



Práticas organizacionais virtuosas: repercussões para a perceção de suporte e satisfação profissional

Joana Vieira dos Santos¹, Naíde Quaresma², Gabriela Gonçalves³, & Catarina Brandão⁴

Copyright © 2020.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License 3.0 (CC BY-NC-ND).

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



Open Access

¹ Centro de Investigação em Psicologia, Universidade do Algarve, Portugal.

Email: jcsantos@ualg.pt

² Centro de Investigação em Psicologia, Universidade do Algarve, Portugal.

³ Centro de Investigação em Psicologia, Universidade do Algarve, Portugal.

⁴ Centro de Psicologia da Universidade do Porto, Portugal. FPCEUP-Universidade do Porto, Portugal.

Email: catarina@fpce.up.pt

Resumo

As práticas organizacionais virtuosas têm suscitado interesse a nível organizacional, contribuindo para organizações mais preocupadas com as emoções dos trabalhadores. O presente estudo tem como principal objetivo verificar de que forma os trabalhadores percebem as práticas organizacionais virtuosas e os efeitos destas na percepção de suporte organizacional e na satisfação profissional. Para tal, recorreu-se a uma amostra de 300 colaboradores de empresas públicas e privadas, em território nacional. Os resultados sugerem a presença de práticas organizacionais virtuosas e o contributo explicativo para o suporte organizacional e satisfação, com exceção, na perspetiva de promoção e na remuneração. No futuro sugere-se a continuidade a este estudo, com recurso a amostras mais representativas e homogéneas.

Palavras-chave

Práticas Organizacionais Virtuosas, Suporte Organizacional, Satisfação Profissional.

Introdução

No contexto organizacional, têm aumentado os estudos em torno da dimensão humana. Uma das temáticas focadas refere-se às práticas organizacionais virtuosas (Cameron, 2003; Cameron, Bright, & Caza, 2004). Outras componentes, igualmente investigadas, são a percepção de suporte organizacional (e.g., Lee & Percei, 2007, Santos & Gonçalves, 2010; Batista & Oliveira, 2012) e a satisfação profissional (e.g., Locke, 1976; Marqueze & Moreno, 2005, Pina e Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Para Cameron e colegas (2004) há três atributos essenciais, quando se faz referência às práticas organizacionais virtuosas: o impacto humano, a bondade moral e a melhoria social. De acordo com Ribeiro e Rego (2010) este conceito pode ser analisado nas organizações através dos comportamentos dos seus colaboradores, com base no zelo/ cuidado, apoio compassivo, perdão, inspiração, significado, respeito, integridade e gratidão. As práticas organizacionais virtuosas são essenciais para as organizações, para que estas consigam promover consequências positivas nos comportamentos dos seus colaboradores, bem como no desempenho dos mesmos e no crescimento da organização (Cameron et al., 2004).

Quando abordada a temática das práticas organizacionais virtuosas torna-se importante referir igualmente o conceito de percepção de suporte organizacional, devido a estes conceitos se encontrarem interligados. A percepção de suporte organizacional é entendida como a confiança que os colaboradores depositam nos seus superiores e na sua organização, e como a contribuição dos colaboradores é enaltecida, através da demonstração de uma preocupação inerente com o seu bem-estar (Lee & Percei, 2007).

A satisfação laboral é um conceito que está positivamente associado à percepção de suporte organizacional e à percepção de práticas organizacionais virtuosas, pois quando o funcionário se sente bem na organização onde trabalha a sua satisfação e desempenho irão, conseqüentemente, aumentar (Pires e Nunes, 2018). Existem inúmeras definições acerca do tema, sendo a definição de Locke (1976) a que apresenta maior consenso entre os investigadores. Refere que a satisfação laboral é “um estado emocional positivo ou prazeroso das experiências laborais de cada um” (Locke, 1976, p. 1300).

O presente estudo tem como principais objetivos: verificar se a percepção de suporte organizacional e a satisfação profissional se encontram correlacionadas; e analisar se as práticas organizacionais virtuosas influenciam a satisfação profissional e a percepção de suporte organizacional. Pretende-se observar se as dimensões das práticas organizacionais virtuosas contribuem positivamente para a explicação da percepção de suporte organizacional, se as práticas organizacionais virtuosas contribuem positivamente para a explicação da satisfação profissional, se a satisfação profissional contribui positivamente para a explicação de suporte organizacional e, por último, se a satisfação profissional e a percepção de suporte organizacional encontram-se positivamente correlacionadas.

Práticas organizacionais virtuosas

Numa época caracterizada por elevados desafios económicos, algumas organizações têm integrado os princípios da Psicologia Positiva, de forma a fazer face à desmotivação e insatisfação dos colaboradores. Quando as organizações adotam uma vertente positiva os trabalhadores desenvolvem vínculos positivos com a organização e com o trabalho que desempenham, apresentam um aumento da sua satisfação, envolvimento com o trabalho e um maior sentimento de compromisso. Assim, esta é uma perspetiva que permite observar comportamentos e atitudes positivas no contexto laboral (Yunes, 2003; Neto & Marujo, 2007; Calvetti et al., 2007; Passareli & Silva, 2007; Siqueira & Padovam, 2008; Scorsolini-Comin, 2012; Araújo, 2013).

