



Liderança Virtuosa, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual

Mestrado em Gestão

Jéssica Marisa Esteves de Brito

Leiria, novembro de 2020



Liderança Virtuosa, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual

Mestrado em Gestão

Jéssica Marisa Esteves de Brito

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro, Professora da Escola de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, novembro de 2020

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2019/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

O presente trabalho é fruto de um processo que exigiu sacrifício, muita força de vontade e essencialmente perseverança. A sua concretização não seria possível sem o apoio prestado por instituições, mas essencialmente por pessoas. Desse modo, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que de forma direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo e que foram essenciais para a conclusão do meu Mestrado em Gestão.

Deste modo agradeço,

Ao Instituto Politécnico de Leiria que me acolheu durante estes últimos anos, e a todos os docentes e não docentes, que contribuíram de alguma forma no meu percurso académico.

À Professora Doutora Neuza Ribeiro, por ter aceitado acompanhar e orientar a presente Dissertação bem como a sua disponibilidade e apoio que me prestou.

A todas as pessoas, entre colegas, amigos, conhecidos e desconhecidos que dispuseram do seu tempo para o preenchimento do questionário, pois sem essa contribuição, este estudo não seria possível.

À minha família, em especial à minha mãe e irmãs, por todo o apoio, paciência e companheirismo que demonstraram nesta etapa académica e sempre, sem esquecer de todos os esforços que sempre fazem por mim.

Ao meu namorado, pelo zelo, apoio e amor demonstrado durante esta caminhada.

Por último, a todas as pessoas que aqui não estão mencionadas, mas que contribuíram de alguma forma para que isto fosse possível.

Obrigada.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O mundo dos negócios tem sido marcado por mudanças contínuas e acentuadas. As organizações têm revisado os seus processos e as suas estruturas organizacionais tornando-as mais horizontais o que influencia diretamente a liderança. Perante este cenário, e devido ao aumento de escândalos por falta de ética nos negócios, novas abordagens de liderança com foco na virtuosidade organizacional têm surgido, o que tem ensejado um crescente interesse no aprofundamento de investigações focadas na liderança com ênfase nas virtudes.

Neste sentido, o principal objetivo deste estudo empírico é o de investigar a influência da liderança virtuosa nos comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual dos colaboradores. A amostra é constituída por 209 indivíduos de diferentes organizações e setores de atividades, que responderam voluntariamente a um questionário. Os resultados sugerem que (i) a liderança virtuosa explica os comportamentos de cidadania organizacional, (ii) a liderança virtuosa explica o desempenho individual dos colaboradores, (iii) os comportamentos de cidadania organizacional explicam o desempenho individual dos colaboradores e (iv) a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual é parcialmente mediada pelos comportamentos de cidadania organizacional.

A relevância deste estudo reside em compreender o impacto que a perceção de liderança virtuosa possui nos colaboradores, e como os líderes virtuosos são capazes de promover um ambiente positivo que estimule comportamentos de cidadania organizacional e, conseqüentemente, elevados níveis de desempenho individual dos seus subordinados, alcançando o sucesso das suas organizações.

Palavras-chave: Liderança Virtuosa, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Desempenho Individual

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

The business world has been marked by continuous and profound changes. Associations have been revising their processes and organizational structures, making them more horizontal, which directly influences leadership. Taking this into account, and due to the increase in scandals because of business ethics lacking, new approaches to leadership with a focus on organizational virtuosity have emerged, which has given rise to a growing interest in deepening investigations focused on leadership with an emphasis on virtues.

In this sense, the main objective of this empirical study is to investigate the impact of virtuous leadership on the behavior of organizational citizenship and individual performance of employees. The sample is verified by 209 individuals from different associations and sectors of activity, who voluntarily answered a questionnaire. The results obtained that (i) virtuous leadership explains the performance of organizational citizenship, (ii) virtuous leadership explains the individual performance of employees, (iii) the performance of organizational citizenship explains the individual performance of employees and (iv) the relationship between virtuous leadership and individual performance is partially mediated by organizational citizenship behaviors.

The relevance of this study is to understand the impact that the perception of virtuous leadership has on employees, and how virtuous leaders are able to foster a positive environment that stimulates organizational citizenship behaviors and consequently high levels of individual performance of their subordinates, achieving the success of their organizations.

Keywords: Virtuous Leadership, Organizational Citizenship Behaviors, Individual Performance

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iv
Agradecimentos	vi
Resumo	viii
Abstract	x
Lista de Figuras	xiv
Lista de tabelas	xvi
Lista de siglas	xviii
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Virtudes e Virtuosiidade	4
2.1.1. Contextualização e Definição de Virtudes	4
2.1.2. Especificação de Virtudes	6
2.1.3. Virtuosiidade Organizacional	12
2.2. Liderança Virtuosa.....	15
2.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional	19
2.4. Desempenho Individual.....	23
3. Formulação de Hipóteses	25
3.1. A relação entre LV e CCO.....	25
3.2. A relação entre LV e DI	26
3.3. A relação entre CCO e DI.....	27
3.4. A relação entre LV, CCO e DI	27
3.5. Modelo Conceptual de Investigaçãõ	28
4. Metodologia.....	29
4.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra	29
4.2. Estrutura do questionário.....	29
4.3. Caracterização da amostra	30

4.4. Operacionalização das variáveis	31
4.4.1. Liderança Virtuosa	31
4.4.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional	32
4.4.3. Desempenho Individual.....	32
4.5. Consistência interna das escalas	33
5. Análise e Discussão dos Dados	34
5.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações.....	34
5.2. Relação existente entre as variáveis.....	36
5.2.1. Relação entre liderança virtuosa, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual	37
5.2.1. Relação entre comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual.....	38
5.2.1. Mediação dos comportamentos de cidadania organizacional na relação entre liderança virtuosa e desempenho individual	39
6. Conclusões.....	42
6.1. Considerações finais.....	42
6.2. Implicações práticas.....	44
6.3. Limitações do estudo e linhas de investigação futuras.....	45
Referências Bibliográficas	46
Anexo A	56

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo Conceptual.....28

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Virtudes e Forças de Carácter	9
Tabela 2 - Itens de operacionalização da variável LV	31
Tabela 3 - Itens de operacionalização da variável CCO.....	32
Tabela 4 - Itens de operacionalização da variável DI.....	33
Tabela 5 - Consistência interna das variáveis	33
Tabela 6 - Média e Desvios-Padrão	34
Tabela 7 – Coeficientes de Spearman	35
Tabela 8 - Regressões hierárquicas: Relação entre Liderança Virtuosa, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual	37
Tabela 9 - Regressões hierárquicas: Relação entre Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual	38
Tabela 10 - Mediação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional na relação entre Liderança Virtuosa e Desempenho Individual.....	40

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

CCO	Comportamentos de Cidadania Organizacional
CCO-I	Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para os indivíduos
CCO-O	Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para a organização
DI	Desempenho Individual
LV	Liderança Virtuosa
VO	Virtuosidade Organizacional

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

A seguinte dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria para a obtenção do grau de Mestre e estuda o impacto da liderança virtuosa nos comportamentos de cidadania organizacional e no desempenho individual dos colaboradores.

As virtudes e a virtuosidade organizacional estiveram ausentes da literatura sobre gestão e comportamento organizacional durante as últimas décadas. Porém, com a crise internacional e como os escândalos empresariais de grande envergadura que surgiram, representaram uma espécie de rebate para a necessidade de atender aos valores sustentadores de uma sociedade mais justa e económica, social e ambientalmente mais desenvolvida (Rego, Cunha & Clegg, 2010).

A crise económica mundial desafiou os investigadores da área das organizações a questionar suposições profundamente sustentadas sobre a estratégia empresarial efetiva e a definir novos modelos de liderança que respondam adequadamente às exigências de uma sociedade global essencialmente interdependente (Reed et al., 2011). Nesse sentido, a sociedade tem vivenciado um período de transformação que se caracteriza por um processo de reorganização e reformulação da visão do mundo, dos valores básicos e das estruturas sociais e políticas (Besen, Tecchio, & Fialho, 2017).

Por este motivo, a literatura e os investigadores têm-se debruçado sobre o estudo de lideranças com uma base ética e moral, como é o caso da liderança virtuosa. As organizações têm procurado desenvolver os seus líderes de modo a que estes gerem vantagens competitivas através de uma liderança baseada em valores. As virtudes vêm ajudar os líderes a serem mais eficazes e a contribuir para o desempenho positivo das organizações e das pessoas com as quais interagem (Rego, Cunha & Clegg, 2010).

Neste sentido, é importante perceber as consequências positivas que a liderança virtuosa possui nas organizações. Surge então o interesse de estudar o impacto que a liderança virtuosa poderá ter nos comportamentos de cidadania organizacional e no desempenho individual, fatores fundamentais para o sucesso da organização.

A liderança virtuosa é definida por Wang e Hackett (2016) como uma relação entre líder e subordinado em que a expressão situacional adequada de virtudes por parte do líder desencadeia percepções nos subordinados de virtuosidade no líder, digno de emulação. Os líderes virtuosos procuram otimizar a criação de riqueza e valor para todas as partes, promovendo relacionamentos e sistemas organizacionais que permitem construir elevados níveis de confiança e compromisso dos subordinados (Caldwell et al., 2002).

Por outro lado, os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos voluntários que vão além do que está previsto pelas funções de cada colaborador, que não são recompensados, mas que são essenciais para promover o bom funcionamento da organização (Organ, 1997).

Já o desempenho individual está muito relacionado com o cumprimento das atividades que são formalmente reconhecidas pelo cargo de cada indivíduo (Borman & Motowidlo, 1993), mas também, com comportamentos inovadores dos colaboradores que visem aumentar a sua eficácia e qualidade pessoal e organizacional, como é o caso dos CCO.

Perante isto, e sabendo que tanto os CCO como o DI têm como finalidade o funcionamento eficaz das organizações, o objetivo desta investigação é, estudar a relação que existe entre a Liderança Virtuosa e os Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual dos colaboradores, como estas variáveis se relacionam entre si e o papel dos CCO na relação entre Liderança Virtuosa e o DI.

A pertinência desta investigação é justificada pela escassez de estudos sobre a temática da virtuosidade, especificamente a virtuosidade em cargos de liderança. Tendo em conta a importância que atualmente é conferida à ética nos negócios, e o papel do líder nas organizações, surge a necessidade de investigações empíricas de modo a expandir o tema da liderança virtuosa, e como este pode contribuir cabalmente para o sucesso das organizações.

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro esta introdução. Segue-se o segundo capítulo (Revisão da Literatura) onde são apresentados e desenvolvidos conceitos essenciais ao estudo. No terceiro capítulo, (Formulação das Hipóteses) são apresentadas e justificadas as hipóteses de investigação, assim como o modelo conceptual a partir do qual foram deduzidas as hipóteses da presente investigação. O quarto capítulo (Metodologia) descreve e justifica a abordagem sobre a operacionalização das variáveis, as escalas utilizadas, o instrumento de recolha de dados, a definição da amostra e a

caracterização da mesma. No quinto capítulo (Análise e Discussão de resultados), apresentam-se os resultados do estudo e a respetiva análise atendendo às hipóteses de investigação. Por fim, o último capítulo (Conclusão) compreende uma síntese dos resultados obtidos. Neste capítulo são ainda indicadas sugestões para futuras investigações e as limitações do estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1. Virtudes e Virtuosiidade

2.1.1. Contextualização e Definição de Virtudes

As grandes contribuições do estudo das virtudes podem encontrar-se na Filosofia, nomeadamente na Ética. Assim sendo, não existem dúvidas na relação entre ética e virtudes. Maritain (1973) afirma que Sócrates foi o grande iniciador da ciência Ética, do pensar sobre o agir. No entanto, existem ainda outros dois filósofos gregos que são muito citados e estudados no campo da Ética, sendo eles, Platão e Aristóteles. Estes pensadores afirmavam que a conduta do ser humano deveria ser pautada no equilíbrio, a fim de evitar a falta de ética (Egg, 2009). Vásquez (1992) refere que a palavra ética vem do grego *ethos*, que significa “modo de ser” ou “caráter” enquanto forma de vida adquirida pelo homem. O autor acrescenta que *ethos* e *mos*, isto é, “caráter” e “costume”, baseiam-se num modo de comportamento que não corresponde a uma disposição natural, mas que é adquirido ou conquistado por hábito.

Quanto ao conceito de virtude, Nodari (1997) afirma que é necessária uma introdução, ainda que breve, à concepção da ética aristotélica. Nesse sentido, torna-se essencial perceber que para Aristóteles a Ética define-se pela busca da felicidade (Taille, 2000). Hobuss (2011) refere que a felicidade, segundo Aristóteles, é uma atividade da alma em conformidade com a virtude melhor e mais perfeita. Importa assim analisarmos o significado de alma para podermos identificar o conceito de virtude.

Aristóteles divide a alma em três partes, duas irracionais: a alma vegetativa/nutritiva e a alma sensitiva; e uma parte racional: a alma intelectiva. A parte irracional da alma é comum a todos os seres vivos e é responsável pela nutrição e pelo crescimento. No entanto, enquanto que a alma vegetativa não participa da razão, a alma sensitiva participa em certa parte, enquanto é obediente à razão. Posto isto, na alma existe uma parte racional que comanda e uma parte irracional que obedece. Apesar desta última poder recusar-se a obedecer quando o seu desejo é impermeável à razão, pode também sujeitar-se à racionalidade e deixar-se dominar por ela (Nodari, 1997).

