

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

**AUTOCOMPAIXÃO, COMPROMETIMENTO E VIRTUOSIDADE
ORGANIZACIONAIS EM TRABALHADORES
DAS AUTARQUIAS LOCAIS**



DULCINA MARIA LOPES SIMÕES

Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica

Coimbra, outubro de 2015

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

Autocompaixão, comprometimento e virtuosidade organizacionais
em trabalhadores das autarquias locais

DULCINA MARIA LOPES SIMÕES

Dissertação de Mestrado para Obtenção do Grau de Mestre em Psicologia Clínica
Ramo de Especialização em Psicoterapia e Psicologia Clínica

Orientadora: Professora Doutora Sónia Catarina Carvalho Simões,
Professora Auxiliar, ISMT

Coimbra, outubro de 2015

Figura de Capa: Acedida em 2, maio, 2015 em
<http://cdn-flac.ficfiles.com/sites/bemsimples/files/img/a/12421721/auto-ajuda-supere-tendencia-autopiedade-460x345-br.jpg>

Ao Carlitos e ao Pedro

Recomeça...

Se puderes
Sem angústia
E sem pressa.
E os passos que deres,
Nesse caminho duro
Do futuro
Dá-os em liberdade.
Enquanto não alcances
Não descanses.
De nenhum fruto queiras só metade.

E, nunca saciado,
Vai colhendo ilusões sucessivas no pomar.
Sempre a sonhar e vendo
O logro da aventura.
És homem, não te esqueças!
Só é tua a loucura
Onde, com lucidez, te reconheças...

Miguel Torga

AGRADECIMENTOS

A realidade de um desejo nunca se tornará possível sem a consciência da necessidade de união de um conjunto de vontades.

Agradeço à Professora Doutora Sónia Simões, por ter acreditado na minha escolha, por me ter aturado os vazios e as esperas, por me ter apoiado e fortalecido, pelo seu entusiasmo, rigor e orientação e pela atitude contagiante da sua sede de saber.

À organização da qual faço parte, a Câmara Municipal de Miranda do Corvo, na pessoa da sua Presidente à data, Dra. Fátima Ramos, que autorizou a realização deste trabalho de investigação.

Aos meus pares que se disponibilizaram para a participação neste estudo e que, ao longo do procedimento, se manifestaram em reflexões suscitadas pelo preenchimento dos questionários, que se revelaram enriquecedoras da minha forma de estar e pensar o problema, demonstro aqui o meu reconhecimento e gratidão.

Aos meus filhos, principais impulsionadores deste processo, nesta fase mais dura das nossas vidas, que me suportaram os humores e me perdoaram as ausências.

Ao meu pai, meu herói e meu porto de abrigo, que tanta lágrima escondeu para não me preocupar e me deixar continuar, incentivando-me e fazendo-me acreditar.

À minha mãe, que teve de se ir embora e não conseguiu esperar para me ver terminar.

À Goreti parceira de muitas lutas, amiga do coração e da alma, que me curou amiúde as fraquezas e me segurou as lágrimas e as amarguras.

À Fabiana companheira deste nosso tempo de estudante, cujo exemplo de perseverança me fez acreditar que este momento iria chegar. Jamais ousarei esquecer a sua disponibilidade, a lucidez e a vontade de me ver vencedora.

A Ti, meu Deus, que me fortaleces, me guias, me dás suporte e me ajudas a ser um ser humano melhor.

Agradeço a todos os que, direta ou indiretamente, sentem comigo a alegria e satisfação deste final. A minha vida não será igual depois da vossa participação.

Bem hajam.

RESUMO

Introdução: As organizações, o tempo de crise financeira, o estigma que recai sobre os trabalhadores da administração pública, são a alavanca motivacional desta investigação. Unir esforços da psicologia positiva e da psicologia organizacional, num contributo ao fortalecimento das virtudes humanas protetoras do funcionamento intra e interpessoal, constitui forma de contribuir para o bem-estar dos trabalhadores e para o sucesso das organizações sendo, em simultâneo, uma preocupação da comunidade científica.

