativa ao modo como os subordinados percecionam a virtuosidade organizacional e o bem-estar no trabalho.

3.3.3 – Instrumentos de Medida

3.3.3.1 – Virtuosidade organizacional

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

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

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

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

3.3.3.2 – Bem-estar Laboral

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

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

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

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

4 – Resultados

4.1 – Estatística Descritiva

A CIM – Terras de Trás-os-Montes apresenta características demográficas específicas e, como tal, procedeu-se a uma pequena análise da estatística descritiva dos dados biográficos dos indivíduos inquiridos. Na amostra de conveniência verifica-se que 69,9% dos indivíduos tem

entre 36 e 55 anos, 19,1% tem mais de 55 anos e 11,0% tem entre 18 e 35 anos (Quadro 4.1.1).

Quadro 4.1.1 – Análise descritiva dos dados biográficos dos indivíduos inquiridos

	Colaborador	
	Percentagem	Percentagem Acumulada
Entre 18 e 25 anos	0,8%	0,8%
Entre 26 e 35 anos	10,2%	11,0%
Entre 36 e 45 anos	44,7%	55,7%
Entre 46 e 55 anos	25,2%	80,9%
Mais de 55 anos	19,1%	100%
Total	100%	

Destaca-se que 58,95% dos inquiridos são do género feminino e 41,05% são do género masculino. Quanto à antiguidade, a maioria encontra-se a desempenhar funções entre 11 a 20 anos. Relativamente às habilitações literárias verifica-se que 56,4% possui um curso superior, 34,7% possui a escolaridade mínima obrigatória e o restante, 8,9% possui habilitações literárias iguais ou inferiores ao 9º ano de escolaridade.

O Quadro 4.1.2 sintetiza os dados da análise à variável independente primária (bem-estar laboral).

Quadro 4.1.2 – Análise descritiva das variáveis primárias – Bem-estar laboral.

Variáveis Primárias	Observ.	Média	Desvio Padrão	Mediana	Variância	Enviesamento	Curtose	Testes à normalidade					
								Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
								Estat.	df	Sig.	Estat.	df	Sig.
BET_Q1	608	4,13	1,526	4,00	2,330	-0,209	-0,513	0,163	608	0,000	0,944	608	0,000
BET_Q2	608	3,94	1,248	4,00	1,558	-0,204	-0,346	0,175	608	0,000	0,938	608	0,000
BET_Q3	608	3,81	1,515	4,00	2,294	-0,054	-0,575	0,192	608	0,000	0,933	608	0,000
BET_Q4	608	3,78	1,364	4,00	1,860	-0,067	-0,886	0,185	608	0,000	0,928	608	0,000
BET_Q5	608	3,82	1,416	4,00	2,005	-0,328	-0,722	0,171	608	0,000	0,927	608	0,000
BET_Q6	608	3,29	1,678	4,00	2,814	0,019	-1,291	0,176	608	0,000	0,898	608	0,000
BET_Q7	608	3,68	1,249	4,00	1,560	0,160	-0,581	0,201	608	0,000	0,915	608	0,000
BET_Q8	608	3,36	1,491	3,00	2,222	0,006	-0,893	0,146	608	0,000	0,935	608	0,000
BET_Q9	608	4,14	1,338	4,00	1,790	-0,337	-0,225	0,211	608	0,000	0,930	608	0,000
BET_Q10	608	3,50	1,506	4,00	2,267	-0,099	-0,948	0,147	608	0,000	0,932	608	0,000
BET_Q11	608	3,80	1,561	4,00	2,437	-0,117	-1,048	0,140	608	0,000	0,922	608	0,000
BET_Q12	608	4,02	1,510	4,00	2,281	-0,065	-0,997	0,178	608	0,000	0,934	608	0,000
BET_Q13	608	4,04	1,194	4,00	1,425	-0,385	0,207	0,260	608	0,000	0,902	608	0,000
BET_Q14	608	3,93	1,296	4,00	1,681	0,003	-0,880	0,202	608	0,000	0,922	608	0,000
BET_Q15	608	3,73	1,354	4,00	1,833	0,077	-0,812	0,158	608	0,000	0,937	608	0,000