Um conceito chave nas organizações que promovem políticas positivas é o conceito de virtuosidade. Recentemente, este conceito passou a ser descrito como o melhor que o ser humano detém, entre as suas características, e o mais nobre comportamento por excelência e essência da humanidade (Cameron, 2003; Besser-Jones, 2012). A partir deste conceito torna-se possível analisar o sistema de liderança, e se este é gerido sobre a premissa das emoções dos colaboradores e da entidade patronal (Karakas & Sarigollu, 2013). Não é possível, contudo, falar em organizações virtuosas e não virtuosas, sendo esta característica manifestada através dos comportamentos dos colaboradores (Cameron, 2003; Cameron, 2011; Rego et al., 2013; Manz et al., 2006).

Rego e colegas (2013) descrevem que características como a bondade, humanidade, integridade, perdão e confiança são determinantes para definir uma equipa e, igualmente, uma empresa que opere práticas organizacionais virtuosas, transmitindo um sentimento de competência e satisfação. Moore e Beadle (2006), na sua perspetiva acerca das práticas organizacionais virtuosas, afirmam que estas são características que não são praticadas especificamente, contudo apresentam-se necessárias para uma boa prática profissional. Porém, em linha com o defendido por Cameron (2003) acerca das práticas organizacionais virtuosas, Moore e Beadle (2006) defendem que estas práticas podem ser introduzidas numa organização através de formações especializadas na área, reeducando assim os funcionários da organização e, ao mesmo tempo, os ideais da organização.

Quando se fala do conceito de práticas organizacionais virtuosas não se pode deixar de referir quais são os fatores que o integram, pois é através destes que é realizada uma análise de forma a verificar se os colaboradores apresentam e praticam esses mesmos fatores, sendo eles zelo/cuidado, apoio compassivo, perdão, inspiração, significado e o fator de respeito, integridade e gratidão (Cameron et al., 2004; Rego et al., 20013; Ahmed & Machold, 2004).

Uma empresa que promova práticas organizacionais virtuosas contribui para que os colaboradores se sintam integrados através da promoção da autodeterminação, inteligência emocional e equipas formadas para alcançar o sucesso e bons níveis de produção, aumentando assim o rendimento da organização (Froman, 2010; Cameron 2011; Karakas &

Sarigollu, 2013; Ahmed & Machold, 2004). Diversos estudos mostram (e.g., Karakas & Sarigollu, 2013; Ahmed & Machold, 2004) que é necessário construir um modelo de aprendizagem deste tipo de práticas, numa perspetiva de desenvolver o conceito de virtuosidade e compaixão numa organização. Segundo Cameron (2003) as investigações que se realizaram em torno desta temática permitiram mostrar o seu impacto nas organizações, quer em termos de resolução de problemas no dia-a-dia, quer nouro tipo de benefícios de caráter mais holístico.

Não existe uma clara evidência de uma influência direta das práticas organizacionais virtuosas no desempenho dos colaboradores, mas parece serem claras as repercussões na satisfação profissional, na perceção de identidade com a empresa e no menor número de doenças físicas ou psicológicas (e.g., ansiedade ou depressão) (McCullough, 2000; Hope, 1987; Fitzgibbons, 1986; Cameron, 2003). Peterson (2000) defende a premissa que as variáveis otimismo e esperança encontram-se associadas a um melhor desempenho, mais persistência e uma melhor educação no local de trabalho. No entanto, parece que as práticas organizacionais virtuosas exercem uma influência positiva nos comportamentos e nas atitudes dos colaboradores, contribuindo para comportamentos mais positivos (Fredrickson, 2003; Cameron et al., 2004).

Armstrong-Stassen e Ursel (2009) defendem que colaboradores que percecionem práticas organizacionais virtuosas apresentam níveis de satisfação mais elevados, em comparação com colaboradores que não experienciam esse tipo de suporte. E Ribeiro e Rego (2010) afirmam que colaboradores que percecionem práticas organizacionais virtuosas, desenvolvem uma afetividade mais positiva com a organização e com os restantes colaboradores e desenvolvem uma consciência de lealdade com a entidade patronal.

Assim, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: As Práticas Organizacionais Virtuosas contribuem positivamente para a explicação da Perceção de Suporte Organizacional;

H2: As Práticas Organizacionais Virtuosas contribuem positivamente para a explicação da Satisfação Profissional.

Perceção de suporte organizacional

Segundo Tamayo e Tróccoli (2002), a perceção de suporte organizacional é baseada nas crenças e expectativas que o colaborador desenvolve acerca da organização. Os autores referem, igualmente, que a perceção de suporte organizacional encontra-se ligada a atribuições que os colaboradores realizam sobre a entidade patronal. Schein (1982) afirma que os colaboradores atribuem características humanas à organização, de forma a percecionarem as suas ações, como se partissem da organização, em vez dos colaboradores que a dirigem. O autor ainda defende que, para analisar o suporte organizacional é necessário

um olhar sobre as ações dos membros que gerem a organização, em vez de um olhar abstrato sobre a mesma (Estivalete & Andrade, 2012).

A percepção de suporte organizacional é caracterizada como uma temática que se encontra focada no envolvimento do colaborador com o seu trabalho e da forma como este acredita nas suas funções. Este constructo só se torna fiável quando o individuo percebe a sua organização de uma forma favorável, através de uma orientação focada no seu bem-estar (Harris et al., 2007; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Lee & Peccei, 2011; Brandão et al., 2012; Chang, 2014). Para haver uma elevada percepção de suporte organizacional a relação entre os superiores e os subordinados deve ser baseada em laços de confiança e respeito mútuo (Chen et al., 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Lee & Peccei, 2011).