Objetivos: Estudar associações entre o construto psicológico autocompaixão e os construtos organizacionais comprometimento e virtuosidade organizacionais; analisar as suas diferenças relativas a cada um dos construtos em função do género, idade, tempo de serviço na organização, vínculo e grupo profissional.

Metodologia: A amostra é constituída por 130 trabalhadores da administração local, 78 homens e 52 mulheres, com idades compreendidas entre os 19 e os 63 anos ($M=44,22$; $DP=8,67$). Os participantes preencheram um protocolo integrante do projeto Organizar Positivamente do Instituto Superior Miguel Torga, constituído por: Ficha de Dados Pessoais, SELFCS (Escala de Autocompaixão), QCO (Questionário de Comprometimento Organizacional), QVO (Questionário de Virtuosidade Organizacional) e DASS-21 (*Depression, Anxiety and Stress Scale*).

Resultados: Há uma associação positiva entre o comprometimento organizacional e a virtuosidade organizacional. Não existem associações entre autocompaixão e comprometimento organizacional. As dimensões otimismo e integridade da virtuosidade organizacional revelam uma relação positiva com a dimensão autocrítica e com a escala global da autocompaixão. Menos escolaridade, grupo profissional menos habilitado e vínculo laboral mais desfavorável são razões para percecionar a organização como menos virtuosa e se comprometer menos com ela.

Discussão: Ao fomentar ações positivas nas organizações, estimulam-se estados emocionais positivos nos indivíduos. Ao estimular a capacidade compassiva individual, através da autocompaixão e *mindfulness*, contribui-se para humanizar os sujeitos e as organizações. Estes trabalhadores em conjunto com os líderes poderão promover forças de trabalho afetiva e normativamente comprometidas, despertando perceções positivas das virtudes organizacionais.

Palavras-chave: autocompaixão, comprometimento organizacional, virtuosidade organizacional, psicologia positiva.

ABSTRACT

Introduction: The organizations, the period of financial crisis and the stigma about the public administration workers are the reasons for this research work. Combining forces of positive psychology and organizational psychology in a contribution to strengthen the human virtues, that protects intra and interpersonal functioning, is a contribution to the well-being of the workers, and to the success of the organizations, and is simultaneously a concern of scientific community.

Objectives: Study the associations between the psychological construct, self-compassion, and the organizational constructs, organizational commitment and organizational virtuosity; analyse their differences for each construct depending on gender, age, period of work in the organization, kind of employment bond and professional group.

Methodology: The sample is composed by 130 workers from local administration, 78 men and 52 women, aged between 19 and 63 years old ($M=44,22$; $SD=8,67$). The participants filled the protocol from the project “Organizar Positivamente” of Instituto Superior Miguel Torga, constituted by the Personal Data Sheet, the SELFCS (Self-Compassion Scale), the QCO (Organizational Commitment Questionnaire), the QVO (Organizational Virtuosity Questionnaire) and the DASS-21 (Depression, Anxiety and Stress Scale).

Results: A positive association between the organizational commitment and organizational virtuosity was found. There has no association between self-compassion and organizational commitment. The optimism and integrity of organizational virtuosity dimensions have a positive correlation with the self-criticism dimension and with the global scale of self-compassion. The elements of the sample with less education, belonging to a professional group less qualified or with an unfavourable employment bond perceive the organization as less virtuous and also, a less commitment is verified.

Discussion: To promote positive actions inside the organizations is to encourage positive emotional states in individuals. To encourage individual compassionate capacity by self-compassion and mindfulness is to humanize the individuals and organizations. These workers, with their leaders, can promote affective and normatively committed workforces, showing positive perceptions about organizational virtues.

Key-words: self-compassion, organizational commitment, organizational virtuosity, positive psychology.