A partir da divisão da alma, Aristóteles faz a dedução das virtudes dividindo-as em duas classes. As virtudes éticas dizem respeito à parte irracional e as virtudes dianoéticas à parte racional (Nodari, 1997). De Aquino e Mendoza (2001) esclarecem que a virtude humana está em algo racional. Silveira (2000) refere que viver segundo a virtude significa viver racionalmente. Como já foi visto anteriormente, o racional pode sê-lo por essência ou por participação. Assim, as virtudes dianoéticas ou intelectuais são racionais por essência, enquanto que as virtudes éticas ou morais estão no que é racional por participação. Silveira (2000) deixa claro que a virtude ética é especificamente humana na medida em que consiste dominar tendências e impulsos.

As virtudes dianoéticas ou intelectuais ordenam ao conhecimento, conhecimento esse que é adquirido através da doutrina, e necessita da experiência de longo tempo (De Aquino e Mendoza, 2001). Segundo Aristóteles, as virtudes dianoéticas devem o seu nascimento e o seu crescimento à instrução que têm, e por sua vez, à percepção da verdade como função. Já as virtudes éticas ou morais nascem, desenvolvem-se e aperfeiçoam-se pela prática. São aprendidas à semelhança do aprendizado das diferentes artes, que são hábitos. Isto é, tornamo-nos justos fazendo atos justos, corajosos fazendo coisas corajosas, etc. (Nodari, 1997).

No entanto, não podemos falar de virtude ética sem falar em prudência, pois uma não se pode definir sem a outra. Uma ação só é boa quando a prudência e a virtude se reencontram (Nodari, 1997). Aristóteles explica que se falta a prudência, as virtudes éticas ficam reduzidas a meros talentos naturais (Alves, 2010). Deste modo, tem de existir uma ponderação, uma intenção, para que uma ação seja considerada virtuosa na sua plenitude.

Assim, a prudência é o princípio da decisão e a decisão é o princípio da ação. Enquanto que a prudência dirige a decisão, a virtude intelectual dirige a ação. Podemos observar que, a prudência não é apenas uma regulação das nossas ações, mas ela exprime uma obrigação propriamente dita. Em outros termos, enquanto que a virtude ética está subordinada à prudência, esta subordina-se à sabedoria. Logo, juntamente com a prudência, a sabedoria é outra virtude do intelecto, considerada a mais elevada e suprema (Nodari, 1997).

Indo ao encontro com o fim último de Aristóteles, a felicidade somente é alcançada a partir de uma vida virtuosa, orientada pela razão (Crocoli, 2011). Nodari (1997) afirma que

a racionalidade é uma faculdade extremamente fundamental e central na compreensão de felicidade, pois esta constitui a natureza própria da felicidade. Segundo Aristóteles, a felicidade só é alcançada se vivermos racionalmente, ou seja, vivendo segundo a virtude. A virtude depende de um julgamento, por força do princípio da sabedoria prática, ou reta razão, para repelir o excesso e alcançar a virtude (Silveira, 2000).

Assim, as virtudes, segundo Aristóteles, são disposições habituais da decisão deliberada, consistente num termo médio relativo a nós, determinado segundo a razão. É um termo médio entre dois extremos viciosos, um por excesso e outro por defeito (Alves, 2010). Aristóteles reforça que tanto o excesso como a deficiência devem ser evitados através da reta razão, pois é no meio termo dessas ações opostas que se encontra a virtude (Silveira, 2000).

Por exemplo, a humildade é o meio-termo entre a arrogância extrema e a completa falta de sentido de autovalor pessoal (Cunha e Rego, 2015). Nodari reforça que, para Aristóteles, o hábito, é que consolida a verdadeira virtude, isto porque nenhum homem se torna virtuoso da noite para o dia, mas sim pelo conjunto de suas ações (Crocoli, 2011). Hobuss (2011) esclarece que o hábito é visto pelo filósofo grego como a prática reiterada de atos virtuosos, e que é através dele que se constitui um bom carácter.

Muitos outros autores vieram corroborar o conceito de virtude de Aristóteles, como é o caso de Silveira (2000), que refere que a virtude não é inata ao homem, mas é através da prática, do hábito, da educação que é possível atingir uma vida virtuosa. O autor esclarece que agindo virtuosamente, conforme as leis morais e racionais, alcançaremos a felicidade.

Taille (2000) refere que as virtudes além de se referirem a valores desejáveis, elas definem o carácter de uma pessoa e, por carácter entende-se uma avaliação ética da personalidade. Arjoon (2000) reforça essa ideia, definindo virtudes como qualidades pessoais que orientam os comportamentos para o bem comum. Mais recentemente, Rego e Cunha (2011) definiram as virtudes como hábitos, desejos e ações que geram bem-estar pessoal e social.

2.1.2. Especificação de Virtudes

Depois da reflexão sobre o conceito de virtude, importa conhecer e descrever as diferentes virtudes. Aristóteles, como já foi referido anteriormente, divide as virtudes em virtudes éticas ou morais, e virtudes dianoéticas ou intelectuais. As virtudes morais

consistem em hábitos com intenção de praticar o bem e baseiam-se num meio termo entre uma falta e um excesso (Silva, 2008). De acordo com o filósofo grego, existem várias virtudes morais, entre as quais: a coragem, a temperança, a liberalidade, a magnificência, magnanimidade, amabilidade, a justiça, entre outras (Silveira, 2000). Vejamos como funciona a lógica do meio termo.

A *coragem* é o meio termo entre a temeridade e a covardia, ao passo que o covarde foge de determinadas situações, o temerário não sabe medir o perigo. A *temperança* diz respeito aos prazeres e dores, é o meio termo entre a insensibilidade e a intemperança. O intemperante é levado apenas pelos prazeres e peca pelo excesso, pois não tem limites. Aristóteles observa que geralmente o vício desta virtude é na maioria das vezes pelo excesso, pois raramente as pessoas pecam pela falta em relação à fruição dos prazeres. A *liberalidade*, é o meio termo entre a prodigalidade e a avareza. O pródigo é deficiente em ganhos e gasta tudo o que tem, enquanto que o avarento ganha muito e não gasta nada. Existe ainda uma outra virtude que diz respeito a dinheiro, a magnificência, porém com a diferença que o magnificente movimenta grandes quantias ao passo que o liberal movimenta pequenas quantias. A *magnificência* é então, o meio termo entre a ostentação/vulgaridade e a mesquinhez (Silva, 2008). A *magnanimidade* diz respeito aos méritos e pretensões elevadas, isto é, à honra pretendida que traz um prazer moderado (Silveira, 2000). É o meio termo entre a pretensão e a pusilanimidade. Já a *amabilidade* é a mediana entre a irritabilidade e a apatia. A *justiça* é considerada como uma virtude cardeal, isto é, fundamental. A virtude da justiça é mediada pela ação política e está relacionada com o bem coletivo, por isso é das virtudes, a mais perfeita. O justo cumpre a lei, porque a lei visa o interesse comum de todas as pessoas e porque os atos justos produzem ou preservam a felicidade. A justiça é o bem dos outros e para Aristóteles, é a excelência moral perfeita, pois é muito difícil de ser exercida. Enquanto que a injustiça está de acordo com a deficiência moral e o pior dos homens é aquele que a pratica, a justiça está consoante a lei e prescreve atos de acordo com todas as excelências morais (Silva, 2008).

Para além das virtudes morais, o filósofo grego enumera cinco virtudes intelectuais: a arte, a ciência, o discernimento, a sabedoria e a inteligência. Destas cinco, Aristóteles agrupa três virtudes da parte científica, isto é, exclusivamente teóricas: a ciência, que corresponde à capacidade demonstrativa; a inteligência, definida como a capacidade de conhecer os princípios da ciência; e a sabedoria, definida como unidade entre a ciência e a

inteligência, ou seja, corresponde tanto à capacidade de conhecer os princípios como de demonstrar a partir deles. Nesse sentido, a sabedoria é considerada a virtude mais elevada da razão científica (Silveira, 2000).

Já a arte e o discernimento/prudência, são virtudes relacionadas com a parte prática. Enquanto que a arte está relacionada com a capacidade de fazer no sentido de produzir, o discernimento diz respeito à ação no sentido ético e político. No caso da arte, para que haja criação, são necessários raciocínios práticos voltados para a produção, ou seja, o saber fazer. Para o discernimento/prudência o agir diz respeito à conduta, isto é, se é lícito fazer ou não, e a sua verdade está na ação (Silva, 2008).

Existem outras classificações de virtudes propostas por vários autores. Uma das mais conhecidas e aceitas no seio académico, é a classificação de Peterson e Seligman (2004).

Estes autores desenvolveram uma classificação sistemática e medidas de avaliação dos traços de carácter positivos que denominaram “Virtudes e Forças de Carácter”. Segundo o modelo apresentado por Peterson e Seligman (2004), existem seis virtudes nucleares, e vinte e quatro forças de carácter.

As virtudes são “características nucleares valorizadas pelos filósofos morais e pensadores religiosos” (Peterson e Seligman, 2004, p. 13) e as forças do carácter são as vias distintas através das quais as virtudes se manifestam (Rego et al., 2010).

Deste modo, Peterson e Seligman (2004) identificaram primeiramente seis virtudes – sabedoria e conhecimento, coragem, justiça, humanidade, temperança e transcendência – e posteriormente surgiram vinte e quatro principais forças de carácter (Tabela 1), que estariam presentes em todos os indivíduos, em maior ou menor grau (Seibel et al., 2015).

Para Peterson e Seligman (2004), o carácter faz parte do espírito da personalidade e constitui um traço que permite diferenciar as pessoas. Walker e Pitts (1998) consideram que o carácter é plural e deve ser medido de forma a considerar toda a sua amplitude. Assim, para transmitir a multidimensionalidade do bom carácter, Peterson e Seligman (2004) chamaram às suas componentes forças de carácter e procuraram medi-las através da aplicação do questionário Values In Action (VIA) que será abordado mais à frente.

Tabela 1 - Virtudes e Forças de Carácter

Virtudes	Forças de Carácter
Sabedoria e Conhecimento	Criatividade, curiosidade, abertura de espírito, amor pela aprendizagem, perspectiva/discernimento.
Coragem	Valentia, persistência, integridade/honestidade, vitalidade.
Justiça	Cidadania, justiça, liderança.
Humanidade	Afeição, benevolência, inteligência social.
Temperança	Compaixão/ perdão, humildade/ modéstia, prudência, autorregulação.
Transcendência	Apreciação da beleza e da excelência, gratidão, esperança, humor, espiritualidade.

Fonte: Peterson e Seligman (2004)

A virtude da Sabedoria e Conhecimento manifesta-se através de cinco forças de carácter. Estas, são forças cognitivas, facilitam e promovem a aquisição e uso de conhecimento. A *criatividade* corresponde à capacidade de pensar em novas formas de fazer as coisas. As pessoas criativas não estão satisfeitas em fazer as coisas da forma convencional se existe uma maneira melhor. Outra força de carácter desta virtude, é a *curiosidade*, que consiste em ser-se curioso, ou seja, fazer perguntas, gostar de explorar e descobrir novas coisas e como elas funcionam. A *abertura de espírito* diz respeito à capacidade de pensar sobre as coisas e examiná-las. As pessoas com abertura de espírito não se precipitam a tirar conclusões e só se baseiam em evidências sólidas para tomar decisões. No entanto, também são flexíveis e são capazes de mudar de opinião. O *amor pela aprendizagem*, como o nome indica, é a capacidade de gostar de aprender coisas novas. Gostar de ir à escola, de ler, de visitar museus, ou qualquer lugar onde haja oportunidade de se aprender. Quanto à *perspetiva/discernimento*, esta força diz respeito à capacidade de ser levado em conta pela sua perspetiva e ter visão do mundo que faz sentido para outros e para si mesmo.

A Coragem é uma virtude que está ligada a forças emocionais que envolvem o exercício da vontade para prosseguir os objetivos apesar dos obstáculos e dificuldades. A *valentia* corresponde ao ser-se corajoso, isto é, não recuar diante uma ameaça, desafio, dificuldade ou dor. Defender o que é certo mesmo que haja oposição, e agir de acordo com

as suas convicções. A *persistência* consiste na capacidade de trabalhar arduamente para concluir o que se começa, terminar projetos no tempo previsto, não se distrair quando trabalha e ter satisfação em completar uma tarefa. A *integridade/honestidade* é uma força que corresponde à verdade, não só apenas ao falar a verdade, mas também ao viver de forma genuína e autêntica. A *vitalidade* diz-nos que independentemente do que se faça, deve fazer-se com empolgação e energia. Uma pessoa com vitalidade não faz as coisas pela metade ou sem entusiasmo, ela vê a vida como uma aventura.

A Justiça é uma virtude que possui forças cívicas, ou seja, que sustentam uma vida saudável em comunidade/equipa. A *cidadania* corresponde ao ser-se leal e dedicado, fazer a sua parte e trabalhar árduo pelo sucesso do grupo. A *justiça* é a capacidade de tratar todas as pessoas de forma igual. Uma pessoa justa não permite que sentimentos pessoais influenciem decisões sobre os outros, e dá uma segunda oportunidade a qualquer pessoa. A *liderança* consiste em destacar-se em tarefas de liderança, isto é, encorajar o grupo a realizar atividades, promover a harmonia do grupo de modo a que todos se sintam integrados.