A percepção de suporte organizacional é então definida como uma crença que os colaboradores detêm sobre os seus superiores e a sua organização, sobre a forma como estes enaltecem o seu trabalho, como contribuem para o crescimento da organização e a preocupação com o bem-estar dos funcionários (Lee & Percei, 2007; Lee & Peccei, 2011; Chang, 2014). O suporte que os colaboradores sentem, por parte da organização para a qual trabalham, contribui para as suas necessidades socioemocionais (Armeli et al., 1998), observando-se um resultado positivo entre a percepção de suporte organizacional e a satisfação profissional (Harris et al., 2007). Estivalete e Andrade (2012) demonstram que quando os colaboradores percebem suporte organizacional desenvolvem sentimentos positivos, como por exemplo, o de cuidar da organização e apoiar no alcance dos seus objetivos (Brandão et al., 2012).

Os indivíduos desenvolvem relacionamentos afetivos para com as organizações para as quais trabalham, baseados em percepções de que a organização gosta, apoia ou aprecia os seus membros (Eisenberger, 2002). Os membros desejam retribuir sentimentos de apoio à organização com base em relacionamentos afetivos positivos, levando a um maior compromisso organizacional, melhor desempenho individual e maior satisfação no trabalho (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001).

Neste sentido surge a seguinte hipótese:

H3: A Percepção de Suporte Organizacional contribui positivamente para a explicação da Satisfação Profissional.

Satisfação profissional

Chaves e colegas (2011) afirmam que para se efetivar uma avaliação correta da satisfação laboral é necessário ter em consideração fatores como a tarefa desenvolvida, a fluência de trabalho, a serenidade, o êxito, a promoção, a responsabilidade depositada nas tarefas executadas e no cargo desempenhado, os elogios por parte dos superiores, as questões monetárias e o ambiente de trabalho. A satisfação profissional percebida pelo sujeito pode ser de origem intrínseca, quando esta desencadeia um sentimento prazeroso, ou

extrínseco, quando o resultado da satisfação é proporcionado pelas funções que o indivíduo desempenha (Pina e Cunha et al., 2016).

Os autores divergem, contudo, na análise ao conceito. A título ilustrativo, uma perspetiva defende que a satisfação e a insatisfação profissional são polos opostos do mesmo constructo, enquanto uma outra perspetiva defende que devem ser estudadas e analisadas separadamente (Paiva et al., 2011). Um outro fator de divergência refere-se ao constructo per si. Ou seja, para alguns autores a satisfação profissional é um estado emocional, enquanto para outros é uma atitude. Estas divergências despoletam metodologias de investigação distintas (Marqueze & Moreno, 2005).

As investigações realizadas demonstram que a satisfação profissional se encontra dependente de fatores pessoais e institucionais, sendo que os ligados à instituição estão relacionados com a renumeração financeira. Nesta vertente, é necessário, primeiramente, verificar se o funcionário se encontra satisfeito com a sua remuneração e só depois verificar quais são os fatores que influenciam a sua satisfação profissional (Pina e Cunha et al., 2016). Em termos de diferenças de género, alguns estudos mostram que o género feminino apresenta um maior nível de satisfação profissional do que o género masculino (Chaves et al., 2011; Morgan, 2014). Lim (2014) afirma que a satisfação profissional se encontra positivamente relacionada com as funções desempenhadas e negativamente correlacionada com os níveis de stresse e a intenção de abandonar as suas funções. Alguns estudos sugerem que existe uma associação significativa entre o cargo desempenhado e a satisfação (Kim et al., 2014). Yuan e colegas (2014) afirmam que a satisfação profissional é um indicador e influencia a perceção de saúde do indivíduo. Os colaboradores encontram-se satisfeitos com os seus trabalhos quando há uma coerência entre a avaliação realizada pelas chefias acerca do seu desempenho e a avaliação que o próprio faz do trabalho desenvolvido (Christiansen et al., 2014).

Método

Participantes

O presente estudo procura analisar de que forma a perceção de práticas organizacionais virtuosas contribui para a explicação da satisfação laboral e da perceção de suporte organizacional.

A amostra do presente estudo é constituída por 300 participantes, trabalhadores de organizações públicas e privadas de Portugal. Dos participantes, 78.3% (n= 235) integram organizações públicas (administração pública, juntas de freguesia, serviços e institutos públicos) e os restantes 21.7% (n= 65) integram organizações de carácter privado (diversas áreas empresariais). Relativamente ao género, 174 participantes são do género feminino e 126 são do género masculino, sendo a idade mínima de 21 anos e a máxima de 63 anos ($M=42$ anos).

Instrumentos

Aplicou-se um questionário com questões sociodemográficas e profissionais, com o intuito de melhor caracterizar a amostra do estudo.

Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas (Cameron et al., 2011; Ribeiro et al., 2013): esta escala encontra-se dividida em seis fatores – (1) zelo/cuidado; (2) apoio compassivo; (3) perdão; (4) inspiração; (5) significado; (6) respeito, integridade e gratidão. É composta no total por 28 itens e apresenta uma escala de Likert com 6 pontos (1- A afirmação é completamente falsa, a 6- A afirmação é completamente verdadeira). O Fator Zelo/Cuidado é composto por 3 itens (exemplo: “*Interessamo-nos uns pelos outros.*”), o Fator Apoio Compassivo é composto por 7 itens (exemplo: “*Ajudamos as pessoas que estão com dificuldades.*”), o Fator Perdão é composto por 3 itens (exemplo: “*Não nos culpabilizamos uns aos outros quando são cometidos erros.*”), o Fator Inspiração é composto por 3 itens (exemplo: “*Partilhamos o entusiasmo uns com os outros.*”), o Fator Significado é composto por 5 itens (exemplo: “*Somos elevados pela nobreza do nosso trabalho.*”) e, por último, o Fator Respeito, Integridade e Gratidão é composto por 7 itens (exemplo: “*As pessoas tratam-me com respeito.*”). O estudo original, e a respetiva adaptação, haviam observado valores de consistência interna acima de .70, para cada uma das dimensões (Cameron, 2011; Ribeiro et al., 2013). Neste estudo pode-se verificar os seguintes alfas de *Cronbach*: Zelo/Cuidado - $\alpha = .863$; Apoio Compassivo - $\alpha = .924$; Perdão - $\alpha = .839$; Inspiração - $\alpha = .850$; Significado - $\alpha = .913$; Respeito - $\alpha = .921$.

Escala de Perceção de Suporte Organizacional (Eisenberg, Huntongton, Hutchison, & Sowa, 1986; Santos & Gonçalves, 2010): a escala de Perceção de Suporte Organizacional de Eisenberg (1986) adaptada por Santos e Gonçalves (2010) permite observar a perceção que os trabalhadores apresentam sobre o suporte organizacional. A escala é composta por 8 itens (exemplo: “*A instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional*”) e apresenta uma escala de Likert de 1 a 7 valores (1- A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim, a 7- A afirmação aplica-se completamente a mim.). A escala apresenta itens invertidos, sendo eles o 2, 3, 5 e 7 (Santos & Gonçalves, 2010). No estudo inicial realizado por Eisenberger e colegas (1986) a escala apresentou um alfa de *Cronbach* de .78. Na adaptação mesma para a população portuguesa apresenta um alfa de *Cronbach* de .92 (Santos & Gonçalves, 2010). No nosso estudo o alfa observado é de $\alpha = 0,850$.

Escala de Satisfação Profissional (Lima, Vala, & Monteiro, 1994): procura avaliar a satisfação global que o trabalhador apresenta com o seu trabalho, como também os diferentes aspetos que poderão afetar a sua satisfação. Esses aspetos podem ser a satisfação com a perspetiva de promoção, satisfação com a organização e o seu respetivo departamento

e o seu funcionamento, colegas de trabalho, satisfação com a remuneração, satisfação com o seu superior hierárquico, com o trabalho a ser realizado e, por último, a satisfação com o desempenho dos seus subordinados (exemplo: “*Em relação às suas perspetivas de promoção, diria que está:*”). A escala é constituída por 8 itens, distribuídos numa escala de resposta de 7 níveis, de 1 (extremamente insatisfeito) a 7 (extremamente satisfeito). Em relação às características psicométricas, a escala apresenta uma boa consistência interna, verificando-se um alfa de *Cronbach* de .810 (Lima et al., 1994). No nosso estudo obteve-se um alfa de *Cronbach* .852.

Procedimentos

Para a recolha de informação houve um primeiro contacto, através de email, a diferentes organizações a operar em Portugal. Neste contacto inicial fez-se a descrição do estudo, além da garantia do anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. Em caso de resposta positiva, os respondentes preenchem um documento de consentimento informado, onde se informava o carácter anónimo e confidencial dos dados a recolher, bem como se salientava que a participação era voluntária e que não existiam quaisquer recompensas. O protocolo de investigação foi aplicado, em papel e lápis ou online, conforme a receptividade das organizações.

Em termos de procedimento de análise, os dados serão analisados através do *software* estatístico *IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versão 25)*. Serão realizadas análises descritivas, correlacionais e inferenciais.

Resultados

O estudo desenvolvido tem como objetivo verificar de que forma a perceção de práticas organizacionais virtuosas influencia a satisfação laboral e a perceção de suporte organizacional. Pretende-se igualmente verificar como é que as variáveis testadas se relacionam e se de alguma forma se influenciam entre elas.

Análise Descritiva

Através da Tabela 1 é possível verificar que todas as dimensões das Práticas organizacionais Virtuosas apresentam um valor médio superior ao ponto central da escala, com exceção das dimensões Perdão e Inspiração. Especificamente, a dimensão com uma média mais elevada é a de Significado, sendo a média mais inferior ao ponto central a de Inspiração.

Tabela 1. Análise Descritiva da Escala Práticas Organizacionais Virtuosas.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Assimetria	Curtose
POV Zelo	300	1	6	3.94	1.152	-0.528	-0.256
POV Apoio Compassivo	300	1	6	4.09	1.066	-0.629	-0.068
POV Perdão	300	1	4	2.43	0.650	0.079	-0.034
POV Inspiração	300	1	5	2.34	0.732	0.436	0.067
POV Significado	300	1	6	4.20	1.140	-0.914	0.415
POV Respeito	300	1	6	4.13	1.057	-0.674	0.114

Legenda: POV- Práticas Organizacionais Virtuosas

A percepção de Suporte Organizacional apresenta uma média de 3.86 ($DP=0.810$), ou seja, ligeiramente acima do ponto central da escala.

No que respeita à Satisfação Profissional, é possível observar uma média de 4.19, sendo que esta é superior ao ponto central da escala (Tabela 2).