INTRODUÇÃO

Breve olhar pela administração pública do pós-guerra até à atualidade

Da necessidade de recuperação económica, decorrente dos graves problemas levantados pela Segunda Guerra Mundial e da grave crise do petróleo na década de 70, foram perfilhadas medidas técnicas tendentes a uma economia de mercado com o objetivo de reduzir a intervenção do Estado. O novo paradigma produz modelos assentes em valores de eficiência, eficácia e competitividade, como é o caso do *New Public Management*¹. Este modelo defende que as organizações públicas devem ser geridas da mesma forma que as organizações privadas, servindo-se de estratégias e procedimentos da gestão de mercado, como por exemplo, a autonomia de gestão e responsabilização dos serviços, a gestão por objetivos, a ênfase nos resultados, a avaliação dos serviços e colaboradores e a diferenciação pelo mérito (Dias e Paraíso, 2011; Secchi, 2009).

À administração pública (AP) portuguesa tem sido continuamente imputada a falta de empenhamento dos seus efetivos. Na procura de um novo modelo de gestão têm sido introduzidas sucessivas e profundas alterações em áreas prioritárias de reforma: organização; liderança e responsabilidade; e mérito e qualificação (Dias e Paraíso, 2011). As Cartas de Qualidade e os Prémios de Excelência para os Serviços Públicos constituem iniciativas que concorrem para a modernização administrativa (Sá e Sintra, 2008). Neste sentido, a aposta na Qualidade não pode dissociar-se dos imperativos de eficácia, eficiência e equidade face à satisfação das necessidades do cliente (Sá e Sintra, 2008).

Refira-se que as autarquias locais atuam com autonomia em relação ao poder central, chamando a si as responsabilidades das organizações bem como a das preocupações com a qualidade dos serviços públicos e da relação administração/cidadãos.

Os estudos existentes, centrados na realidade da administração local, são manifestamente insuficientes e focam-se em áreas como o assédio moral (Constantino e Pereira, 2010), stresse ocupacional (Santos, 2012), otimismo, autoestima e estratégias de coping, em políticos e não políticos autárquicos (Ferreira e Oliveira, 2012), e também em fatores motivacionais (Lopes, 2012). São estudos desenvolvidos na área organizacional ou de gestão de recursos humanos, sem a especialidade da psicologia. Não há a preocupação do conhecimento dos processos, das condições tendentes ao contributo para o bom funcionamento do indivíduo, enquanto parte das organizações e, consecutivamente, sobre a melhoria de resultados das mesmas.

¹ Modelo normativo pós-burocrático aplicado no norte da Europa, no Canadá e na Oceânia no decorrer dos anos 80 e 90.

O indivíduo e o seu papel na organização segundo a psicologia positiva

Os céleres avanços tecnológicos e as alterações estruturais do contexto social e organizacional dos finais do século XX, imprimem tanto às sociedades como às organizações, um clima de competitividade que urge compreender e gerir, encaminhando-nos para a necessidade de conhecer e usufruir o que de melhor pode obter-se das capacidades humanas e do desempenho das organizações. Aprender sobre “o que faz a vida valer a pena ser vivida” motivam Seligman e Csikszentmihalyi (2000) e outros investigadores. Juntar-se ao lado positivo da vida é o desafio, endereçado aos psicólogos de todas as orientações e interesses, levado a cabo por todos os estudos que envolvem a Psicologia Positiva (Gable e Haidt, 2005; Seligman e Csikszentmihalyi, 2000; Seligman et al., 2005; Seligman, 2009).

A terceira vaga da psicologia acontece pela necessidade natural de evolução do conhecimento, isto é, a psicologia deixou de limitar-se à identificação das patologias e ao tratamento e mudança, ou ajustamento, dos comportamentos desajustados. Nesta linha, tem vindo a preocupar-se com o processo e manutenção dos sentimentos de bem-estar e felicidade, sobrevivendo daí a denominação de psicologia positiva (Seligman, 2002).

A partir de 1998, pela mão de Seligman, teve início o movimento denominado Psicologia Positiva, incitando a uma nova abordagem das potencialidades e virtudes humanas, recorrendo ao estudo das condições e processos que contribuem para a prosperidade dos indivíduos e das comunidades (Paludo e Koller, 2007).

De acordo com Gable e Haidt, a Psicologia Positiva pode ser definida como “o estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento ou funcionamento ótimo das pessoas, grupos e instituições” (2005, p. 103).