A virtude Humanidade possui quatro forças de carácter que envolvem o zelo pelos outros bem como a solidariedade. Estas forças são denominadas como forças interpessoais. A *afeição* corresponde à valorização de relações próximas com outras pessoas, principalmente com aqueles onde existe reciprocidade de partilha e cuidado. Aqueles que possuem esta força sentem-se próximos de quem se sente próximo deles. A *benevolência* diz respeito à bondade e generosidade para com os outros. Uma pessoa benevolente nunca está ocupada para apoiar alguém, e gosta de fazer boas ações. A *inteligência social* consiste em estar-se consciente dos motivos e sentimentos das outras pessoas, e desse modo saber o que fazer para se adequar a diferentes situações e para deixar as pessoas à vontade.

A temperança manifesta-se através de quatro forças que protegem contra os excessos. A *compaixão/perdão* consiste em perdoar aqueles que erraram connosco, dar uma segunda oportunidade e escolher a misericórdia em vez da vingança. A *humildade/modéstia* é a capacidade de não se considerar especial nem melhor que ninguém, e assim, não procurar os holofotes, e deixar que as realizações falem por elas mesmas. A *prudência* diz respeito ao ser-se cuidadoso e ponderado ao fazer escolhas e para não dizer ou fazer algo que se possa arrepende depois. A *autorregulação* corresponde à regulação consciente do que se sente e o que se faz, isto é, ser-se disciplinado e estar no controle dos seus desejos e emoções, e não deixar que estes tomem conta de nós.

Por último, a transcendência, que é uma virtude que se baseia em forças que estabelecem a conexão do indivíduo com o universo mais amplo e proporcionam significado para a vida. A *apreciação da beleza e da excelência* é uma força que consiste em perceber e apreciar a beleza, a excelência e/ou o bom desempenho em todos os domínios da vida, da natureza à arte, da matemática à ciência, nas experiências quotidianas. A *gratidão* diz respeito ao ser-se consciente das coisas boas que acontecem sem considerá-las garantidas, e agradecer por isso. A *esperança* é a capacidade de esperar o melhor do futuro e trabalhar para o alcançar. O *humor* consiste em tentar ver o lado bom de todas as situações, gostar de rir e provocar sorrisos nas outras pessoas. A *espiritualidade* corresponde à capacidade de ter crenças fortes sobre um propósito maior e sobre o sentido do universo, e que essas crenças modelem as suas ações que o confortem (Peterson e Seligman, 2004, cit in Seibel et al., 2015).

Para Peterson e Seligman (2004), as forças devem preencher alguns critérios para serem consideradas como tais. Esses critérios foram levantados a partir dos estudos teóricos iniciais. O 240-item VIA *Inventory of Strengths* (VIA-IS) é o sistema de classificação que consiste num questionário composto por 240 itens avaliados em uma escala de concordância que permite conhecer o *ranking* das forças de carácter mais bem pontuadas de cada inquirido (Peterson e Seligman, 2004).

As forças e virtudes propõem-se a ser universais, isto é, podem ser identificadas em diferentes culturas, países, e sistemas de crenças. No entanto, apesar destas poderem ser observadas em diferentes culturas, é esperado que o seu *ranking* seja particular do contexto, considerando os seus valores, atitudes e comportamentos específicos (Park et al., 2006). Um estudo realizado com os dados de 54 países, permitiu verificar quais as forças mais bem pontuadas e as forças menos pontuadas. Desses resultados, alguns países apresentaram um ranking semelhante, formando agrupamentos que podem ser justificados pelas similaridades culturais. Um dos casos, foi o agrupamento de países nórdicos e a aproximação de resultados do Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia.

Biswas-Diener (2006) diz que não é possível generalizar os resultados de uma nação para toda a sua população, pois cada indivíduo possui as suas particularidades. De acordo com o estudo realizado pelo autor, existem forças que podem ser consideradas panculturais (presentes em todas as culturas), ao passo que outras estão mais relacionadas com aspetos particulares do contexto. Outro aspeto a considerar são episódios marcantes nas histórias das

nações, isto porque podem afetar a forma como as pessoas se avaliam a si próprias e como valorizam determinadas forças. O ataque terrorista de 11 de setembro nos Estados Unidos, é um bom exemplo, pois está associado a mudanças de pontuações de várias forças de carácter, como a Liderança, Esperança e Gentileza (Peterson e Seligman, 2003).

O género também constitui um aspeto a ter em conta, pois segundo Peterson e Seligman (2004) existem diferenças referentes às forças de carácter entre mulheres e homens. Enquanto que as mulheres apresentam melhor pontuação em forças como o Amor pela aprendizagem, Capacidade de amar e ser amado/ Afeição, Gentileza, Apreciação da beleza, Trabalho em equipa/ Cidadania e Gratidão, os homens possuem uma melhor pontuação em forças como a Coragem/ Valentia, Criatividade e Autorregulação.

De acordo com Keyes e Haidt (2003), o indivíduo que conhece as suas forças e virtudes pode impulsionar o seu florescimento, isto é, consegue o seu desenvolvimento pleno e saudável em todos os níveis – psicológico, biológico e social. Park e Peterson (2009) explicam que o carácter pode ser instruído desde crianças a jovens através de uma boa relação de parentalidade, pela escolarização e pela socialização. Os autores referem que as crianças e os jovens possuem naturalmente muitas das componentes do bom carácter, contudo, se estas não forem desenvolvidas, podem perder muitas das componentes quando atingirem a maturidade. Nesse sentido, o estudo das forças de carácter tem sido essencial para o desenvolvimento das potencialidades humanas (Peterson e Seligman, 2004).

No entanto, a utilização das forças e virtudes variam de contexto para contexto. Segundo Peterson e Seligman (2004) os traços positivos têm de ser localizados no contexto em que a pessoa se encontra. Conforme os autores, alguns cenários e situações promovem o desenvolvimento de algumas forças de carácter, ao passo que outros as inibem.

2.1.3. Virtuosiidade Organizacional

As forças de carácter são influenciadas tanto pelo contexto como pela hereditariedade (Park e Peterson, 2009). Por esse motivo, não podemos descurar que o contexto é parte fundamental para o desenvolvimento das virtudes.

MacIntyre (2001, cit in Rosa, 2016) defende que tanto a procura pelo bem como o exercício das virtudes, não podem ser alcançados individualmente porque não somos apenas seres individuais, mas herdamos um passado e estamos em profunda conexão à história e à

vida da comunidade em que nos inserimos. Nesse sentido, sendo a nossa identidade influenciada pela história e tradição da comunidade em que vivemos não é correto falar de uma individualidade pura.

Deste modo, para além das suas características individuais, cada indivíduo é parte integrante de um contexto social, e nesse sentido, o tipo de ações que este realiza trazem resultados tanto para si próprio tanto para a comunidade que o rodeia (Rosa, 2016). Por exemplo, um indivíduo que pertença uma determinada cidade, ou seja membro de uma determinada organização, compreende que o que é bom para ele próprio também tem de ser para quem vivencia esses papéis (MacIntyre, 2001, cit in Rosa, 2016).

Atualmente, devido ao papel crucial das organizações na sociedade, tem-se verificado uma crescente atenção à compreensão e promoção do bom funcionamento dos indivíduos e organizações, oferecendo a contraparte necessária a uma visão integral da sociedade e do ser humano (Waters, 2011). Nesse sentido, não existem apenas características humanas, mas também características sociais e institucionais que produzem bem-estar físico e psicológico dos indivíduos (Pocinho e Perestrelo, 2011).

Cunha e Rego (2015) afirmam que as organizações podem desenvolver traços culturais que estimulam a expressão de comportamentos virtuosos, e desse modo, tornarem-se elas próprias virtuosas.

Segundo Cameron et al. (2004), uma organização virtuosa é aquela que permite e apoia atividades virtuosas, isto é, bons hábitos, desejos e ações por parte dos seus membros. Nessa perspetiva, a virtuosidade organizacional engloba todos os contextos organizacionais nos quais as virtudes (e.g., integridade, perdão, confiança) são praticadas, apoiadas, disseminadas e perpetuadas, quer a nível individual como também a nível coletivo.

A virtuosidade está enraizada na palavra latina *virtus* que significa “força” ou “excelência” (Cameron *et al.*, 2003). Nesse seguimento, Bright et al. (2006, p.249) referem-se à virtuosidade organizacional como o “estado de excelência no carácter humano e organizacional”.

A virtuosidade organizacional pode ser dividida em duas componentes: virtuosidade “nas” organizações e virtuosidade “através” das organizações. A virtuosidade nas organizações refere-se ao comportamento transcendente e elevado dos membros das

organizações. A virtuosidade através das organizações remete para as características das organizações que estimulam e promovem a prática e perpetuação da virtuosidade dos indivíduos (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

De acordo com Cameron et al. (2004), não é correto falar-se da virtuosidade como uma condição de tudo ou nada pois quer os indivíduos quer as organizações não são virtuosas o tempo todo. No entanto, existem três atributos-chave que estão associados ao conceito de virtuosidade organizacional: o impacto humano, a bondade moral e a melhoria social (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

A virtuosidade organizacional relaciona-se com o impacto humano uma vez que está associada ao florescimento individual e moral dos seres humanos (Cameron et al., 2004). Segundo Ribeiro (2009), a virtuosidade reforça o carácter do indivíduo, promove o desenvolvimento pessoal, fortalece a resiliência e contribui para a promoção de outras forças humanas. Fredrickson (2003) refere-se à virtuosidade como sendo “contagiosa”. De acordo com o autor, a observação de atos virtuosos, inspira outros indivíduos a tentar reproduzir também eles, atos virtuosos.

A virtuosidade também está relacionada com a bondade moral, uma vez que esta representa o que é bom, correto e digno de cultivo. A bondade moral diz respeito aos bens de primeiro desígnio, aquilo que é bom por si mesmo e não em função de outra coisa, como por exemplo o amor, a sabedoria e a realização pessoal. Ao contrário dos bens de segundo desígnio, que são bens instrumentais, bons para obter uma outra coisa, como é o caso do lucro, o prestígio ou o poder (Cameron et al., 2004).

Por último, a virtuosidade está associada à melhoria social, isto é, cria valor social, transcendendo os desejos pessoais. Produz benefícios para os outros, independentemente da recompensa, reciprocidade ou reconhecimento (Cameron et al., 2004). Uma organização virtuosa é aquela que se esforça para melhorar a sociedade, não se focaliza nos indivíduos que trabalham diretamente com ela, mas também naqueles (indivíduos e entidades) que sofrem com o seu impacto indireto (Cunha et al., 2007).

2.2. Liderança Virtuosa

Dada a relevância que as organizações possuem atualmente, a liderança é considerada por muitos um elemento fundamental capaz de marcar a diferença nas instituições. Whitaker (2000) considera que a liderança é o elemento chave para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

Ao longo dos anos, novas teorias de liderança têm vindo a surgir dado o elevado número de escândalos morais e financeiros relacionados a líderes poucos éticos (Ribeiro, Semedo & Coelho, 2017). Por esse motivo, os investigadores têm-se debruçado sobre o estudo de lideranças virtuosas e positivas. Alguns dos exemplos passam pela liderança autêntica, a liderança ética, e a liderança servidora, que são estilos de liderança que possuem uma base ética e moral mais ou menos evidente.

A liderança autêntica é um construto positivo (Avolio & Gardner, 2005), que é definido com o um “padrão de comportamento do líder que se baseia e promove tanto as capacidades psicológicas positivas, como um clima ético positivo, com o objetivo de promover uma maior autoconsciência e perspetiva moral, um tratamento mais equilibrado da informação e a transparência das relações com os seus subordinados, promovendo o autodesenvolvimento positivo” (Walumbwa et al., 2008, p. 94). Os líderes autênticos orientam-se por fortes convicções morais, atuam de acordo com os seus valores e crenças, estão conscientes dos seus pontos fortes e fracos e esforçam-se por entender o modo como a sua ação influencia os outros (Peus et al., 2011).

A liderança ética é definida por Brown et al. (2005, p.120) como a “demonstração de condutas normativamente apropriadas através de ações pessoais e relações interpessoais e da sua promoção com recurso a comunicação *two-way*, reforço e tomada de decisão. Os líderes éticos agem como modelos de comportamento e utilizam, adequadamente, a recompensa e a punição como modo de estimular as condutas éticas”.

A liderança servidora é um conceito desenvolvido por Greenleaf na década de 70 (Spears, 1996) e baseia-se numa abordagem de liderança pela qual os líderes encaram altruisticamente as suas funções como uma oportunidade para servir os indivíduos, a organização e a comunidade onde se inserem, e não como um veículo para alcançar prestígio e poder pessoal (Aij & Rapsaniotis, 2017; Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2015; Parris & Peachey, 2013).

A área da psicologia positiva tem vindo a gerar uma crescente reflexão sobre a liderança, com tónica sobre a autorrealização do líder e dos seus subordinados (Moriano, Molero, & Mangin, 2011). Esta conexão entre os estudos da liderança com a psicologia positiva é um fenómeno recente que tem surgido sob diferentes perspetivas. Alguns investigadores têm integrado a psicologia positiva em abordagens consolidadas, como é o caso da liderança carismática e transformacional (Rajah, Song, & Arvey, 2011), enquanto que outros têm proposto novas abordagens, como é o caso da liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005) que já foi abordada anteriormente.

As virtudes, sendo um dos pilares da psicologia positiva (Seligman, 2002) ajudam os líderes a serem mais eficazes e a contribuir para o desempenho positivo das organizações e das pessoas com as quais interagem (Rego, Cunha & Clegg, 2010).

A liderança virtuosa é uma abordagem de liderança que possui como base as virtudes, que como já foi referido anteriormente, estão intimamente relacionadas com a ética. Nesse sentido, dada a relevância conferida atualmente aos comportamentos éticos no âmbito dos negócios (Crossan, Mazutis, & Seijts, 2013), e tendo a liderança virtuosa por base os princípios de ética e justiça (Cameron, 2011), tem ensejado um crescente interesse no aprofundamento de investigações focadas na liderança com ênfase nas virtudes.