Tabela 2. Análise Descritiva da Escala de Satisfação Profissional.

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Assimetria	Curtose
SP_ Total	299	1	7	4.19	1.114	-0.351	-0.072
SP1	299	1	7	2.89	1.835	0.564	-0.929
SP2	300	1	7	4.12	1.592	-0.268	-0.742
SP3	300	1	7	4.81	1.543	-0.701	-0.137
SP4	299	1	7	2.86	1.792	0.662	-0.741
SP5	300	1	7	4.53	1.693	-0.490	-0.694
SP6	300	1	7	5.01	1.474	-1.019	0.700
SP7	300	1	7	4.84	1.343	-0.734	0.342
SP8	300	1	7	4.47	1.357	-0.703	0.009

Legenda: SP-Satisfação Profissional; SP1 – Perspetivas de Promoção; SP2 – Organização e Funcionamento do Departamento; SP3 – Colaboração e Clima de relação com os colegas de trabalho; SP4 – Remuneração; SP5 – Competência e funcionamento do supervisor; SP6 – Trabalho realizado; SP7 – Competência e funcionamento dos colegas; SP8 – Satisfação Global.

Analisando separadamente os diversos aspetos do trabalho verifica-se que a dimensão que apresenta a média inferior é a Remuneração ($M=2.86$), sendo inferior ao ponto central da escala. A dimensão que regista a média mais elevada de satisfação é a dimensão Trabalho realizado ($M=5.01$), com uma média significativamente superior ao ponto central da escala. Por último, relativamente à satisfação global dos inquiridos, verifica-se que estes apresentam uma média ($M=4.47$) superior ao ponto central da escala.

Análise Correlacional

Através da Tabela 3 é possível observar os valores de correlação existentes entre as medidas globais das variáveis em estudo.

Tabela 3. Correlações das variáveis em estudo.

	POV_total	PSO_total	SP_total
POV_total	1		
PSO_total	.299**	1	
SP_total	.162**	.112	1

Legenda: ** Correlação significativa 0.01; POV – Práticas Organizacionais Virtuosas; PSO – Percepção de Suporte Organizacional; SP _ Satisfação Profissional.

Verifica-se que a dimensão das práticas organizacionais virtuosas apresenta uma correlação fraca com a dimensão de percepção de suporte ($r = .299$) e com a dimensão da satisfação profissional muito fraca ($r = .162$). Contudo, a dimensão de percepção de suporte organizacional e a dimensão da satisfação profissional não se correlacionam entre si.

Análise de Grupos

A Tabela 4, abaixo, apresenta as médias de cada variável em estudo, por género.

Tabela 4. Análise Descritiva das variáveis em estudo, por género.

		N	Média	Desvio-Padrão
POV_total	Feminino	174	3.93	1.07
	Masculino	126	4.19	0.92
POV_Zelo	Feminino	174	3.87	1.20
	Masculino	126	4.03	1.08
POV_ApoioComp	Feminino	174	3.98	1.12
	Masculino	126	4.23	0.97
POV_Perdão	Feminino	174	2.40	0.62
	Masculino	126	2.48	0.69
POV_Inspiração	Feminino	174	2.30	0.69
	Masculino	126	2.40	0.79
POV_Significado	Feminino	174	4.07	1.23
	Masculino	126	4.37	0.98
POV_Respeito	Feminino	174	4.02	1.10
	Masculino	126	4.28	0.98
PSO_Total	Feminino	174	3.76	0.81
	Masculino	126	4.01	0.80
SP_Total	Feminino	174	4.12	1.14
	Masculino	125	4.29	1.07

Legenda: POV - Práticas Organizacionais Virtuosas; ApoioComp – Apoio Compassivo; PSO - Percepção de Suporte Organizacional; SP - Satisfação Profissional.

No que respeita à análise por género é possível observar a existência de diferenças significativas nas Práticas Organizacionais Virtuosas ($t = -2.178$; $p = .007$), sendo os participantes do género masculino a apresentar médias mais elevadas. Igualmente, há diferenças estatisticamente significativas na dimensão apoio compassivo ($t = -2.072$; $p = .008$), na dimensão significado ($t = -2.423$; $p = .001$) e na dimensão respeito ($t = -2.100$; $p = .008$).

Análise Inferencial

A Tabela 5 mostra que as diferentes dimensões das práticas organizacionais virtuosas contribuem positivamente para a determinação da satisfação profissional ($\pm 5\%$, $p = .016$). Ao acrescentarmos a perceção de suporte organizacional esta contribui para um aumento do valor explicativo da satisfação profissional ($r^2 \pm 6\%$; $p = .016$).

Tabela 5. Regressão Hierárquica das Práticas Organizacionais Virtuosas e a Perceção de Suporte Organizacional sobre a Satisfação Profissional.

		β	t	p	r^2
Modelo 1	Constante		9.611	.000	$r^2 = \pm 5\%, p = .016$
	POV_Zelo	0.218	1.588	.113	
	POV_ApoioComp	-0.156	-0.842	.400	
	POV_Perdão	-0.148	-2.480	.014	
	POV_Inspiração	0.059	0.986	.325	
	POV_Significado	0.082	0.913	.362	
	POV_Respeito	0.055	0.296	.768	
Modelo 2	Constante		8.120	.000	$r^2 = \pm 6\%, p = .016$
	POV_Zelo	0.206	1.500	.135	
	POV_ApoioComp	-0.154	-0.829	.408	
	POV_Perdão	-0.155	-2.591	.010	
	POV_Inspiração	0.051	0.845	.399	
	POV_Significado	0.076	0.847	.398	
	POV_Respeito	0.044	0.234	.815	
	PSO_Total	0.078	1.291	.198	

Legenda: POV - Práticas Organizacionais Virtuosas; PSO - Perceção de Suporte Organizacional; ApoioComp - Apoio Compassivo.