Para Seligman (2002), a Psicologia deveria possibilitar muito mais do que apenas reparar o que está inadequado, devendo identificar e fortalecer o que é benigno. O autor e seus colaboradores asseguram que o resultado das pesquisas, envolvendo a Psicologia Positiva, têm o propósito de amparar e não subtrair ou substituir, o que já se sabe sobre o sofrimento, a fraqueza e as desordens humanas (Seligman, Steen, Park e Peterson, 2005). Dizem estes autores, que se procura obter uma compreensão científica mais sustentada e equilibrada a respeito das experiências humanas, e não atribuir maior relevância a uma experiência em detrimento de outras (Seligman et al., 2005). A Psicologia não pode ser pensada apenas como um apêndice da Medicina, vivendo da preocupação com a saúde e ou com a doença, ela é muito mais inclusiva e na sua amplitude abraça temas como o crescimento, a educação, o amor, a introspeção e o trabalho (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000).

A produção de artigos científicos referentes a estados psicológicos negativos excede, na proporção de dezassete para um, a produção de artigos alusivos a estados psicológicos positivos (Myers e Diener, 1995), o que significa na prática que, estudos sobre pessoas infelizes abundam na literatura, enquanto os aspetos positivos do potencial humano ficam por estudar (Myers, 2000).

Esta é uma atenção crescente em território das organizações. Por exemplo, um estudo efetuado em organizações brasileiras afirmou que as perceções de espiritualidade organizacional explicam o comprometimento organizacional e a produtividade e que a atitude positiva do indivíduo o exorta a orientar o seu potencial em prol da organização e da sua realização pessoal. Outro estudo, em organizações portuguesas do sector industrial, epilogou que as perceções de virtuosidade organizacional explicam o comprometimento organizacional e este prediz os comportamentos de cidadania organizacional (Ribeiro e Rego, 2009). Ou ainda, um estudo com polícias portugueses, sobre comprometimento organizacional, autocrítico e autocompaixão, concluiu que a capacidade compassiva poderá influenciar a atitude dos agentes dando-lhes uma visão mais humana e positiva, para além de contribuir para a sua saúde e bem-estar (Fernandes, Marques e Freitas, 2013).

Comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento organizacional (CO) não é singular. As diversas definições partilham pontos como a ligação psicológica que existe entre o indivíduo e a organização, tratando-se de uma energia simplificadora e de equilíbrio que direciona o comportamento (Meyer e Herscovitch, 2001) assumindo-se estabelecadora de uma pertença a determinado grupo social ou organização (Weick, 1995).

O modelo de CO de Meyer e Allen (1991) vem sendo o mais usado no estudo das relações entre colaboradores e organizações, ao ponto de se tornar um instrumento de apoio à tomada de decisão para a concretização dos objetivos (Jaros, 2007).

Se por um lado as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir objetivos e pôr em prática estratégias (Chiavenato, 2004), por outro, os seus colaboradores também desenvolvem laços psicológicos estabelecendo “sentimentos de pertença e de identificação” com a sua organização (Carochinho, 2009, p. 48). Allen e Meyer (1996) e Meyer e Allen (1997) explicam o compromisso organizacional de uma maneira mais ampla e consensual ao entendê-lo como “um conjunto de predisposições mentais ou um estado psicológico referente à relação de um colaborador com a organização a que pertence”

(Carochinho, 2009, p. 52). Segundo Carochinho (2009), este estado psicológico pode ainda retratar um desejo, uma necessidade ou uma obrigação de se manter numa certa organização.

O modelo multidimensional de Allen e Meyer (1996) emerge do aperfeiçoar do construto resultante do compromisso entre a abordagem comportamental e atitudinal (Meyer e Allen, 1991), podendo asseverar-se que essa multidimensionalidade esclarece melhor o comportamento individual no contexto organizacional (Meyer, Becker e Vandenberghe, 2004; Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008). O Modelo das Três Componentes de Comprometimento Organizacional (*Three-Component Model of Organizational Commitment*) é assim composto por três dimensões: comprometimento afetivo; comprometimento calculativo; e comprometimento normativo (Meyer e Allen, 1991).