Variáveis Primárias	Observ.	Média	Desvio Padrão	Mediana	Variância	Enviamento	Curtose	Testes à normalidade					
								Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
								Estat.	df	Sig.	Estat.	df	Sig.
BET_Q16	608	3,75	1,588	4,00	2,521	-0,098	-1,079	0,146	608	0,000	0,928	608	0,000
BET_Q17	608	3,53	1,546	3,00	2,391	0,252	-0,832	0,173	608	0,000	0,937	608	0,000
BET_Q18	608	3,62	1,499	3,00	2,246	0,165	-0,948	0,165	608	0,000	0,934	608	0,000
BET_Q19	608	3,29	1,579	4,00	2,493	0,203	-0,603	0,186	608	0,000	0,924	608	0,000
BET_Q20	608	3,27	1,532	4,00	2,347	-0,038	-1,037	0,202	608	0,000	0,915	608	0,000
BET_Q21	608	4,19	1,621	5,00	2,628	-0,141	-1,121	0,200	608	0,000	0,921	608	0,000
BET_Q22	608	2,04	1,203	2,00	1,448	1,153	1,123	0,262	608	0,000	0,804	608	0,000
BET_Q23	608	3,85	1,535	4,00	2,356	0,151	-0,955	0,141	608	0,000	0,933	608	0,000
BET_Q24	608	3,97	1,438	4,00	2,068	0,038	-0,948	0,181	608	0,000	0,931	608	0,000
BET_Q25	608	4,11	1,426	4,00	2,035	0,079	-0,959	0,207	608	0,000	0,925	608	0,000
BET_Q26	608	3,70	1,480	4,00	2,190	-0,008	-0,661	0,160	608	0,000	0,947	608	0,000
BET_Q27	608	3,50	1,529	4,00	2,339	0,058	-1,026	0,168	608	0,000	0,930	608	0,000
BET_Q28	608	3,61	1,541	4,00	2,374	0,102	-0,602	0,157	608	0,000	0,946	608	0,000
BET_Q29	608	4,17	1,384	4,00	1,916	-0,015	-0,696	0,174	608	0,000	0,942	608	0,000
BET_Q30	608	3,97	1,332	4,00	1,775	-0,122	-0,470	0,158	608	0,000	0,942	608	0,000

Com base no quadro anterior (Quadro 4.1.2), verifica-se que a maioria das variáveis apresentam valores de média e mediana muito próximas. Apenas a variável *BET_Q21* e *BET_Q22* se encontram, ligeiramente afastadas dos valores. Assim, é possível concluir que as distribuições são simétricas, sendo possível utilizar a média aritmética para descrever o centro da distribuição. Segundo Fabrigar et al. (1999), Marôco (2010) e Osborne & Costello (2009) a normalidade dos dados permite analisar qual o método mais adequado para a extração de factores. Contudo, a mesma não é considerado um pressuposto necessário da análise fatorial. Os resultados dos testes de normalidade, teste de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Shapiro-Wilk*, permitem concluir, para níveis de significância de 0,01 ou 0,05, que as distribuições das variáveis são normais. Para ambos os testes, o nível de significância é inferior a 0,01 e 0,05, respetivamente, logo, rejeita-se a hipótese H0 e conclui-se que os dados não seguem distribuição normal.

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

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

4.2 – Resultados da Análise Fatorial

Após a análise descritiva dos dados primários e a verificação das recomendações mencionadas no tópico anterior, iniciou-se o estudo com a aplicação da análise fatorial exploratória. Todas as variáveis, independentes e dependentes, seguem uma distribuição não normal e por isso, foi utilizado o método de fatoração do eixo principal (Fabrigar et al., 1999). Na fase inicial, procedeu-se à estimação da matriz de correlações, que mede a relação linear entre as variáveis, através dos coeficientes de correlação de *Pearson*¹. Com base nestes coeficientes, confirmou-se a existência de correlação entre as variáveis, concluindo que seria adequado utilizar o modelo fatorial, caso contrário seria pouco provável a existência de fatores comuns.