Discussão

O presente estudo procura analisar a perceção de práticas organizacionais virtuosas, bem como alguns efeitos na perceção de suporte organizacional e na satisfação profissional. As temáticas em estudo foram analisadas num contexto económico-social de enorme desafio, numa altura em que o país ultrapassava uma conjuntura económica complexa, sendo alvo de intervenção do Fundo Monetário Internacional. Através dos resultados obtidos espera-se que

seja possível criar estratégias que irão possibilitar as empresas encarar e sobreviver à instabilidade do mercado.

No que se refere às práticas organizacionais virtuosas, os resultados mostram valores acima do ponto central da escala, com exceção para as dimensões Perdão e Inspiração. No que se refere à variável da percepção de suporte organizacional (Eisenberg et al., 1986; Santos & Gonçalves, 2010), os inquiridos apresentam uma média superior ao ponto médio da escala, podendo-se verificar que os trabalhadores nos seus locais de trabalho expressam experienciar suporte por parte da chefia. Por último, na variável da satisfação profissional (Lima et al., 1994), os inquiridos apresentam uma média superior ao ponto médio da escala, descrevendo assim, que a população em estudo se encontra satisfeita profissionalmente. Contudo, relativamente às perspetivas de promoção e a remuneração, os inquiridos apresentam uma média inferior. Logo, os inquiridos encontram-se satisfeitos na globalidade, exceto com as perspetivas de promoção e remuneração. Isso é coerente com o contexto socio-histórico em que os dados foram recolhidos, observando-se na altura fortes restrições a nível de evolução na carreira e nos salários.

A variável das práticas organizacionais virtuosas correlaciona-se com a variável de percepção de suporte organizacional e da satisfação profissional. Contudo, não existe uma ligação significativa entre a percepção de suporte organizacional e a satisfação profissional. Este resultado pode ser explicado, igualmente, pela conjuntura económica que o país se encontrava, pela falta de confiança que os colaboradores apresentam para com a entidade patronal.

Na análise de grupos verificou-se que existem diferenças entre os géneros, quando analisadas as práticas organizacionais virtuosas, sendo que o género masculino apresenta médias superiores em todas as componentes das variáveis em estudo. A literatura mostra que os colaboradores que têm percepções positivas das práticas organizacionais virtuosas têm um aumento das emoções positivas relacionadas com o trabalho (Rhee et al., 2003) e são fonte de aumento da identificação com a empresa (Park & Peterson, 2003). No mesmo sentido, Karakas e Sarigollu (2013) referem que quando as organizações adotam práticas organizacionais virtuosas, são vistas como empresas éticas, responsáveis e com capacidade para ultrapassar problemas financeiros.

Os resultados suportaram a primeira hipótese, ou seja, as dimensões das práticas organizacionais virtuosas contribuem positivamente para a explicação da percepção de suporte organizacional, sobretudo através do contributo da dimensão inspiração. De igual modo, Ribeiro e Rego (2010) afirmam que os colaboradores que percecionam práticas organizacionais virtuosas facilmente conseguem percecionar suporte organizacional, através da preocupação da organização pelo bem-estar e pelo trabalho desempenhado pelos colaboradores.

Os resultados também suportam a segunda hipótese, observando-se que as práticas organizacionais virtuosas contribuem positivamente para a explicação da satisfação profissional. De igual modo, estudos anteriores, como o de Ahmed e Machold (2004) ou Payne et al. (2011), afirmam que colaboradores que percebem práticas organizacionais virtuosas, encontram-se mais satisfeitos.

Relativamente à terceira hipótese, a percepção de suporte organizacional contribui positivamente para a explicação da satisfação profissional, os resultados não suportam esta hipótese. Ainda que haja um contributo explicativo, o mesmo não é significativo. Este resultado vai ao encontro das investigações realizadas por Brandão et al. (2012), que afirmam que a percepção de suporte organizacional não explica todas as variâncias da satisfação profissional, por ser ocasional e não exercer influência sobre o desempenho e o comportamento dos funcionários. Este resultado pode ser explicado por Davis e Newstrom (1989), que defendem que a satisfação profissional não pode ser somente verificada através do aumento salarial e progressão na carreira.

Limitações do estudo

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. As diferentes medidas utilizadas foram recolhidas junto de uma única fonte, pelo que dever-se-á considerar a possibilidade de variância de método comum. Ao mesmo tempo, os resultados obtidos podem estar a sobre espelhar a conjuntura económica que o país ultrapassava na altura, do clima de insegurança que se vivia nas organizações e o clima de instabilidade profissional. É, por isso, necessário replicar este estudo em contextos socioeconómicos mais estáveis.

Implicações para a prática

Este estudo aponta a pertinência de se garantir a adoção de comportamentos organizacionais virtuosos. Isso pode requerer o desenvolvimento de programas de desenvolvimento adaptados a cada organização e que potenciem esses comportamentos a diversos níveis da organização. A adoção de Comportamentos Organizacionais Virtuosos terá efeito na satisfação dos trabalhadores, conforme apontam os nossos resultados.