O comprometimento afetivo consiste nas relações de caráter emocional que o colaborador estabelece com a organização. Estimulado pelo trabalho e empenhado com o sucesso da sua organização, o colaborador não a quer abandonar (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008), “sente que quer permanecer”, ficando assim revelado o estado psicológico “desejo” (Rego, Souto e Cunha, 2007, p. 16).

O comprometimento calculativo integra as relações transacionais entre o colaborador e a sua organização com vista à realização dos seus objetivos pessoais e profissionais. O trabalhador fica na organização se não tiver alternativa ou custos elevados (Nascimento et al., 2008), “sente que tem necessidade de permanecer”, verificando-se o estado psicológico “necessidade” (Rego et al., 2007, p. 16).

O comprometimento normativo inclui as relações morais para com a organização. O colaborador sente o dever moral de se manter na organização. Realiza o trabalho de forma competente mas sem entusiasmo (Nascimento et al., 2008), “sente que deve permanecer”, confirmando-se o estado psicológico “obrigação” (Rego et al., 2007, p. 16).

As três componentes assumem diferentes intensidades (Meyer e Allen, 1991) e consecutivamente geram padrões diferentes de consequências (Allen e Meyer, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002). Inúmeros estudos e autores confirmam que as três componentes se correlacionam entre si, ora positiva ora negativamente, dependendo do tamanho e características da amostra (e.g. Domingues e Pinto, 2010; Meyer e Allen, 1991; Meyer et al., 2002; Nascimento et al., 2008; Rego et al., 2007; Rego e Souto, 2004).

Os antecedentes do CO abarcam aspetos relacionados com a organização, nomeadamente: características organizacionais, que se prendem com a estrutura, a dimensão e o clima da própria organização; características pessoais, verificadas através das diferentes variáveis demográficas, dos valores e das expectativas de cada indivíduo; e características de

socialização, relacionadas com os aspetos culturais, familiares e organizacionais (Meyer e Allen, 1997).

Nesta linha, Meyer e Allen (1997) apontam três correntes para o estudo dos antecedentes do CO: os modelos causais, que explicam as variáveis com poder elucidativo ou preditivo sobre o comprometimento, envolvem as características pessoais (género, idade, os traços de personalidade e os valores, as habilitações e a antiguidade) e as características do posto de trabalho e da função (grau de autonomia, segurança no trabalho, conteúdo e diversidade da função e o conflito de papéis) (Chughtai e Zafar, 2006; Mathieu e Zajac, 1990); os modelos processuais, que se direcionam para os processos através dos quais as variáveis causais exercem influências sobre o comprometimento dos indivíduos nas organizações, focam-se na perceção de suporte organizacional e na perceção de justiça organizacional (Meyer e Smith, 2000); por fim, os modelos de gestão de recursos humanos debruçam-se sobre os efeitos das práticas e políticas do comprometimento na organização. Meyer e Allen (1997), afirmam que as práticas de gestão de recursos humanos não influenciam, por si só, o CO, dizem antes que, caso se pretenda que tenham influência no CO, se devem associar à política organizacional, à estratégia geral do negócio e à própria cultura organizacional.

Deste modo, e de acordo com os mesmos autores: à perceção do valor pessoal corresponderá o comprometimento afetivo; à perceção da necessidade de retribuição condirá o comprometimento normativo; e à perceção dos custos de perda convirá o comprometimento calculativo (Meyer e Allen, 1997).

Goman (1994) defende que, quando os trabalhadores se sentem comprometidos aumenta a dedicação à sua organização, e que estes se sentem empenhados quando são tratados como parte da equipa, sentindo que a sua participação contribuiu para o resultado final.