A liderança virtuosa consiste na adoção de medidas que garantam a justiça e a honestidade, e que permitem aos indivíduos e organizações o alcance de objetivos justos e morais (Cameron, 2011). Também Pearce et al. (2006) corroboram esta visão e realçam que os objetivos devem ser justos e morais para si próprios e para a organização, e que o papel da LV deve passar por ajudar os outros a conectarem-se a um propósito maior.

Nesse sentido, o foco das organizações e da sua liderança deve estar voltado para o progresso dos indivíduos e das sociedades. As organizações devem ser geridas e lideradas de modo virtuoso, e isso implica, o desenvolvimento dos indivíduos, o sucesso das organizações e o bem comum. Os líderes providos de virtudes e forças psicológicas (como a coragem, a humildade, a perseverança, a integridade, a prudência, a curiosidade, a vitalidade, a autoconfiança e a paixão), são essenciais para o sucesso das equipas e das organizações. Apesar das virtudes, não constituírem por si só, a receita para o sucesso, aumentam a probabilidade, de no médio e longo prazo, os líderes serem mais eficazes e obterem melhores resultados e diminuem os riscos de o fracasso ocorrer. Os líderes virtuosos

podem ter vidas de trabalho mais significativas para si próprios e para os outros e desse modo podem ser mais felizes, promovendo a felicidade dos indivíduos e o progresso da sociedade, ao mesmo tempo que favorecem o desempenho das suas organizações (Rego e Cunha, 2011).

Rego e Cunha (2011) salientam ainda a importância das virtudes para o correto funcionamento do mercado e para a sobrevivência do capitalismo. Sem regras e sem virtudes, o mercado transforma-se numa “selva” onde tanto os líderes, as organizações, a economia e o bem comum são prejudicados. Nesse seguimento, Csikszentmihalyi (2004) afirma que as organizações devem ser espaços de respeito, dignidade e florescimento. Segundo o autor, os negócios que não contribuírem para o bem comum e para a realização dos indivíduos são pouco valiosos. Posto isto, a liderança virtuosa não pressupõe que a sua finalidade seja o lucro, o atendimento ao cliente nem o valor para o acionista (Cameron, 2011).

Hackett e Wang (2012) explicam que as virtudes (como um traço associado ao bom carácter) influenciam as pessoas de diversas maneiras. Em contexto organizacional, os autores identificam três efeitos principais das virtudes nos líderes: (1) comportamentos éticos, (2) experienciação da felicidade, e (3) melhoria no desempenho.

Quanto aos comportamentos éticos, Hackett e Wang (2012), encontraram na literatura quatro critérios que permitem avaliar se uma ação é ética ou não: (1) o carácter da pessoa, (2) o motivo da ação, (3) ação em si, e (4) consequência da ação. Nesse sentido, uma ação para ser considerada ética deve ser realizada por uma pessoa de bom carácter (Taylor, 2006), deve ser motivada pelo objetivo de afirmar e reforçar o bem comum (Rowe & Broadie, 2002), deve ser moralmente correta por natureza (Resick et al., 2006), e deve levar a consequências vantajosas, como a felicidade (Aronson, 2001). As ações virtuosas compreendem estes quatro critérios, logo são éticas. Posto isto, quanto mais um líder praticar as virtudes cardeais do líder (e.g. coragem, temperança, justiça, prudência, humanidade e veracidade), mais provável é que se comporte eticamente (Hackett & Wang, 2012).

A prática das virtudes pressupõe felicidade. Bass e Steidlmeier (1999) sugeriram que a prática das virtudes pode fornecer significado para o trabalho e para a vida. Nesse sentido, Hackett & Wang (2012) argumentam que quanto mais os líderes praticarem as virtudes mais capazes estarão de experienciar mais felicidade pessoal e maior satisfação com a vida.

Por fim, relativamente à melhoria do desempenho, Ciulla (2004) sugere que as pessoas virtuosas tornar-se-ão excelentes no desempenho dos seus trabalhos. Hackett & Wang (2012) baseando-se em outros autores referem que um líder virtuoso alcança a eficácia ao: (1) aumentar o seu poder de referência e praticar o bom exercício desse poder; (2) aumentar a influência idealizada sobre os liderados; e (3) aumentar a motivação inspiradora dos liderados. Posto isto, quanto mais os líderes praticarem as virtudes (e.g. coragem, temperança, justiça, prudência, humanidade e veracidade), mais provavelmente serão eficazes.

Também Rego, Cunha e Clegg (2010) baseados nas virtudes de Peterson e Seligman (2004) argumentam que a prática das virtudes e forças de carácter revelam efeitos positivos para a melhoria do desempenho positivo dos líderes globais. Os líderes globais virtuosos são mais capazes de edificarem “boas empresas” (Csikszentmihalyi, 2004), promoverem a virtuosidade organizacional (Cameron et al., 2004; Wright & Goodstein, 2007) e fomentarem o desenvolvimento humano.

Hackett e Wang (2012) consideram que a liderança virtuosa compreende seis virtudes: (1) coragem, (2) humanidade, (3) veracidade, (4) prudência, (5) justiça e (6) temperança. A coragem é vista como um traço de carácter e está relacionado com o facto de o líder não ter medo de fazer o que acredita ser o correto. A humanidade é uma virtude que está associada à capacidade de amar, de respeitar e de cuidar do outro, sem proveito pessoal. A veracidade está relacionada com a habilidade de manter promessas, não enganar as pessoas com que se relaciona com o intuito de obter vantagens. A prudência está associada ao nível de precaução na tomada de decisões, enquanto que a justiça é baseada na escolha de decisões que sejam as mais corretas, e a temperança está relacionada com a capacidade de lidar com os problemas, mantendo o equilíbrio.

Mais tarde, Wang e Hackett (2016) desenvolveram a Escala de Liderança Virtuosa onde apresentam cinco virtudes correlacionadas, sendo elas: (1) coragem, (2) temperança, (3) justiça, (4) prudência e (5) humanidade.

2.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os CCO foram definidos inicialmente por Organ (1988) como comportamentos discricionários que promovem o funcionamento eficaz da organização, não sendo direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal. Porém, Organ (1997) detetou problemas em dois dos três elementos chave da sua definição, a discricionariedade e a não recompensa.

Entende-se por discricionário o comportamento que não é prescrito pelo papel nem se integra claramente nos termos do contrato entre o indivíduo e a organização (Rego, 1999). No entanto, “devido ao *downsizing*, achatamento das hierarquias, trabalho de equipa, organizações flexíveis, os cargos, tal como os papéis, estão em mutação... e assim sendo ... tudo o que é necessário para que a pessoa contribua para a organização passou a fazer parte do seu cargo” (Organ, 1997, p.89). Quanto à não recompensa, Organ (1988) admitia que o CCO poderia gerar alguma recompensa futura, desde que fosse indireta e incerta. Porém, existem pouquíssimas recompensas contratualmente garantidas e muitos dos CCO são explicados empiricamente através das expectativas de recompensa (Organ; Schnake & Dumler, 1997).

Posto isto, Organ (1997) mantém apenas o atributo da eficácia e redefine o conceito de CCO em termos de desempenho contextual, na medida que contribuem para o bom ambiente social e psicológico na realização das tarefas. A relevância dos CCO encontra-se na ideia de que os indivíduos que realizem ações que não estão diretamente relacionadas às suas principais funções, mas que são importantes para o contexto organizacional, social e psicológico podem contribuir para a eficácia organizacional (Rego, 1999).

Organ (1988) apresenta cinco dimensões que compreendem os CCO: (1) o altruísmo, (2) o desportivismo, (3) a cortesia, (4) a conscienciosidade, e (5) a virtude cívica. O altruísmo é entendido como comportamentos que têm como intenção ajudar indivíduos específicos com problemas ou tarefas relevantes para a organização. O desportivismo diz respeito aos comportamentos que toleram e minimizam queixas sobre os inevitáveis contratemplos organizacionais. A cortesia integra os comportamentos que visam prevenir a ocorrência de problemas e imprevistos. A conscienciosidade compreende os comportamentos que representam o cumprimento das regras e obrigações formais, de modo que ultrapassa o normalmente esperado, como por exemplo ser assíduo. Por último, a virtude cívica é

caracterizada como comportamentos que revelam a participação responsável na vida política da organização.

Esta estrutura de Organ (1988) foi testada empiricamente por Podsakoff et al. (1990) e tem sido a mais estudada na literatura do CCO, no entanto outras estruturas têm surgido ao longo dos anos.

Organ (1990) identificou mais duas formas de CCO, a pacificação e o encorajamento. A pacificação engloba os comportamentos que ajudam a prevenir, resolver e minimizar os conflitos interpessoais não construtivos, e o encorajamento abrange os comportamentos de incentivo e reforço do desempenho e do desenvolvimento profissional dos colegas. Podsakoff e MacKenzie (1994), baseados na definição conceptual de Organ (1988, 1990), definiram uma nova estrutura dimensional de CCO constituída por três fatores: o desportivismo, a virtude cívica e o comportamento de ajuda. Apesar desta estrutura estar reduzida apenas a três fatores, o comportamento de ajuda engloba os vários tipos de comportamentos de cidadania: o altruísmo, a cortesia, a pacificação e o encorajamento. Assim sendo, os comportamentos de ajuda comportam todos os comportamentos que ajudam os colegas a resolver e evitar problemas relacionados com o trabalho. A dimensão conscienciosidade não é considerada nesta estrutura pois Podsakoff e MacKenzie (1994) não consideram ser uma dimensão consensualmente aceite como extrapapel.

Mais tarde, Podsakoff et al. (2000) revisaram a literatura sobre este tema e encontraram quase 30 formas diferentes de comportamentos de cidadania que posteriormente agruparam em sete grandes dimensões. Segundo os autores, os CCO compreendem (1) os comportamentos de ajuda, (2) o desportivismo, (3) a lealdade organizacional, (4) a conformidade organizacional, (5) a iniciativa individual, (6) a virtude cívica e (7) o autodesenvolvimento.

Algumas destas dimensões já foram definidas pelo que iremos apenas abordar as que se considerarem relevantes.

O desportivismo, segundo Organ (1990), é definido como a tolerância dos inconvenientes do trabalho e minimização das queixas derivadas desses contratemplos, no entanto, Podsakoff et al. (2000) acrescenta que os “bons desportivistas” mantêm uma atitude positiva quando as coisas não correm como planeado, não ficam ofendidos quando não se

segue as suas sugestões, sacrificam o seu interesse pessoal em prol da organização e não rejeitam as ideias dos seus colegas.

A lealdade organizacional diz respeito aos comportamentos que promovem, protegem e defendem a organização face às ameaças externas e mantêm o compromisso independentemente das circunstâncias adversas (Organ et al., 2006).

A conformidade organizacional é definida como a aceitação das regras, regulamentos e procedimentos da organização, mesmo quando ninguém observa ou monitoriza. De acordo com Organ (1988) esta dimensão é designada por conscienciosidade, porém uma vez que a esta está relacionada com um traço de personalidade, considera-se que o termo conformidade generalizada seja o mais adequado (Organ et al. 2006).

A iniciativa individual refere-se aos comportamentos voluntários de criatividade e inovação de modo a promover um melhor desempenho organizacional, comportamentos de persistência com entusiasmo e esforço na conclusão das tarefas, e comportamentos de voluntarismo para aceitar responsabilidades adicionais e encorajar os colegas a fazer o mesmo (Podsakoff et al. 2000).

A virtude cívica é definida como o compromisso com a organização como um todo. Segundo Podsakoff et al. (2000), esta dimensão pode ser caracterizada como a disponibilidade para participar nas ações sobre a política organizacional, expressar opinião nas ações estratégicas, monitorizar o ambiente das ameaças e oportunidades, revelar preocupação sobre os interesses da organização e aceitar as responsabilidades implícitas.

Por fim, o autodesenvolvimento é caracterizado como a atitude voluntária dos colaboradores adotam de modo a melhorar os seus conhecimentos, competências e aptidões (Organ et al. 2006).

Tendo em conta as dimensões do CCO, Williams e Anderson (1991) propuseram uma classificação na qual dividem os CCO em duas categorias: comportamentos de cidadania organizacional orientados para a organização (CCO-O) e comportamentos de cidadania organizacional orientados para os outros indivíduos (CCO-I).

Na categoria da organização, encontram-se os CCO que beneficiam diretamente a organização (à semelhança da obediência ou conscienciosidade), como por exemplo avisar com antecedência quando não se pode ir trabalhar, ou aderir a regras informais elaboradas

para manter a ordem. Já os CCO-I encontram-se na categoria dos indivíduos, e dizem respeito aos CCO que beneficiam indivíduos específicos e indiretamente a organização (à semelhança do altruísmo), como por exemplo ajudar alguém que esteve ausente, tomar interesse pessoal noutros funcionários, etc (Williams & Anderson, 1991). Neste estudo, por uma questão de simplificação, focar-nos-emos nos CCO-I.

2.4. Desempenho Individual

O desempenho individual (DI) tem sido uma temática bastante explorado pela ciência organizacional, sendo considerado como o construto central da psicologia das organizações. (Viswesvaran & Ones, 2000). Porém, como em tantos outros conceitos, existe uma diversidade de definições propostas por vários autores.

Segundo Viswesvaran e Ones (2000), o DI é definido como um conjunto de ações, comportamentos e resultados que levam o indivíduo a ligar-se à organização e a contribuir para os objetivos da mesma. Este é considerado um conceito multidimensional visto que se refere ao conjunto substantivo de componentes associadas que se distinguem pelas relações que estabelecem com outras variáveis (McCloy, Campbell, & Cudeck, 1994), mas nem sempre foi visto desta forma.