Este estudo sugere ainda que momentos de crise poderão criar tensões específicas nas relações entre trabalhadores e as organizações, nomeadamente via os supervisores. Isto é particularmente relevante considerando o momento sócio histórico em que este estudo é publicado, em que se vive uma pandemia que regista impacto nos diferentes sectores da existência humana, incluindo, naturalmente, a dinâmica indivíduo-trabalho. Isto sugere-nos o interesse de se aprofundar o conhecimento acerca de que práticas de gestão de recursos humanos poderão melhor promover Práticas Organizacionais Virtuosas, com impacto positivo no bem-estar dos trabalhadores. Isso torna-se particularmente importante em momentos de crise.

As ações que os trabalhadores percebem serem adotadas por iniciativa da organização, mais do que serem impostas pelo governo ou leis ou o resultado de mercados competitivos ou obrigações contratuais, têm um impacto positivo na Percepção de Suporte Organizacional e no compromisso afetivo dos trabalhadores (Kim, Eisenberger, & Baik, 2016). Isso sugere a importância de as organizações serem pró-ativas na definição de políticas e medidas valorizadas pelos trabalhadores, mais do que serem reativas.

Em síntese, atualmente, as organizações denotam um crescente interesse pelos profissionais ativos, o que é visível, nomeadamente, através do aumento das investigações em torno de temáticas como a satisfação dos colaboradores, as práticas organizacionais virtuosas e a percepção de suporte organizacional, entre outras temáticas relacionadas com as organizações. O presente estudo tem um caráter pertinente e útil, reiterando que a aplicação de práticas organizacionais virtuosas irá melhorar a percepção de suporte organizacional e a satisfação profissional dos trabalhadores das organizações. No entanto, tal como referido por Marx, citado por Fonseca, Cunha, Vieira e Modena (2018) “a produtividade do trabalho depende não só da virtuosidade do trabalhador, mas também da perfeição de suas ferramentas” (p.2), ou seja, há muitos fatores que podem contribuir para a produtividade e o bem-estar do colaborador, desde fatores de natureza individual, social, organizacional e também situacionais ou contextuais.

Referências

- Ahmed, P. K., & Machold, S. (2004). The Quality and Ethics Connection: Toward Virtuous Organizations. *Total Quality Management*, 15(4), 527-545. doi:10.1080/1478336042000183604
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220. doi: 10.1348/096317908X288838
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.288
- Batista, R., & Oliveira, A. (2012). Antecedentes da Confiança do Empregado na Organização. *Estudos de Psicologia*, 17, 247 – 254. doi: 10.1590/S1413-294X2012000200008
- Besser-Jones, L. (2012). The motivational state of the virtuous agent. *Philosophical Psychology*, 25(1). 93-108. doi: 10.1080/09515089.2011.569914
- Brandão, H., Borges-Andrade, J., & Guimarães, T., (2012). Desempenho Organizacional e as suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539. doi: 10.5700/rausp1056
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavior Scientist*, 47(6), 1-24. doi: 10.1177/0002764203260209
- Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25-35. Michigan. doi: 10.1007/s10551-011-1023-6
- Chang, C. (2014). Moderating Effects of Nurses` Organizational Justice Between Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviors for Evidence – Based Practice. *Sigma Theta Tau International*, 11(5), 332-340. doi: 10.1111/wvn.12054
- Chen, C. V., Wang, S., Chang, W., & Hu, C. (2008). The Effect of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328. doi:10.1097/01.JNR.0000387319.28010.5e
- Christiansen, N., Sliter, M., & Frost, C. (2014). What employees dislike about their jobs: Relationship between personality – based fit and work satisfaction. *Journal of Personality and Individual Differences*, 71, 25-29. doi: 10.1016/j.paid.2014.07.013
- Cura, M., & Rodrigues, A. (1999). Satisfação Profissional do Enfermeiro. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 7(4), 21-28. doi: 10.1590/S0104-11691999000400004
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1992). Comportamento Humano no Trabalho. *Pioneira – Administração e Negócios*, 18(6), 122- 126.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. doi: 10.1037/0021-9010.75.1.51
- Estivalete, V., & Andrade, T. (2012). A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Suporte Organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor Bancário. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 214-244.