Segundo Meyer e Allen (1991), as três componentes do CO originam diferentes consequências. Os estudos apontam no sentido de as componentes afetiva e normativa se correlacionarem positivamente com a atividade profissional, a cidadania e o absentismo, e que se correlacionam negativamente com o *turnover*² (Meyer, Allen e Smith, 1993). Os mesmos autores afirmam que a componente calculativa não se correlaciona nem com o envolvimento profissional nem com outros comportamentos relacionados com o trabalho. Outros autores como Mathieu e Zajac (1990) apontam como consequências do CO “... baixa rotatividade, baixa perceção de alternativas de emprego, menores indicadores de desempenho e maior produtividade” e Rego e Souto (2004) indicam “... menor tendência de *turnover*,

² Usado em contexto de Recursos Humanos. Processo de rotação da mão-de-obra numa organização, traduzido por movimentos de entrada e saída de trabalhadores num determinado intervalo de tempo (“INFOPÉDIA Dicionários Porto Editora,” s.d.).

menor absentismo, maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania organizacional” nos trabalhadores comprometidos afetivamente com a organização, corroborando o que concluíram em 1997, Meyer e Allen (Domingues e Pinto, 2010, p. 22).

Virtuosidade organizacional

No quadro de crise económica internacional que vivemos na atualidade, em cuja génese estão motivos como a falta de ética empresarial e a corrupção (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson, 2008), entre outros, faz todo o sentido estudar a virtuosidade organizacional (VO) num contexto de construto “positivo”, refletido na resposta atitudinal dos indivíduos, nomeadamente quanto ao seu empenhamento. A promoção do bem-estar dos colaboradores enquanto membros de uma organização tem sido prioridade (Barradas e Henriques, 2013).

Falar de VO é falar de “estado ideal de excelência no carácter humano e organizacional” (Bright, Cameron e Caza, 2006, p. 249), estando profundamente ligada ao “estudo das virtudes e teorias subjacentes” da mais jovem corrente da psicologia, a psicologia positiva (Barradas e Henriques, 2013, p. 3). A VO gera diversos tipos de consequências positivas na organização. Facilitadora da comunicação e cooperação, responsável pelo reforço das relações e pela aprendizagem individual é, por consequência, impulsionadora do aumento do comprometimento dos trabalhadores (Cameron, Bright e Caza, 2004).

Cameron e colaboradores (2004) criaram e validaram um instrumento para mensurar as perceções de VO (*Perceptions of Organizational Virtuousness*). Identificaram cinco dimensões (confiança, integridade, otimismo, compaixão e perdão), demonstrando relações estatisticamente significativas entre perceções de virtuosidade e performance organizacional.

De acordo com alguns autores, são duas as componentes da VO: virtuosidade “nas” organizações e virtuosidade “através” de organizações. A primeira, indica a atuação, transcendente e elevada, dos membros organizacionais, e a segunda, as características das organizações que geram, assistem e perpetuam a virtuosidade por parte dos seus membros (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004; Cameron, Dutton e Quinn, 2003). Segundo os estudos organizacionais, os principais atributos da virtuosidade são: (1) impacto humano: a virtuosidade está associada ao progresso individual e moral dos seres humanos; (2) bondade moral: a virtuosidade representa o que é bom, certo e digno de investimento; (3) melhoria social: a virtuosidade expande-se além dos desejos instrumentais do indivíduo, gerando valor social que suplanta o mero benefício pessoal (Cameron et al., 2004, 2003).

As propriedades “amortecedoras” e “amplificadoras” conferem à virtuosidade um papel relevante no desempenho. As primeiras atuam como reguladoras dos efeitos negativos, reduzindo-lhes o impacto e gerando resiliência face a obstáculos e disfunções, e as segundas apoiam o crescente dos resultados positivos (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004). Por um lado, estudos destacam que as ações virtuosas ampliam a resiliência ou capacidade de neutralizar ameaças, bem como a recuperação na adversidade (Norman, Luthans e Luthans, 2005). Por outro lado, também se conhece que ações virtuosas inspiram outras ações deste tipo. Bons resultados de demonstração de VO acrescentam outras demonstrações adicionais de virtuosidade. Para alguns autores, a VO é contagiante, tanto a nível individual como organizacional, sendo que neste contexto, virtudes como confiança, integridade e perdão são observadas, encorajadas, divulgadas e continuadas (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004).