Para cada uma das variáveis, foram testados dois pressupostos da aplicação da análise fatorial. Através do teste de esfericidade de Bartlett, foi medida a existência de correlações significativas entre os itens e, através do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), foi avaliada a adequação da amostra. O teste KMO, que varia entre zero e um, compara as correlações simples com as parciais, existentes entre variáveis (Field, 2011). Desta forma, para índices de KMO próximos de 1, verifica-se a existência de coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de zero indicam que existe fraca correlação e, por isso, não se deve recorrer à análise fatorial. Kaiser adjectiva os valores do KMO como se apresentam a seguir:

Avaliação do Teste KMO	
KMO	Análise Fatorial
1 – 0,90	Muito Boa
0,80 – 0,90	Boa

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

0,70 – 0,80	Média
0,60 – 0,70	Razoável
0,50 – 0,60	Má
< 0,50	Inaceitável

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

4.3 – Resultados da análise fatorial – Variáveis independentes

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

Quadro 4.3.1 – Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett.

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

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

O valor obtido para o teste KMO é de 0,916, ou seja superior a 0,90, indicando que a dimensão da amostra é adequada aos itens em análise, permitindo a prossecução da análise fatorial. A estimação da matriz anti-imagem² traduz a adequação amostral de cada variável ao modelo fatorial. Com base na diagonal da matriz, onde constam as medidas de adequação da amostra (MAS), é possível perceber quais as variáveis mais indicadas para sujeitar a análise fatorial, ou seja, quanto mais elevados foram os valores da diagonal da matriz, melhor resulta a análise fatorial. A diagonal da matriz anti-imagem é constituída por medidas de adequação da amostra superior a 0,5 ($MSA_i > 0,5$, com $i = VO_Q_1, \dots, VO_Q_{15}$), sugerindo que todas as variáveis podem ser utilizadas.

As comunalidades correspondem à proporção da variância de cada variável explicada pelas componentes principais retidas e são apresentadas antes e depois da extração do número desejado de fatores. As comunalidades iniciais são superiores às comunalidades extraídas, existindo tantas componentes principais quantas as variáveis. De acordo com Field (2011), a

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

percentagem mínima de variância comum das variáveis no fator, deve ter em consideração o tamanho da amostra. O autor refere como indicador valores acima de 0,7, para um número de variáveis inferior a 30, ou uma média de comunalidades acima de 0,6, se o tamanho da amostra for superior a 250. Neste caso, consideramos como indicador a percentagem de 70%, porque o número de itens é inferior a 30. As variáveis que apresentam comunalidades inferiores a 0,70 são *VO_Q3*, *VO_Q4*, *VO_Q5*, *VO_Q6*, *VO_Q7*, *VO_Q8*, *VO_Q9*, *VO_Q13* e *VO_Q14*.

Segue-se a interpretação da variância total explicada, onde é perceptível a percentagem de informação que o conjunto de fatores consegue explicar, bem como os seus autovalores. De acordo com os critérios de Kaiser, (valores próprios maiores do que 1), foram inicialmente retidos três fatores. Para além do critério de Kaiser, existem outros métodos, que são importantes na decisão do número de fatores a reter, designadamente através da representação gráfica dos valores próprios (*Scree Plot*) e da proporção total da variância explicada. Para concluir a análise fatorial e ser fácil a interpretação do novo conjunto de variáveis, é necessário alcançar a chamada estrutura fatorial clara, e para tal, “forçou-se” a extração de dois fatores que explicam 69,055% da variabilidade total, o que é confirmado pelo *Scree Plot*. Neste gráfico, os valores próprios são representados em relação ao número de fatores a reter, que são os que correspondem à maior inclinação da reta, maior afastamento entre os elevados e os pequenos valores próprios.

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

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

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

Quadro 4.3.2 – Análise Fatorial das Componentes Principais, após Rotação Varimax.