- Fitzgibbons, R. P. (1986). The cognitive and emotive uses of forgiveness in the treatment of anger. *Journal Article, Psychotherapy: Theory, Research, Practice, training*, 23(4). doi: 10.1037/h0085710
- Fonseca, F., Cunha, D., Vieira, E., & Modena, C. (2018). Implicações de novas tecnologias na atividade e qualificação dos servidores: Processo Judicial Eletrônico e a Justiça do Trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 43(4), 1-12. <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000022616>
- Froman, L., (2010). Positive Psychology in the Workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2), 59-69. doi: 10.1007/s10804-009-9080-0
- Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2007). A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 631 – 655. doi: 10.3200/SOCP.147.6.631-656
- Hope, D., (1987). The Healing paradox of forgiveness. *Journal Article, Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 24(2), 240-244. doi: 10.1037/h0085710
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of Benevolent leadership in an Anatolian Tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663-678. doi: 10.1007/s10551-013-1691-5
- Kim, K. Y., Eisenberger, R. & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 558-583. doi: 10.1002/job.2081
- Kim, J., Kim, J., Jaquette, O., & Bastedo, M. (2014). Institucional Stratification and the Postcollage Labor Market: Comparing Job Satisfaction and Prestige across Generations. *The Journal of Higher Education*, 85(6), 762-789. doi: 10.1353/jhe.2014.0037
- Lee, J., & Percei, R. (2007). Perceived organizational support, affective commitment: The mediating role of organization- based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661-685. doi: 10.1002/job.431
- Lee, J & Percei, R. (2011). Discriminant validity and interaction between perceived organizational support and perceptions of organizational politics: A temporal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 689-702. doi: 10.1348/096317910X511197.
- Li., K. (2014). Impact of hospital mergers on staff job satisfaction: A quantitative study. *Human Resources of Health*, 12(70). doi: 10.1186/1478-4491-12-70
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas Organizacionais. In J. Vala, M. B. Monteiro, M. L. Lima, & A. Caetano, *Psicologia Social e das Organizações - estudos em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta Editora.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Manz, C. C, Cameron, S. K., Manz, P. K., & Marx, D. R. (2006). Values and Virtues in Organizations: An Introduction. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(1-2), 1-12.
- Marqueze, E., & Moreno, C. (2005). Satisfação no Trabalho – Uma breve Revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. doi: 10.1590/S0303-76572005000200007
- McCullough, M. E. (2000). Forgiveness as Human Strength. Theory, measurement and links to well – being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 43-45. D doi:10.1521/jscp.2000.19.1.43
- Morgan, C. (2014). Craft and Librarianship: A Reconsideration of the Sources of Librarian Job Satisfaction. *Journal of Library Administration*, 54, 637-658. doi: 10.1080/01930826.2014.965096
- Moore, G., & Beadle, R. (2006). In search of Organizational Virtue in Business: Agents, Goods, Practices, Institutions and Environments. *Organizations Studies*, 27(3), 369-389. doi: 10.1177/0170840606062427
- Neto, L., & Marujo, H. (2007). Propostas estratégicas da Psicologia Positiva para a prevenção e regulação do stress. *Análise Psicológica*, 4(25), 585–593. doi: 10.14417/ap.467

- Passareli, P., & Silva, J. (2007). Psicologia Positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. *Estudos de Psicologia, 24*(4), 513- 517. doi: 10.1590/S0103-166X2007000400010
- Payne, G. T., Brigham, K. H., Broberg, J. C., Moss, T., & Short, J. C. (2011). Organizational Virtue Orientation and Family Firms. *Business Ethics Quarterly, 21*(2), 257-285. doi: 10.5840/beq201121216
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *Journal Article: American Psychologist, 55*(1), 45-45. doi: 10.1037/0003-066x.55.1.44
- Pina e Cunha, M., Rego, A. Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª Edição). Lisboa: RH.
- Pires, M., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *Revista de Administração de Empresas, 58*(4), 380-392. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180404>
- Rebolo, F., & Carmo, J. (2011). Mudanças Nas Formas De Trabalho E O Mal-Estar Dos Professores. *Impulso, Piracicaba, 21* (51), 51-62. doi: 10.15600/2236-9767/impulso.v21n51p51-62
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. & Pinha e Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 61-79. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.08.002
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Virtuosidade nas Organizações e Empenhamento Organizacional: Um estudo Empírico. In E. Vaz, & V. Meirinhos (Coord.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. 286–303.
- Roadhes, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Ribeiro, N & Rego, A. (2013). Como as Perceções de Virtuosidade Organizacional Explicam o Empenhamento e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Ata do Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, 2105- 2119*.
- Santos, J., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia, 8*(2), 213-223. doi: 10.14417/lp.642
- Santos, J., Gonçalves, G. (2015). A determinação do empenhamento organizacional e do bem-estar no trabalho sobre o bem-estar subjetivo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 15*(2), 123-132. doi: 10.17652/rpot/2015.2.386
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24*(2), 201-209.
- Scorsolini-Comin, F. (2012). Por uma Nova Compreensão do Conceito de Bem-estar: Martin Seligman e a Psicologia Positiva. *Paidéia, 22*(53), 433–453. doi: 10.1590/1982-43272253201315
- Tamayo, M., & Tróccoli, B. (2002). Exaustão emocional: Relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia, 7*(1), 37–46.
- Yuan, L., Tan, X., Huang, C., & Zou, F. (2014). Mediating effect of Job Satisfaction on the Relationship between Emotional Intelligence and Perceived General Health. *Social, Behavior and Personality, Society for Personality Research, 42*(7), 1057-1068. doi: 10.2224/sbp.2014.42.7.1057
- Yunes, M. (2003). Psicologia Positiva e Resiliência: O Foco no Indivíduo e na Família. *Psicologia em Estudo, 8*, 75-84.

Organizational virtuous practices: repercussions for support perception and job satisfaction

Abstract

The virtuous organizational practices have raised interest at the organizational level, promoting organizations more concerned with the emotions of active professionals. This study aims to verify how organizations perception virtuous organizational practices and the effects of these organizational support perception and job satisfaction. To do this, we used a sample of 300 employees of public and private companies in the country. The results suggest the presence of virtuous organizational practices and the explanatory contribution to organizational support and satisfaction, except in the prospect of promotion and remuneration. In the future, it would be interesting to continue this study, using the most representative and homogeneous samples.

Keywords

Organizational virtuous practices, organizational support, job satisfaction.

Received: 10.07.2018

Revision received: 21.01.2019

Accepted: 16.10.2020