Até início dos anos 1990, o DI era conceptualizado como construto unidimensional (Campbell et al., 1993), assumindo-se que traduzia algo cuja existência não era questionada, não sendo necessário tecer mais considerações acerca dele enquanto critério. A forma mais adequada de medir o DI seria utilização de indicadores objetivos das concretizações dos indivíduos, como por exemplo, o número de peças produzidas pelo trabalhador, os lucros alcançados com as suas vendas, etc. Essas medidas eram produzidas e armazenadas pelas próprias organizações (Campbell et al., 1993).

Porém, com o corpo de conhecimento que foi sendo produzido, os avanços a nível de procedimentos metodológicos (e.g., análises fatoriais), e as mudanças no mundo organizacional, esta perspectiva demonstrou algumas limitações na sua conceptualização. A multidimensionalidade do DI foi sendo demonstrada em vários estudos que procuravam identificar a estrutura latente do DI (Campbell et al., 1993).

No entanto, embora haja consenso na definição do DI enquanto construto multidimensional (Hattrup, Connel, & Wingate, 1998; Kline & Sulsky, 2009; Motowidlo & Van Scotter, 1994), o mesmo não se verifica na estrutura latente, nomeadamente, no que se refere ao grau de generalidade subjacente aos modelos que foram propostos (Viswesvaran & Ones, 2000).

Ainda que o construto do desempenho individual seja abstrato e podendo variar de trabalho para trabalho, Viswesvaran e Ones (2000) defendem que as diversas taxonomias

que têm sido propostas podem ser agrupadas em três grandes dimensões, apesar de diferentes autores muitas vezes usarem designações distintas para se referirem a essas dimensões: (1) desempenho de tarefa, (2) comportamentos de cidadania organizacional e (3) comportamentos contraprodutivos.

O desempenho de tarefa é definido enquanto a proficiência com que o indivíduo desempenha as atividades que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho, comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização de forma direta, através da implementação desse sistema técnico, ou indiretamente, com o fornecimento de serviços ou materiais (Borman & Motowidlo, 1993).

Os comportamentos contraprodutivos são definidos como comportamentos voluntários que violam as normas organizacionais importantes, ameaçando o bem-estar de uma organização, dos seus membros ou ambos (Robinson & Bennet, 1995). Enquanto que os CCO são definidos em termos de desempenho contextual e estão associados a consequências positivas na eficácia da organização, os comportamentos contraprodutivos estão associados a consequências negativas.

Contudo, apesar da existência de correlações positivas entre o desempenho da tarefa, os CCO e os comportamentos contraprodutivos apontarem que estas três dimensões integram o construto do DI (Viswesvaran & Ones, 2000), alguns autores consideram que os CCO e os comportamentos contraprodutivos são dois polos de uma mesma dimensão (e.g., Kelloway, Loughlin, Barling, & Nault, 2002).

3. Formulação de Hipóteses

3.1.A relação entre LV e CCO

Segundo Bagozzi (2003), as características organizacionais positivas (e.g., virtudes) aumentam a identificação dos indivíduos com a organização e geram sentimentos positivos que, por sua vez, induzem CCO (e.g., altruísmo, desportivismo, consciência, cortesia e virtude cívica). Quanto maior a identificação com a organização, maior a cooperação com os outros membros, e mais vinculados serão os CCO (Dutton et al., 1994).

Os líderes virtuosos, por sua vez, são capazes de despertar reações e atitudes positivas nos seus subordinados, através das suas características intrínsecas (Hacket & Wang, 2012), e promover a manutenção de relações equilibradas com os seus liderados (Prottas, 2013). Quando os indivíduos consideram que são tratados com justiça e que o sistema social onde estão inseridos é justo, tendem a retribuir o que recebem (e.g., sentimentos de confiança, apoio) e desenvolvem trocas sociais com a organização que ultrapassam os contratos formais estabelecidos (Skarlicki & Latham, 1996), através de comportamentos na forma de CCO ou de desempenho contextual discricionários.

Os indivíduos podem também formar imagens positivas sobre a organização, aumentar a sua identificação com a mesma, desenvolver confiança e sentido de lealdade, e ajudar a manter/reforçar essa reputação, realizando esforços de modo a melhorar o desempenho individual e organizacional, através de CCO (Bagozzi, 2003; Bergami & Bagozzi, 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Dutton et al., 1994).

Sankar (2003) defende que os líderes que tratam os empregados com integridade, dignidade e respeito são mais provavelmente percebidos como “dignos de confiança”, ganhando o empenhamento e o respeito destes. A confiança é identificada por Galford e Drapeau (2003) como o ingrediente crucial da eficácia organizacional e tem sido relacionada com os CCO (Gill et al., 2005).

Tendo em conta o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H1 – *A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional.*

3.2.A relação entre LV e DI

Rego e Cunha (2011) defendem que o líder dotado de virtudes pode contribuir cabalmente para o sucesso das equipas e organizações. As virtudes e as forças de carácter ajudam os líderes a tornarem-se mais eficazes e a gerarem desempenhos individuais, organizacionais e sociais mais positivos (Rego, Cunha & Clegg, 2010).

Segundo alguns investigadores, quando os empregados experienciam atos virtuosos sobre os vários colaboradores, surgem resultados de comprometimento, confiança, colaboração e participação, colaborando para o desempenho individual e organizacional (Cameron, Bright e Caza, 2004). Também Rego, Ribeiro e Cunha (2010), revelam que os indivíduos que percebem a organização como virtuosa, denotam melhor desempenho e mais felicidade.

Cameron e Caza (2002) e Cameron et al. (2004) conduziram uma série de estudos nos quais avaliaram indicadores de virtuosidade e de resultados de desempenho em organizações de dezasseis setores diferentes (e.g. retalho, consultoria, saúde, organizações sem fins lucrativos). Todas as organizações presentes nesses estudos haviam feito *downsizing* recentemente, o que quase sempre significa deterioração do desempenho.

Através da utilização de um instrumento de pesquisa que permitia avaliar compaixão, integridade, perdão, confiança e otimismo na liderança da organização, pontuou-se a virtuosidade de liderança de cada organização. As organizações com pontuações mais altas de virtuosidade detiveram níveis de produtividade, qualidade e retenção de clientes significativamente mais elevados e verificou-se uma menor rotatividade de funcionários em comparação com outras organizações.

Ao controlar fatores como o tamanho, setor e quantidade de *downsizing*, as organizações com pontuações mais altas em virtuosidade foram significativamente mais rentáveis, e quando comparadas com os concorrentes, com a média do setor, metas estabelecidas e desempenho passado, também alcançaram um desempenho significativamente superior nas outras medidas de resultado. A virtuosidade organizacional é promovida pelos líderes virtuosos (Cameron et al., 2004).

Tendo em conta que o desempenho individual dos funcionários se refere a um conjunto de ações e comportamentos individuais que são relevantes para os objetivos de suas organizações (Campbell, 1990) e os comportamentos virtuosos dos líderes estão associados

positivamente à eficácia da liderança (Sosik et al., 2012), acreditamos que a LV esteja relacionada com o DI.

Tendo em conta o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H2 – A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o desempenho individual.

3.3.A relação entre CCO e DI

Podsakoff e MacKenzie (1997) referem que um dos efeitos dos CCO é a eficácia organizacional. Anteriormente, Podsakoff e MacKenzie (1994), estudaram a relação entre os CCO com a produtividade e o desempenho de vendas em 116 filiais de uma grande seguradora, de modo a entender os impactos de três dimensões (e.g., comportamentos de ajuda, desportivismo e virtude cívica) no desempenho dos funcionários. Os resultados confirmam que as três dimensões ajudam a explicar o desempenho dos funcionários. Também Podsakoff e MacKenzie (1997), explicam que cidadania organizacional funciona como “lubrificador” da maquinaria social da organização, reduz a fricção e aumenta a eficácia.

Sendo os CCO considerados por alguns autores como uma das dimensões do desempenho individual (Viswesvaran e Ones 2000), e um critério comportamental importante usado para medir o desempenho individual, acredita-se que os CCO melhorem o desempenho ao promover atitudes sociais e psicológicas que contribuem para o desempenho dos funcionários (Allen et al., 2000).

Tendo em conta o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H3 – Os comportamentos de cidadania organizacional relacionam-se positivamente com o desempenho individual.

3.4.A relação entre LV, CCO e DI

Como referido nas formulações de hipóteses anteriores, estima-se que os líderes virtuosos tendem a promover comportamentos de cidadania organizacional, e elevados níveis de desempenho individual por parte dos seus colaboradores. Também se prevê que os comportamentos de cidadania organizacional promovem o desempenho individual. Nessa lógica, acreditamos que os líderes virtuosos promovem comportamentos de cidadania

organizacional, e por sua vez, esses comportamentos conduzem a melhores desempenhos por parte dos subordinados.

Assim sendo, prevê-se que os comportamentos de cidadania organizacional atuem como variável mediadora na relação entre liderança virtuosa e desempenho individual.

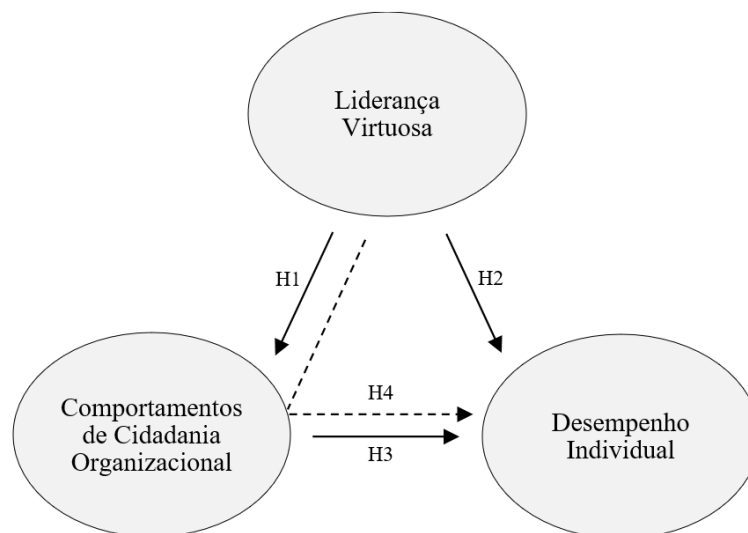
Tendo em conta o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H4 – *Os comportamentos de cidadania organizacional desempenham um papel mediador na relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual dos colaboradores.*

3.5. Modelo Conceptual de Investigação

Com base nas hipóteses levantadas anteriormente, pretende-se verificar se existe uma relação entre liderança virtuosa, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual (Figura 1). Espera-se encontrar uma relação positiva tanto entre LV com CCO e DI, como entre as variáveis CCO e DI. Por fim, estima-se também que os CCO desempenhem um papel mediador na relação entre a LV e o DI.

Figura 1 – Modelo Conceptual



Todas as variáveis serão estudadas com base nas percepções dos subordinados, o que apenas indica o que é a realidade percebida por cada pessoa. Para testar empiricamente o modelo de investigação exposto anteriormente, recorreu-se a um estudo quantitativo que será abordado no próximo capítulo.

4. Metodologia

O capítulo que se segue pretende investigar e analisar o modelo conceptual apresentado anteriormente. Nesse sentido, será abordado o procedimento de recolha de dados, a estrutura do questionário, a caracterização da amostra e a operacionalização das variáveis que estão em estudo.

4.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra

O estudo foi realizado por via de uma abordagem quantitativa, tendo em conta a natureza das questões de investigação que visam analisar a relação entre liderança virtuosa, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual.

Para tal, foi desenvolvido um questionário com recurso à plataforma *Qualtrics*, tendo sido posteriormente divulgado por *e-mail*, e redes sociais, nomeadamente Facebook e Whatsapp. A recolha de dados teve lugar entre dezembro de 2019 e outubro de 2020, contando com uma amostra de 209 participantes. Para o tratamento e análise dos dados recolhidos foi utilizado o *software* estatístico IBM SPSS *Statistics*.

Como critérios de participação no estudo, definiu-se um mínimo de três meses de antiguidade na organização, estando a exercer funções à data da recolha.

4.2. Estrutura do questionário

O questionário é iniciado com uma secção de consentimento informado, onde é feita uma breve descrição do objetivo do estudo, os requisitos para a participação, e uma ressalva quanto ao anonimato e confidencialidade. É dada ainda a informação relativa à estrutura do questionário, o tempo de resposta estimado e algumas indicações referentes ao seu preenchimento.

Quanto à estrutura, o questionário encontra-se dividido em duas grandes partes. A primeira parte corresponde a um conjunto de questões que permitem avaliar a variável independente, LV, onde é solicitado ao inquirido que reflita sobre a sua relação com a chefia. A segunda parte pretende avaliar as variáveis dependentes em estudo, CCO e DI, onde é solicitado que o inquirido reflita sobre a sua situação no trabalho.

Por fim, com o objetivo de caracterização da amostra, são realizadas algumas questões sociodemográficas, nomeadamente: género, idade, habilitações literárias, e questões que remetem para a situação do inquirido na organização (vínculo à organização e antiguidade na organização) e questões relativas à organização que o inquirido se encontra a trabalhar, nomeadamente a dimensão, o carácter público ou privado, o tipo de fins e o setor de atividade em que se insere. O questionário encontra-se no Anexo A.