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

O quadro anterior (4.3.2) apresenta, ainda, os valores dos coeficientes *Alphas de Cronbach*, para cada um dos fatores, permitindo avaliar a sua consistência interna. A análise da fiabilidade dos fatores é, extremamente, importante, porque um dos problemas comuns na realização de um estudo é a existência de variáveis multidimensionais. Para a análise da fiabilidade interna de cada um dos fatores extraídos e de cada item, foram calculadas as correlações entre itens, item-total e o coeficiente de alfa (α). A escala utilizada para avaliação do valor das medidas obtidas foi a escala proposta por Hill & Hill (2000).

Escala de avaliação do Coeficiente Alfa (α)

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

Fonte: Hill & Hill (2000)

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

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

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

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

Quadro 4.3.3- Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

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

O quadro anterior mostra que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, valor inferior a 0,05, conduzindo à rejeição da hipótese da matriz das correlações na amostra ser a identidade, concluindo-se que existe uma boa correlação entre as variáveis. O valor obtido para o teste KMO é de 0,938, ou seja superior a 0,90, indicando que a dimensão da amostra é adequada aos itens em análise, permitindo a prossecução da análise fatorial.

A estimação da matriz anti-imagem³ traduz a adequação amostral de cada variável ao modelo fatorial. Com base na diagonal da matriz, onde constam as medidas de adequação da amostra (MAS), é possível perceber quais as variáveis mais indicadas para sujeitar a análise fatorial, ou seja, quanto mais elevados foram os valores da diagonal da matriz, melhor resulta a análise fatorial. A diagonal da matriz anti-imagem é constituída por medidas de adequação da amostra superior a 0,5 ($MSA_i > 0,5$, com $i = BET_Q_1, \dots, BET_Q_{30}$), sugerindo que todas as variáveis podem ser utilizadas, exceto para a variável BET_Q_{22} .

As comunalidades correspondem à proporção da variância de cada variável explicada pelas componentes principais retidas e são apresentadas antes e depois da extração do número desejado de fatores. As comunalidades iniciais são superiores às comunalidades extraídas, existindo tantas componentes principais quantas as variáveis. De acordo com Field (2011), a percentagem mínima de variância comum das variáveis nos fatores, deve ter em consideração o tamanho da amostra. O autor refere como indicador valores acima de 0,7, para um número

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

de variáveis inferior a 30, ou uma média de comunalidades acima de 0,6, se o tamanho da amostra for superior a 250. Neste caso em concreto, vamos considerar como indicador a percentagem de 70%, porque o número de itens é igual a 30. As variáveis que apresentam comunalidades inferiores a 0,70 são *BET_Q6*, *BET_Q7*, *BET_Q8*, *BET_Q13*, *BET_Q16*, *BET_Q22* e *BET_Q23*.

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

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

Claramente, analisando a matriz de fatores após rotação é necessário realizar aprimoramentos, devido à existência de uma mistura de dimensões em todos os fatores. Desta forma, para resolver os seguintes problemas é necessário retirar algumas variáveis para que a estrutura fatorial fique mais simplificada e compreensível. Os resultados da análise fatorial, após a eliminação de algumas variáveis, estão exibidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise Fatorial das Componentes Principais, após Rotação Varimax.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Depressão-Prazer				
Feliz	0,762	-0,284	-0,163	-0,323
Bem-Disposto(a)	0,601	-0,301	-0,302	-0,419
Contente	0,848	-0,246	-0,201	-0,236
Aborrecimento-Entusiasmo				
Aborrecido(a)	-0,450	0,722	0,162	0,276
Monótono(a)	-0,185	0,661	0,288	0,155
Vagaroso(a) (sem energia)	-0,200	0,746	0,288	0,159
Raiva-Tranquilidade				
Irritado(a)	-0,233	0,352	0,758	0,155
Molestado(a)/Incomodado(a)	-0,195	0,295	0,773	0,159
Ansiedade-Conforto				

Ansioso(a)/Inquieto(a)	-0,348	0,149	0,277	0,675
Tenso(a)	-0,329	0,305	0,255	0,711
Valores Próprios	2,260	2,072	1,664	1,565
Variância	22,601%	20,719%	16,636%	15,653%
Alpha de Cronbah	0,907	0,858	0,891	0,859

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

Escala de avaliação do Coeficiente Alfa (α)	
$\alpha > 0,9$	Excelente
α entre 0,8 e 0,9	Bom
α entre 0,7 e 0,8	Razoável
α entre 0,6 – 0,7	Fraco
α abaixo de 0,6	Inaceitável

Fonte: Hill & Hill (2000)

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

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

1. **Depressão-Prazer** – Respeita aos afetos positivos ou negativos que transmitem sensações de depressão ou prazer em ambiente organizacional, sentidos pelo colaborador da CIM – Terras de Trás-os-Montes, nos últimos 3 meses.
2. **Aborrecimento-Entusiasmo** – Abarca itens relacionados com emoções positivas ou negativas que desenvolvem tédio ou entusiasmo em ambiente organizacional, sentidos pelo colaborador da CIM – Terras de Trás-os-Montes, nos últimos 3 meses.
3. **Raiva-Tranquilidade** – Constitui um conjunto de emoções positivas ou negativas que despertam raiva ou tranquilidade em ambiente organizacional, sentidas pelo colaborador da CIM – Terras de Trás-os-Montes, nos últimos 3 meses.

4. **Ansiedade-Conforto** – Comporta emoções positivas ou negativas, experienciadas em ambiente organizacional, que desenvolvem ansiedade ou conforto e que foram sentidas pelo colaborador da CIM – Terras de Trás-os-Montes, nos últimos 3 meses.

5 – Conclusões e Implicações

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

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

Da aplicação dos questionários a colaboradores das autarquias locais, obteve-se um conjunto de resultados acerca dos quais é necessário discutir e retirar conclusões. Os dados analisados, para a amostra de conveniência, evidenciam duas dimensões da virtuosidade organizacional face a um total de cinco propostas por Cameron et al. (2004), designadamente, integridade e otimismo. Para o bem-estar no trabalho, foram identificadas quatro para um total de cinco dimensões propostas por Daniels (2000), concretamente, depressão-prazer, aborrecimento-entusiasmo, raiva tranquilidade e ansiedade-conforto.

A primeira hipótese formulada destaca a possibilidade da existência de relação entre perceções de virtuosidade organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, na CIM – Terras de Trás-os-Montes. A presença da dimensão da integridade é indicativo de que os colaboradores percecionam comportamentos honestos e confiáveis, que reforçam a confiança mútua entre indivíduos (Lerner, 1993). Como resultado, os relacionamentos interpessoais são mais fortes, o trabalho e espírito de equipa e o grau de participação dos indivíduos na vida destas autarquias locais aumenta. O otimismo é uma característica que influencia o modo como os colaboradores percecionam e agem perante determinadas

situações (Luthans, 2002), ou seja, é considerado um dos motores de boas relações em contexto organizacional (Gavin & Mason, 2004).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

É importante, também referir, que a implementação destas práticas é, relativamente recente e, com base em alguns indicadores sociodemográficos, este é um processo, ainda mais difícil de implementar para as autarquias locais da CIM – Terras de Trás-os-Montes. A região é amplamente marcada por uma cultura um pouco mais conservadora que, associada à baixa percentagem de indivíduos mais jovens a desempenhar funções nas autarquias locais, e geralmente mais aptos a mudanças, são dois aspetos importantes a ter em consideração, quando se avaliam e discutem estas temáticas.

Este trabalho não analisa as relações causais entre virtuosidade organizacional e bem-estar laboral e os comportamentos de cidadania organizacional, nem o peso de cada uma das dimensões dos modelos teóricos, para a CIM – Terras de Trás-os-Montes, pelo que se sugere estes dois tópicos como investigação futura que deverá reforçar a literatura acerca desta temática para o setor público.

Referências Bibliográficas

- Aristotle (1999). *The Nicomachean ethics* (Translated; W. D. Ross, Ed.). Kitchener: Batoche Books.
- Avey, J., Wernsing, T. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?: Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Bakker, E. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20(1), 119–136. <https://doi.org/10.1007/s10806-006-9020-y>
- loodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Bright, D. & Exline, J. J. (2012). Forgiveness at four levels: Intrapersonal, relational, organizational and collective.group. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 244–259). Oxford: Oxford University Press.