4.3. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 209 indivíduos, dos quais 70,3% são do sexo feminino, e 29,7% do sexo masculino. As idades dos inquiridos encontram-se compreendidas entre os 19 e 60 anos ($M= 29,11$; $DP=7,71$), sendo que a maioria se encontra entre os 21 e 30 anos (67,0%), o que permite verificar que se trata de uma amostra jovem. Relativamente às habilitações literárias, verifica-se que 74,2% dos inquiridos possui um nível de escolaridade igual ou superior a um bacharelato/licenciatura, e os restantes 25,8% não prosseguiram os estudos ao nível do ensino superior.

No que diz respeito à antiguidade, a média da antiguidade na organização é de 3,11 anos ($DP=4,18$; Min. 0,25; Máx. 21), e a média da antiguidade da chefia é de 2,27 anos ($DP=3,22$; Min. 0,25; Máx. 20). No vínculo laboral, 49,3% dos inquiridos reportou um vínculo de efetividade, seguindo-se os contratos a prazo (23,4%).

Relativamente às organizações, a maioria dos inquiridos são oriundos do setor terciário (49,2%), estando a exercer funções em organizações de propriedade privada (82,9%) e com fins lucrativos (85,4%). Os participantes encontram-se distribuídos por organizações de todas as dimensões, sendo que 35,6% trabalham em organizações muito grandes (mais de 500 colaboradores), 20,0% em organizações de dimensão média (de 51 a 249 colaboradores), 17,1% em micro (com menos de 10 colaboradores) e também em pequenas empresas (entre 10 a 50 colaboradores) e 10,2% em grandes empresas (250 a 500 colaboradores).

Quanto à chefia, cerca de 56,9% é do sexo feminino e a maioria dos inquiridos estabelece uma frequência de interação diária (77,5%). Por fim, verifica-se que cerca de 74,6% dos participantes não exerce nenhum cargo de chefia. ~

4.4. Operacionalização das variáveis

4.4.1. Liderança Virtuosa

A variável LV foi avaliada através do instrumento desenvolvido e validado por Wang e Hackett (2016). É composta por 18 itens (Tabela 2) classificados por uma escala *Likert* de cinco pontos, onde 1: “Nunca” (...) e 5: “Sempre”. Os indivíduos foram questionados sobre com que medida cada uma das afirmações se aplica à sua chefia.

Tabela 2 - Itens de operacionalização da variável LV

Coragem
3. A minha chefia age com iniciativa de forma sustentada, mesmo diante de riscos pessoais.
4. A minha chefia é capaz de falar sobre questões de injustiça e convicção pessoal, mesmo que arrisque uma demissão.
13. A minha chefia envolve-se em projetos de longo prazo e que valham a pena, mesmo que arrisque a sua reputação pessoal.
16. A minha chefia lidera mudanças fundamentais, embora possam implicar sacrifício e risco pessoais.
Temperança
5. A minha chefia minimiza o sucesso pessoal para evitar desconfortar outros menos bem-sucedidos.
6. A minha chefia comporta-se de maneira desinteressada, mesmo quando há oportunidades para maximizar o seu ganho próprio.
15. A minha chefia evita satisfazer os seus desejos às custas dos outros.
18. A minha chefia prioriza os interesses organizacionais em detrimento dos seus próprios interesses.
Justiça
1. A minha chefia respeita os interesses e direitos individuais ao distribuir responsabilidades.
9. A minha chefia distribui recursos valiosos de maneira justa.
12. A minha chefia resolve conflitos de maneira justa e objetiva.
Prudência
8. A minha chefia usa apenas os recursos necessários para responder às exigências de qualquer situação.

10. A minha chefia exerce um bom raciocínio ao decidir na melhor forma de direcionar as ações.

11. A minha chefia compreende a complexidade da maioria das situações ao fazer julgamentos.

14. A minha chefia avalia de forma eficiente e eficaz os requisitos exigidos por qualquer situação.

Humanidade

2. A minha chefia expressa preocupação pelos infortúnios dos outros.

7. A minha chefia mostra preocupação e cuidado com os colegas.

17. A minha chefia mostra preocupações com as necessidades dos subordinados.

4.4.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional

A variável CCO foi avaliada através de uma medida de Williams e Anderson, (1991). É composta por 3 itens classificados numa escala *Likert* de cinco pontos, onde 1: "Discordo totalmente" (...) e 5: "Concordo totalmente". Os inquiridos foram questionados sobre com que grau de concordância face às três questões mencionadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Itens de operacionalização da variável CCO

Itens
1. Ajudo os colegas que estão sobrecarregadas de trabalho.
2. Ajudo os colegas que estiveram ausentes.
3. Partilho informação com os meus colegas.

4.4.3. Desempenho Individual

A variável DI foi avaliada através de uma medida adaptada por Rego e Cunha (2008). É composta por 6 itens (Tabela 4) classificados numa escala de *Likert* de cinco pontos, onde 1: "Discordo totalmente" (...) e 5: "Concordo totalmente". Os inquiridos foram questionados sobre o seu grau de concordância face à sua opinião acerca do seu desempenho, e a perceção dos seus colegas e da sua chefia.

Tabela 4 - Itens de operacionalização da variável DI

Itens
1. Sou um/a funcionário/a eficaz.
2. Cumpro as tarefas especificadas no descritivo da minha função.
3. Estou satisfeito/a com a qualidade do trabalho que desempenho.
4. Os meus colegas vêm-me como alguém muito produtivo.
5. A minha chefia direta vê-me como um/a funcionário/a eficaz.
6. Cumpro as tarefas que são esperadas de mim.

4.5. Consistência interna das escalas

Para analisar a consistência interna das escalas, utilizou-se o Alpha de Cronbach (α), com o objetivo de medir a fiabilidade dos itens utilizados para representar as escalas. O valor do Alpha de Cronbach pode variar de 0 a 1, sendo que os valores acima de 0,6 indicam uma fiabilidade aceitável.

Das três variáveis analisadas (LV, CCO e DI), todas apresentaram uma boa consistência interna (Tabela 5). As variáveis LV e DI são as variáveis com valores de Alpha de Cronbach mais altos (0,94 e 0,81 respetivamente), o que indicam um elevado nível de consistência interna. A variável CCO apesar de apresentar um valor abaixo das anteriores, possui um Alpha de Cronbach de 0,72 que é considerado também um bom nível de fiabilidade.

Tabela 5 - Consistência interna das variáveis

Variáveis	Alpha de Cronbach	Número de itens
LV	0,94	18
CCO	0,72	3
DI	0,81	6

5. Análise e Discussão dos Dados

Este capítulo apresenta os resultados referentes à análise dos dados recolhidos de modo a compreender a relação entre as variáveis LV, CCO e DI. Assim sendo, serão analisadas médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Spearman entre as variáveis. Posteriormente irá ser realizada a análise de regressões lineares de modo a serem testadas as hipóteses apresentadas anteriormente.

5.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

A Tabela 6 expõe os valores das médias e dos desvios-padrão das variáveis em estudo. É possível verificar que, tendo em conta a escala utilizada para avaliar as variáveis (de 1 a 5), a liderança virtuosa apresenta uma média de 3,46 (DP=0,72), os comportamentos de cidadania organizacional apresentam uma média de 4,25 (DP=0,55), e o desempenho individual apresenta uma média de 4,15 (DP=0,54). Considerando as escalas de resposta, podemos constatar que o valor médio da perceção dos inquiridos acerca da liderança virtuosa encontra-se sensivelmente ao centro da respetiva escala, e os valores médio da perceção dos CCO e do DI encontram-se ligeiramente acima do ponto médio das respetivas escalas.

Tabela 6 - Média e Desvios-Padrão

Variáveis	Média	Desvio Padrão
LV	3,46	0,72
CCO	4,25	0,55
DI	4,15	0,54

Na Tabela 7 foram analisadas as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Spearman que podem variar entre -1 a 1. Quando maior for o valor do coeficiente (negativo ou positivo), maior será a relação linear entre as variáveis, porém, se o valor se encontrar próximo de zero, significa que as variáveis estão fracamente associadas e não existe relação linear (Pestana e Gageiro, 2014).

Tabela 7 – Coeficientes de Spearman

		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Sexo (a)	-							
2	Idade (b)	-0,063	-						
3	Habilitações literárias (c)	-,205**	-,198**	-					
4	Antiguidade (d)	0,119	0,494**	-0,227**	-				
5	Dimensão da empresa (e)	0,011	0,139*	0,104	0,126	-			
6	LV	-0,043	-0,197**	0,087	-0,132	-0,014	-		
7	CCO	-0,221**	-0,020	0,036	-0,034	-0,027	0,215**	-	
8	DI	-0,212**	-0,024	0,002	0,046	0,030	0,337**	0,572**	-

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

(a) 0: Feminino; 1: Masculino

(b) 1: Menos de 20 anos (inclusive); 2: Entre 21 e 30 anos; 3: Entre 31 e 40 anos; 4: Entre 41 e 50 anos; 5: Mais de 51 anos

(c) 1: Até ao 9ºano; 2: Entre o 10º e o 12ºano; 3: Bacharelato/Licenciatura; 4: Mestrado; 5: Doutoramento

(d) 1: Menos de 1 ano; 2: Entre 1 e 5 anos; 3: Entre 6 e 10 anos; 4: Mais de 10 anos

(e) 1: Micro (menos de 10 trabalhadores); 2: Pequena (10 a 50); 3: Média (51 a 249); 4: Grande (250 a 500); 5: Muito Grande (mais de 500 trabalhadores)

Tendo em atenção as correlações entre as variáveis em estudo é possível verificar que a liderança virtuosa se encontra positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional ($p=0,215^{**}$) e com o desempenho individual ($p=0,337^{**}$). Verifica-se ainda que os comportamentos de cidadania organizacional estão positivamente relacionados com o desempenho individual ($p=0,572^{**}$). Nesse sentido, percebe-se que quanto maior for a perceção de liderança virtuosa, maior serão os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho individual, e que os indivíduos que possuem maiores níveis de CCO demonstram melhores desempenhos individuais.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, verifica-se que a variável sexo relaciona-se negativamente com os CCO ($p=-0,221^{**}$) e com o DI ($-0,212^{**}$), o que sugere que os inquiridos do sexo masculino tendem a revelar menores níveis de comportamentos

de cidadania organizacional e de desempenho individual. A variável idade relaciona-se de forma negativa com a liderança virtuosa ($p=-0,197^{**}$), o que sugere que os inquiridos mais velhos, tendem a perceber menor liderança virtuosa na sua chefia.

5.2. Relação existente entre as variáveis

Neste estudo pretende-se analisar o efeito da liderança virtuosa no comportamento e atitudes dos colaboradores de uma organização, nomeadamente nos comportamentos de cidadania organizacional e no desempenho individual. Pretende-se ainda analisar a relação dos comportamentos de cidadania organizacional com o desempenho individual.

Para o efeito, recorreu-se aos modelos de regressão, através dos quais é possível prever o comportamento de uma variável dependente perante uma ou mais variáveis independentes. Quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão (Pestana e Gageiro, 2014).

Os modelos de regressão linear necessitam da verificação de vários pressupostos, para que seja possível prever o comportamento das variáveis (Pestana e Gageiro, 2014), como é o caso da normalidade dos resíduos, homocedasticidade e a ausência de autocorrelação dos resíduos. Este último pressuposto não será validado uma vez que os dados em análise foram recolhidos num determinado momento e não sequencialmente ou em intervalos de tempo de igual amplitude.

Para analisar o pressuposto da normalidade dos resíduos, recorreu-se ao histograma de resíduos à curva normal. Verifica-se que os desvios existentes não são consideráveis em relação à curva normal, o que permite constatar que todos eles seguem uma distribuição normal.

Quanto à homocedasticidade (variância das variáveis aleatórias residuais), esta é observada através das relações entre os resíduos estudantizados ($Y=S_{resid}$) e os resíduos estandardizados ($X=Z_{pred}$). Ao analisar os gráficos de dispersão de Scatterplot (Anexo B) verifica-se que existe um padrão não aleatório em relação ao eixo horizontal zero, o que permite concluir que este pressuposto também é verificado.

5.2.1. Relação entre liderança virtuosa, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual

A Tabela 8 apresenta os resultados da análise de regressões hierárquicas efetuadas para os comportamentos de cidadania organizacional e para o desempenho individual, com a liderança virtuosa como variável independente. Numa primeira fase foram inseridas as variáveis de controlo (sexo e idade), que se encontravam correlacionadas com algumas das variáveis em estudo como foi visto anteriormente. Numa segunda fase, foi inserida a variável independente LV, de modo a calcular a variância adicional por ela explicada. Deste modo, pretende-se testar a Hipótese 1 e a Hipótese 2 deste estudo.

Tabela 8 - Regressões hierárquicas: Relação entre Liderança Virtuosa, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual

		Comportamentos de Cidadania Organizacional	Desempenho Individual
1ª etapa	Sexo	-0,302***	-0,254**
	Idade	-0,021	0,033
	Teste F	6,792**	5,439*
	R ² ajustado	0,053	0,041
2ª etapa	Sexo	-0,288***	-0,233**
	Idade	-0,004	0,072
	Liderança Virtuosa	0,157**	0,235***
	Teste F	7,798***	11,795***
	R ² ajustado	0,089	0,135
	Δ R ² ajustado	0,036	0,094

*p < 0,05 **p < 0,01 ***p < 0,001

Na primeira etapa, relativa às variáveis de controlo, verifica-se a variável sexo se relaciona de forma negativa e significativa com quer com os comportamentos de cidadania organizacional quer com o desempenho individual, o que indica que os indivíduos do sexo masculino denotam menos níveis de CCO e DI.