- Bright, D., Cameron, K. & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
- Cameron, K. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. In Kim S. Cameron, D. Jane, & Q. Robert (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K. & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. In Kim S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 231–243). Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. & Shabana, K. (2010). The business case of Corporate Social Responsibility: A Review of concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Caza, A., Barker, B. & Cameron, K. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169–178.
- Caza, A. (2015). Organizational Virtue. *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, (January 2017), 1–9. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6729-4_30-1
- CIM-TTM. (2014). *Plano Estratégico de desenvolvimento intermunicipal das Terras de Trás Montes para o período 2014-2020*. 147.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Diener, E. & Seligman, M. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13, 81–84. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00415>
- Dobers, P. & Halme, M. (2009). Corporate social responsibility and developing countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(5), 237–249. <https://doi.org/10.1002/csr.212>
- Dutton, J. & Baker, W. (2007). Enabling positive social capital in organizations. *Exploring Positive Relationships at Work - Building a Theoretical and Research Foundation*, 325–345.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., D.Lynch, P. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Europeia, C. (2001). LIVRO VERDE - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. *Comissão Europeia, COM 366*.
- Fabrigar, L., Wegener, D., Macalium, R. & Strahan, E. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in ppsychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–

- Ferreira, C. (2004). Environmental accounting: The Portuguese case. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15, 561–573. <https://doi.org/10.1108/14777830410560665>
- Field, A. (2011). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. (2ª Edição). Artmed Editora.
- Fineman, S. (1999). Emotion and organization. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Studying organisation: Theory and method*. (pp. 288–310). London: Sage.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-built theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Fredrickson, B. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizational settings. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 163–175). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gavin, J. & Mason, R. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4 SPEC.ISS.), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- Hair, J., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J., William, B., Babin, B. & Anderson, R. E. (2009). *Análise Multivariada de dados* (6ª edição). Porto Alegre: Bookman.
- Hair JR, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionários*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Lerner, H. (1993). *The dance of Deception*. (HarperColl). New York.
- Lourenço, I., Branco, M., Curto, J. & Eugénio, T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*, 108(4), 417–428. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1102-8>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.
- Miles, D., Borman, W., Spector, P. & Fox, S. (2002). Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51–57.
- Osborne, J. & Costello, A. (2009). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Pan-Pacific Management Review*, 12(Nº2), 131–146. <https://doi.org/10.4135/9781412995627.d8>
- Park, N. & Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 33–47). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and*

- Classification*. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.162.4.820-a>
- Ramarajan, L., Barsade, S. & Burack, O. (2008). The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services. *Journal of Positive Psychology*, 3(1), 4–18. <https://doi.org/10.1080/17439760701750980>
- Rego, A. (2000). *Comportamentos de cidadania organizacional. Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Lisboa. ISCTE.
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H. & Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*.
- Rego, A. & Cunha, M. (2011). *Liderança: A virtude está no meio*. Lisboa: Actual.
- Rego, A. & Cunha, M. (2008). *Perceptions of authentic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?* 1–36.
- Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. (2012). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24, 61–79. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>.
- Rhee, S., Dutton, J. & Bagozzi, R. (2003). *Making sense of organizational actions in response to tragedy: Virtue frames, organizational identification and organizational attachment*.
- Ribeiro, N. & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors? *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3(6), 1406–1413.
- Roque, V. & Cortez, M. (2006). A divulgação de informação ambiental e a performance financeira das empresas cotadas em Portugal. *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos*, III(5–6), 119–143.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schwartz, M. & Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, (December 2014). <https://doi.org/10.2307/3857969>
- Seligman, M. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3–12). New York: Oxford University Press.
- Spector, P. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00049-9)
- Staw, B. & Barsade, S. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder but wiser versus happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304–331.
- Tamayo, A. (2004). Introdução. In A. Tamayo (Ed.), *Cultura e saúde nas organizações*. (pp. 11–16). Porto Alegre: Artmed.
- Wood, D. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. 16(4), 691–718.
- Wright, T. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4 SPEC.ISS.), 338–351.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>