Na segunda etapa, adicionou-se a variável LV de modo a verificar os seus efeitos nas variáveis critério. A análise ao modelo, permite observar que a variável CCO apresenta um valor de F de 7,798 significativo ao nível de 0,000. Verifica-se assim que a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa. Quanto ao poder explicativo, os resultados indicam que a liderança virtuosa tem um efeito positivo e significativo nos comportamentos de cidadania organizacional ($\beta = 0,157$; $p < 0,01$), que é explicado por 3,6% de variância única dos comportamentos de cidadania organizacional. Face ao exposto, a Hipótese 1 é suportada.

Relativamente ao desempenho individual, apresenta um valor de F de 11,795 significativo ao nível de 0,000. Também aqui a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Relativamente ao poder explicativo, é possível verificar que a liderança virtuosa tem um efeito positivo e significativo no desempenho individual ($\beta = 0,235$; $p < 0,001$) que é explicado por 9,4% da variância única do desempenho individual. Face ao exposto, a Hipótese 2 é suportada.

5.2.1. Relação entre comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual

A Tabela 9 apresenta os resultados da análise de regressões realizadas para o desempenho individual, com os comportamentos de cidadania organizacional colocado como variável independente. O objetivo desta análise é testar a Hipótese 3 deste estudo.

Tabela 9 - Regressões hierárquicas: Relação entre Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual

		Desempenho Individual
1ª etapa	Sexo	-0,254**
	Idade	0,033

	Teste F	5,439*
	R ² ajustado	0,041
2 ^a etapa	Sexo	-0,100
	Idade	0,044
	Comportamentos de Cidadania Organizacional	0,509***
	Teste F	30,629***
	R ² ajustado	0,299
	Δ R ² ajustado	0,255

*p < 0,05 **p < 0,01 ***p < 0,001

Com base no modelo podemos verificar que a variável desempenho individual apresenta um valor de F de 30,629 significativo ao nível de 0,000, o que nos permite constatar que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que os comportamentos de cidadania organizacional têm um efeito positivo e significativo no desempenho individual ($\beta = 0,509$; $p < 0,001$). Os resultados indicam que os comportamentos de cidadania organizacional explicam cerca de 26% de variância única do desempenho individual. Face ao exposto, a Hipótese 3 é suportada.

5.2.1. Mediação dos comportamentos de cidadania organizacional na relação entre liderança virtuosa e desempenho individual

Para além dos testes apresentados anteriormente, também foram realizados testes de mediação para compreender melhor a importância do papel dos comportamentos de cidadania organizacional como mediador da relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual. O objetivo desta análise é testar a Hipótese 4 deste estudo.

Para tal, recorreu-se como técnica de análise principal o procedimento de Baron e Kenny (1986) segundo o qual, uma variável funciona como mediadora quando se verificam os seguintes pressupostos:

- 1) A variável independente (Liderança Virtuosa) explique a variável dependente (Desempenho Individual) e explique a variável mediadora (Comportamentos de Cidadania Organizacional).
- 2) A variável mediadora (Comportamentos de Cidadania Organizacional) explique a variável dependente (Desempenho Individual).
- 3) A adição da variável mediadora (Comportamentos de Cidadania Organizacional) ao modelo, reduz a importância da variável independente (Liderança Virtuosa) no modelo. O poder preditivo da variável independente baixa (mediação parcial) ou reduz-se a zero (mediação total).

Tabela 10 - Mediação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional na relação entre Liderança Virtuosa e Desempenho Individual

		Desempenho Individual
1ª etapa	Sexo	-0,254**
	Idade	0,033
	Teste F	5,439*
	R ² ajustado	0,041
2ª etapa	Sexo	-0,233**
	Idade	0,072
	Liderança Virtuosa	0,235***
	Teste F	11,795***
	R ² ajustado	0,135
	ΔR^2 ajustado	0,094
3ª etapa	Sexo	-0,099
	Idade	0,070
	Liderança Virtuosa	0,162***

	Comportamentos de Cidadania Organizacional	0,465***
	Teste F	27,909***
	R ² ajustado	0,341
	ΔR^2 ajustado	0,206

p < 0,05 *p < 0,01 ****p < 0,001

Com base na Tabela 10, verifica-se que a variável comportamentos de cidadania organizacional medeia a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual. Contudo, apenas cumpre a condição de mediação parcial, isto é, quando a variável comportamentos de cidadania organizacional é inserida na regressão, a liderança virtuosa continua a apresentar poder preditivo significativo (o beta desce de 0,235; $p < 0,001$ para 0,162; $p < 0,001$).

Para complementar o teste ao efeito de mediação, recorreu-se ao teste de Sobel (1982). Segundo os critérios deste teste, verificou-se que, de facto, os CCO medeiam as relações entre a liderança virtuosa e o desempenho individual ($z=3,41$; $p=0,001$). Face ao exposto, a Hipótese 4 é suportada.

6. Conclusões

6.1. Considerações finais

O principal objetivo deste estudo foi investigar o impacto da liderança virtuosa nos comportamentos de cidadania organizacional e no desempenho individual dos colaboradores, respondendo às quatro hipóteses de pesquisa levantadas. Após a apresentação e análise dos resultados é possível compreender de uma forma mais clara a validade das hipóteses em investigação e conseqüentemente, responder ao objetivo principal do estudo.

As escalas de medida das três variáveis em estudo apresentaram boas consistências internas, o que indicam que medem o que é pretendido e que os resultados obtidos nos dizem muito sobre a realidade destes temas no contexto de trabalho.

A hipótese 1, previa que existia uma relação positiva entre a liderança virtuosa e os comportamentos de cidadania organizacional. Estimava-se que quanto maior a percepção de liderança virtuosa por parte dos colaboradores, maior seriam os comportamentos de cidadania organizacional praticados pelos mesmos. O coeficiente de correlação revelou uma boa correlação as variáveis LV e CCO o que prevê interdependência entre as variáveis. O resultado da regressão linear simples possibilitou a confirmação desta hipótese, uma vez que a variável liderança virtuosa apresenta um efeito positivo na variável comportamentos de cidadania organizacional. Estes resultados vão ao encontro de estudos anteriores (Rego, Ribeiro & Cunha, 2010; Ribeiro & Rego, 2010; Ribeiro, 2009) que sugerem que quando os indivíduos percebem virtuosidade em contexto de trabalho, são induzidos a sentir emoções positivas, e conseqüentemente compelidos a ser mais prestáveis e atuar em benefício da organização e das outras pessoas.

Como tal, a hipótese 1 foi corroborada.

H₁: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional.

Relativamente à hipótese 2, onde se estudou a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual, também se verificou uma boa correlação entre as variáveis LV e DI. A análise aos resultados obtidos confirmou que os mesmos são consistentes com a literatura (Cameron et al., 2004; Bright et al., 2006) que sugere que os comportamentos virtuosos tanto

por parte dos membros da organização como também por sistemas e processos organizacionais, promovem emoções positivas nos colaboradores, o que permite que os mesmos sintam prazer e satisfação no local de trabalho e deste modo podem potenciar um desempenho excelente. Também Viswesvaran e Ones (2000), sugerem que os indivíduos que percebem um clima organizacional positivo, sentem-se mais comprometidos com a organização e melhoram o seu desempenho no trabalho.

Assim sendo, conclui-se que a hipótese 2 foi corroborada.

H₂: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o desempenho individual dos colaboradores.

A análise à hipótese 3 relativa à relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho individual revelou que os CCO contribuem de forma positiva para o DI. Os resultados vão de acordo estudos empíricos realizados anteriormente (Podsakoff e MacKenzie, 1994; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; Karambayya, 1990) que sugerem que os CCO estão positivamente relacionados com a quantidade e qualidade dos resultados de trabalho de cada colaborador, e que os indivíduos que apresentam elevados níveis de desempenho estão mais satisfeitos e apresentam elevados níveis de CCO do que os colaboradores com baixo desempenho.

Nesse sentido, verifica-se que a hipótese 3 foi corroborada.

H₃: Os comportamentos de cidadania organizacional relacionam-se positivamente com o desempenho individual dos colaboradores.

Por fim, com a hipótese 4, pretendeu-se averiguar a relação dos comportamentos de cidadania organizacional como mediador entre a liderança virtuosa e o desempenho individual. A análise aos resultados revelou que a liderança virtuosa aumenta significativamente o desempenho individual dos colaboradores, sendo essa relação parcialmente mediada pelos comportamentos de cidadania organizacional. Possivelmente, os indivíduos podem servir-se dos CCO como forma de compensação pela virtuosidade que percebem na organização, de modo a tornarem a troca mutuamente recíproca (Ribeiro & Rego, 2010), e ao fazê-lo contribuem para o bom funcionamento aumentando os seus níveis de desempenho individual.

Posto isto, conclui-se que hipótese 4 foi corroborada.

H4: Os comportamentos de cidadania organizacional desempenham um papel mediador na relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual dos colaboradores.

6.2. Implicações práticas

Atualmente, as organizações possuem um papel fundamental para a sociedade, onde o objetivo principal é a maximização do lucro. No mundo dos negócios onde impera a “virilidade” e firmeza, as questões éticas e morais são relegadas para segundo plano e a simples referência à importância de condutas virtuosas é frequentemente encarada como uma manifestação de ingenuidade (Ribeiro et al., 2013; Rego & Cunha, 2011). No entanto, com o aumento de escândalos empresariais referente à falta de ética surgiu o interesse pela construção de uma sociedade mais justa.

É neste sentido, que a psicologia positiva tem vindo a conectar-se com a liderança de modo a potenciar o sucesso das organizações e do bem comum, através de práticas virtuosas (Rego, Cunha & Clegg, 2011). Os líderes que orientam a sua conduta por virtudes (e.g., coragem, temperança, justiça, prudência e humanidade) estão mais capacitados a contribuir para o sucesso das suas organizações e de uma sociedade mais justa.

Os comportamentos de cidadania organizacional, e o desempenho individual são dois fatores importantes para o funcionamento eficaz das organizações. Sem os CCO as organizações eram sistemas sociais muito frágeis (Katz, 1964), e o desempenho individual dos colaboradores resumir-se-ia ao cumprimento de tarefas que são formalmente reconhecidas pelos cargos. A liderança virtuosa ao estimular o bom relacionamento entre os colaboradores e um clima organizacional positivo, fortalece o comprometimento dos seus colaboradores com a organização, levando-os a atingir níveis mais elevados de CCO e DI.

Deste modo pretendemos apelar à prática das virtudes no mundo organizacional, nomeadamente em cargos de liderança, dado o impacto da liderança virtuosa nos comportamentos de cidadania organizacional e no desempenho individual dos colaboradores. Visto que a liderança virtuosa contribui para os CCO e o DI, torna-se imperativo que os líderes sejam capazes de promover ambientes de socialização, formação e desenvolvimento que fortaleçam as práticas virtuosas.

6.3.Limitações do estudo e linhas de investigação futuras

Existem algumas limitações no presente estudo que deverão ser consideradas em investigações futuras. Em primeiro lugar, trata-se de uma amostra por conveniência que impede a generalização dos resultados. Apesar de a dimensão da amostra ser considerável os dados recolhidos através de e-mail, Facebook e WhatsApp poderão não representar a população-alvo e induzir a enviesamentos.

Por outro lado, tratando-se de um estudo de natureza correlacional, não permite retirar conclusões firmes relativamente à causalidade entre as variáveis. Também o facto de a recolha de dados ter sido feita apenas num único momento temporal, pode implicar risco de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff et al., 2003). Em estudos futuros seria interessante recolher os dados em momentos temporalmente distanciados, o que permitiria reduzir riscos de variância do método comum.

Em relação à antiguidade, quer dos inquiridos, quer da chefia, também pode ser considerada uma possível limitação. Visto que a antiguidade média na organização ronda os 3 anos e a antiguidade média da chefia ronda os dois anos e meio, consideramos que as relações poderão ainda se encontrar em processo de estabilização. Nesse sentido sugerimos a necessidade de incluir uma maior distribuição da amostra com médias de antiguidades mais elevadas.

Contudo, pesando este conjunto de limitações, consideramos que a os resultados obtidos neste estudo poderão contribuir para o enriquecimento da literatura, bem como das organizações.

Por fim, como sugestão para futuras investigações, e visto que o tema das virtudes está relacionado com a área da psicologia positiva, achamos pertinente a introdução da variável *burnout* ao estudo da liderança virtuosa. Numa sociedade marcada pela hipercompetitividade das organizações, onde os indivíduos são sujeitos a elevados níveis de stress em contexto organizacional, achamos pertinente o estudo da liderança virtuosa como uma abordagem de prevenção do *burnout*. Como este estilo de liderança é baseado em valores e práticas virtuosas que prezam um ambiente organizacional positivo e consequentemente o bem-estar dos colaboradores, achamos que seria um bom ponto de partida para investigações futuras.

Referências Bibliográficas

- Aij, K. H., & Rapsaniotis, S. (2017). Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: A systematic review of the literature. *Journal of Healthcare Leadership, 9*, 1.
- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C., & Russell, J. E. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference?. *Human Resource Management Review, 10*(1), 97-114.
- Alves, A. M. R. (2010). A Virtude da Prudência na ética aristotélica. *Synesis, 2*(1), 1-25.
- Arjoon, S. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics, 28*(2), 159-178.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 18*(4), 244-256.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly, 16*(3), 315-338.
- Bagozzi, R. P. (2003). Positive and negative emotions in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 176-193.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly, 10*(2), 181-217.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment, and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology, 39*(4), 555-577.

- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14.
- Biswas-Diener, R. (2006). From the equator to the North Pole: A study of character strengths. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 293-310.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, p. 71-98
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Caldwell, C., Bischoff, S. J., & Karri, R. (2002). The four umpires: A paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 36(1-2), 153-163.
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25-35.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. *Positive organizational scholarship*, 48-65.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K., & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 687-732.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, 3570, 35-70.

Ciulla, J.B. (2004), Ethics and leadership effectiveness, in Antonakis, J. E., Cianciolo, A.T. & Sternberg, R.J. (Eds.), *The Nature of Leadership*, Sage Publications, 302-27.

Crocoli, D. J. (2011). NODARI, Paulo César. Sobre ética: Aristóteles, Kant e Levinas. *Conjectura: filosofia e educação*, 16(1).

Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 567-581.

Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin Books.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 33(4), 349-359.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ªed.) Lisboa: Editora RH.

De Aquino, T., & Mendoza, C. A. L. (2001). *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*. Eunsa.

Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

Dutton, J. E., Duberich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Egg, R. F. R. (2009). História da ética. *Videoaula do Curso “Ética nas Organizações”*. Curitiba: IESDE.

Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 163-175.

Galford, R. & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 89-95.

Gill, H., Boies, K., Finegan, J. & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.

Hackett, R. D., & Wang, Q. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868-899

Hattrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human performance*, 11(4), 305-319.

Hobuss, J. (2011). Caráter e disposição em Aristóteles. *Ética das Virtudes*. Florianópolis: Editora UFSC.

Karambayya R. (1990). Contexts for organizational citizenship: Do high performing and satisfying units have better citizens? *Working Paper*. York University.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.

Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151.

Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (2003). *Flourishing: positive psychology and the life well lived*. Washington, DC: American Psychological Association.

Kline, T. J., & Sulsky, L. M. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 50(3), 161-171.

La Taille, Yves de. (2000). Para um estudo psicológico das virtudes morais. *Educação e pesquisa*, 26(2), 109-121.

Maritain, J. (1973). *A filosofia moral: exame histórico e crítico dos grandes sistemas*. (2ªed.) Rio de Janeiro: Agir.

McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of applied psychology*, 79(4), 493.

Moriano, J., Molero, F., & Mangin, J. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.

Nodari, P. C. (1997). A ética aristotélica. *Síntese: Revista de Filosofia*, 24(78) 383-410.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical laboratory management review*, 4(1), 94-98.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.

Park, N., & Peterson, C. (2009). Character strengths: Research and practice. *Journal of college and character*, 10(4).

Park, N., & Peterson, C. (2009). Strengths of character in schools. *Handbook of positive psychology in schools*, 1, 65-76.

- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2006). Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *The journal of positive psychology, 1*(3), 118-129.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics, 113*(3), 377-393.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais* (6a Edição). Edições Sílabo
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2003). Character strengths before and after September 11. *Psychological Science, 14*(4), 381-384.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2011). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics, 107*(3), 331-348.
- Pocinho, M., & Perestrelo, C. X. (2011). Um ensaio sobre burnout, engagement e estratégias de coping na profissão docente. *Educação e Pesquisa, 37*(3), 513-528.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance, 10*(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*, 262-270.
- 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.

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.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.

Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51-60.

Rajah, R, Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: taking stock of the past decade of research. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1107-1119.

Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of business ethics*, 101(3), 415-434.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2011). *Liderança, a virtude esta no meio*. Lisboa: Actual Editora.

Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2010). Liderança global virtuosa. *Revista De Psicologia*, 1(1), 9-32.

Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2011). Liderança global virtuosa – para um planeta mais sustentável. *Recursos Humanos Maganize*, 72, 18-23.

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.

Rego, Arménio. (1999). Organizational citizenship behavior: a construct measure. *Psicologia*, 13(1-2), 127-148.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.

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

Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. *Actas Do VII Simpósio Nacional de Investigação Em Psicologia*, 2105-2119.

Ribeiro, N., Rego, A., & Cunha, M. P. (2013). *A virtude nas organizações. Fonte de progresso e sustentabilidade*. Lisboa, Portugal: Sinais de Fogo.

Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Coelho, A. (2017). O papel da felicidade na relação entre a liderança autêntica e a criatividade. *Psicologia*, 202-209.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

Rosa, A. (2016). A Ética das Virtudes de Alasdair MacIntyre: implicações para a moralidade contemporânea. *Intuitio*, 9(2), 33-45.

Rowe, C. J., & Broadie, S. (Eds.). (2002). *Nicomachean ethics*. Oxford University Press, USA.

Sankar, Y. (2003). Character not charisma is the critical measure of leadership excellence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 45-54.

Schnake, M., & Dumler, M. P. (1997). Organizational citizenship behavior: The impact of rewards and reward practices. *Journal of Managerial Issues*, 216-229.

Schnake, M., & Dumler, M. P. (1997). Organizational citizenship behavior: The impact of rewards and reward practices. *Journal of Managerial Issues*, 216-229.

Seibel, B. L., DeSousa, D., & Koller, S. H. (2015). Adaptação brasileira e estrutura fatorial da escala 240-item VIA Inventory of Strengths. *Psico-USF*, 20(3), 371-383.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillments*. New York: Free Press.

Silva, S. L. D. (2008). *A ética das virtudes de Aristóteles*. Trabalho de conclusão de curso para obtenção de grau mestre, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Centro de Ciências Humanas.

Silveira, D. (2000). As virtudes em Aristóteles. *Revista de Ciências Humanas*, 1(1), 41-71.

Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of applied psychology*, 81(2), 161.

Sobel, M. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.

Sosik, J. J., Gentry, W. A., & Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 367-382.

Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & organization development journal*.

Taylor, C.C.W.T. (2006). *Aristotle: Nicomachean Ethics, Books II--IV: Translated with an introduction and commentary*. Oxford University Press, 2006.

Vásquez, A. S. (1992). *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização brasileira

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Walker, L. J., & Pitts, R. C. (1998). Naturalistic conceptions of moral maturity. *Developmental psychology*, 34(3), 403.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345.

Waters, L. (2011). A review of school-based positive psychology interventions. *The Australian Educational and Developmental Psychologist*, 28(2), 75-90

Whitaker, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: Edições ASA.

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.

Wright, T. A., & Goodstein, J. (2007). Character is not “dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of management*, 33(6), 928-958.

Anexo A

Caro/a participante,

Vimos solicitar a sua participação num estudo que está presentemente a ser realizado por uma equipa de investigadoras do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) e do Instituto Politécnico de Leiria (IPL).

O objetivo do estudo é compreender a opinião de trabalhadores/as sobre alguns aspetos da sua situação no trabalho, incluindo a relação com a chefia, o desempenho individual e o bem-estar no trabalho.

Para participar no estudo basta que se encontre a trabalhar há, pelo menos, três meses para a mesma entidade patronal e trabalhe sob a supervisão de uma chefia. As suas respostas são importantes pois permitirão um aprofundamento do conhecimento sobre estas temáticas. Quanto mais pessoas participarem na pesquisa, mais robustos serão os resultados encontrados.

O questionário é composto por dois conjuntos de questões, um sobre a sua chefia e outro sobre si e a sua situação no trabalho. As suas respostas são completamente anónimas, voluntárias, confidenciais e destinam-se unicamente ao estudo em questão. Não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião sincera interessa.

Pedimos que leia atentamente cada uma das questões e respetivas instruções de resposta. O tempo de resposta ao questionário ronda os 10-15 minutos. Para cada questão deve indicar a resposta que melhor corresponde à sua opinião.

Caso tenha algum comentário, dúvida ou sugestão, poderá contactar-nos através do endereço de e-mail: patricia.duarte@iscte-iul.pt ou neuza.ribeiro@ipleiria.pt

Muito obrigada pela sua colaboração,

Neuza Ribeiro, Daniela Gomes & Jessica Brito – Instituto Politécnico de Leiria

Patrícia Duarte & Leonor Fráguas – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

PARTE 1 - A SUA CHEFIA

Gostaríamos de saber se na sua atividade profissional reporta a alguma chefia direta, isto é, se tem uma pessoa que supervisiona o seu trabalho.

<input type="radio"/> <i>Sim</i>
<input type="radio"/> <i>Não</i>

Há quantos anos trabalha com esta chefia? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

--

Qual a frequência de interação com a sua chefia direta?

Diária <input type="radio"/>	Semanal <input type="radio"/>	Mensal <input type="radio"/>
---------------------------------	----------------------------------	---------------------------------

A sua chefia direta é:

Do sexo masculino <input type="radio"/>	Do sexo feminino <input type="radio"/>
--	---

Abaixo encontra um conjunto de afirmações sobre a sua chefia direta. Pedimos-lhe que reflita sobre as atitudes e comportamentos dessa pessoa e refira em que medida cada uma das afirmações se aplicam à mesma, assinalando uma das cinco alternativas possíveis.

Pronuncie-se sobre como a sua chefia direta realmente é, e não como gostaria que fosse.

A minha chefia:

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

respeita os interesses e direitos individuais ao distribuir responsabilidades.	1	2	3	4	5
expressa preocupação pelos infortúnios dos outros.	1	2	3	4	5
age com iniciativa de forma sustentada, mesmo diante de riscos pessoais.	1	2	3	4	5
é capaz de falar sobre questões de injustiça e convicção pessoal, mesmo que arrisque uma demissão.	1	2	3	4	5
minimiza o sucesso pessoal para evitar desconfortar outros menos bem-sucedidos.	1	2	3	4	5
comporta-se de maneira desinteressada, mesmo quando há oportunidades para maximizar o seu ganho próprio.	1	2	3	4	5
mostra preocupação e cuidado com os colegas.	1	2	3	4	5
usa apenas os recursos necessários para responder às exigências de qualquer situação.	1	2	3	4	5
distribui recursos valiosos de maneira justa.	1	2	3	4	5
exerce um bom raciocínio ao decidir na melhor forma de direcionar as ações.	1	2	3	4	5
compreende a complexidade da maioria das situações ao fazer julgamentos.	1	2	3	4	5
resolve conflitos de maneira justa e objetiva.	1	2	3	4	5
envolve-se em projetos de longo prazo e que valham a pena, mesmo que arrisque a sua reputação pessoal.	1	2	3	4	5
avalia de forma eficiente e eficaz os requisitos exigidos por qualquer situação.	1	2	3	4	5
evita satisfazer os seus desejos às custas dos outros	1	2	3	4	5
lidera mudanças fundamentais, embora possam implicar sacrifício e risco pessoais.	1	2	3	4	5
mostra preocupações com as necessidades dos subordinados.	1	2	3	4	5
prioriza os interesses organizacionais em detrimento dos seus próprios interesses.	1	2	3	4	5

Parte 2 - A SUA SITUAÇÃO NO TRABALHO

Pense na forma como você habitualmente age no seu trabalho. Use a escala apresentada para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 5 a que melhor se adequa a si.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

Sou um/a funcionário/a eficaz.	1	2	3	4	5
Ajudos colegas que estão sobrecarregados de trabalho.	1	2	3	4	5
Cumpro as tarefas especificadas no descritivo da minha função.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito/a com a qualidade do trabalho que desempenho.	1	2	3	4	5
Os meus colegas vêem-me como alguém muito produtivo.	1	2	3	4	5
Ajudos colegas que estiveram ausentes.	1	2	3	4	5
A minha chefia direta vê-me como um/a funcionário/a eficaz.	1	2	3	4	5
Cumpro as tarefas que são esperadas de mim.	1	2	3	4	5
Partilho informação com os meus colegas.	1	2	3	4	5

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são confidenciais. Assinale a resposta mais adequada à sua situação.

Sexo	Feminino <input type="radio"/>	Masculino <input type="radio"/>
------	-----------------------------------	------------------------------------

Idade

Escolaridade completa

Até ao 9º ano <input type="radio"/>	Entre o 10º e o 12º ano <input type="radio"/>	Bacharelato/ Licenciatura <input type="radio"/>	Mestrado <input type="radio"/>	Doutoramento <input type="radio"/>
---	--	--	-----------------------------------	---------------------------------------

Qual o seu vínculo à organização?

<input type="radio"/> Proprietário
<input type="radio"/> É trabalhador/a efetivo/a na organização
<input type="radio"/> Tem um contrato a prazo
<input type="radio"/> Trabalha a regime de temporário ou outsourcing
<input type="radio"/> Estágio
<input type="radio"/> Outra situação

Há quantos anos trabalha nesta organização? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

Exerce um cargo de chefia (departamento/secção/serviço/equipa)?

Não <input type="radio"/>	Sim <input type="radio"/>
------------------------------	------------------------------

Qual a dimensão aproximada da sua organização, considerando o número de trabalhadores?

<input type="radio"/> Micro (menos de 10 trabalhadores)
<input type="radio"/> Pequena (10 a 50)
<input type="radio"/> Média (51 a 249)
<input type="radio"/> Grande (250-500)
<input type="radio"/> Muito grande (mais de 500 trabalhadores)

A organização em que trabalha é:

<input type="radio"/> Privada
<input type="radio"/> Público-privada
<input type="radio"/> Publica

A organização em que trabalha tem:

<input type="radio"/> Fins lucrativos
<input type="radio"/> Fins não lucrativos

Em que setor de atividade opera a organização?

<input type="radio"/> Primário (ex: agricultura, pecuária, pesca, apicultura)
<input type="radio"/> Secundário (ex: indústria, construção civil, obras públicas)
<input type="radio"/> Terciário (ex: saúde, educação, banca, seguros, turismo)
<input type="radio"/> Outro

Agradecemos a sua participação neste inquérito.

A sua resposta foi registada.