A investigação confirma a sugestão de Ribeiro e Rego (2009), a VO deve ser considerada na literatura organizacional, dando resposta ao apelo do movimento dos estudos organizacionais positivos que buscam um conhecimento mais aprofundado das condições que levam a estados positivos nas organizações (Cameron et al., 2003).

Autocompaixão – um contributo para a saúde mental e bem-estar

Sentir compaixão por si próprio não é muito diferente de sentir compaixão pelo *outro*. Sentimos compaixão pelo *outro* quando percecionamos o seu sofrimento. Se pensarmos sobre a experiência que vivemos ao sentir a dor do outro em nós, sentir-nos-emos envolvidos pelo calor, pelo carinho e pelo desejo de o ajudar no seu sofrimento. Ter compaixão por alguém também significa que se tem a oferecer compreensão e bondade para com o outro quando ele falha ou comete erros, em vez de julgá-lo severamente. Por fim, quando se sente compaixão pelo outro (em vez de mera piedade), significa que se percebe que o sofrimento, fracasso e imperfeição são parte da experiência humana compartilhada (Neff, 2003b, 2011).

Autocompaixão envolve agir da mesma forma em relação ao *eu* quando se enfrentam perdas ou falhas, ou quando existe algo que não se gosta em si mesmo (Neff, 2003b, 2011). Implica estar atento ao próprio sofrimento, experimentando sentimentos de calor, cuidado, compreensão e tolerância, numa atitude de observação consciente, sem julgamento relativamente aos próprios erros e inadequações, reconhecendo as nossas experiências como parte da experiência humana comum e é constituída por três componentes básicos: (1) calor/compreensão, que expressa a capacidade para ser afável e compreensivo para consigo próprio, em vez de autocrítico e autopunitivo em demasia; (2) condição humana, exprime a compreensão das próprias experiências como parte de uma experiência humana maior; e (3)

mindfulness, a consciência harmonizada e aceitação dos próprios sentimentos e sensibilidades, sem uma exagerada sobreidentificação com os mesmos (Neff, 2003b). Assim, ter uma atitude consciente autocompassiva pressupõe desejar bem-estar ao *eu*, encorajando-o a mudar de forma calorosa se necessário e a ajustar padrões de comportamento disfuncionais e dolorosos (Neff, 2003a).

De acordo com Salzberg (1997), do ponto de vista Budista, o *eu* e o *outro* são correlativos, por isso, não se aceita ser compassivo com os outros sem antes o sermos conosco próprios, gerando-se assim uma falsa dicotomia entre ambos. Sustentada nestes princípios básicos da filosofia oriental e em referências teóricas e empíricas da psicologia social e da personalidade, Neff introduz na filosofia ocidental, o conceito de autocompaixão, desenvolvendo uma escala com o objetivo de mensurar este construto psicológico (Neff, 2003a, 2003b, 2004; Neff, Pisitsungkagarn e Hsieh, 2008).

Paul Gilbert, apresentou uma abordagem à compaixão baseada no seu modelo evolucionário da teoria das mentalidades sociais. O autor afirma que a capacidade de compaixão se liga a competências motivacionais, emocionais e cognitivo-comportamentais, que, por sua vez são proveito da evolução, do cuidar dos outros e de lhes aumentar as hipóteses de sobrevivência e prosperidade (Gilbert, 2005). A compaixão orientada para o próprio, envolve as mesmas competências subjacentes à compaixão para com o outro, nomeadamente: desenvolvendo autêntica preocupação pelo nosso bem-estar; aprendendo a ser sensíveis, compreensivos e tolerantes relativamente ao nosso desconforto; desenvolvendo um entendimento profundo (empatia) da sua origem; tornando-nos não julgadores/críticos; e desenvolvendo “auto-calor” (Gilbert e Procter, 2006).

Muitos são os estudos que se têm debruçado sobre a importância da autocompaixão considerando-a um forte preditor da saúde mental e bem-estar. Fontinha e Moreira (2009) concluíram que na base da capacidade de se sentir compaixão pelo outro ou por si próprio, está uma vinculação segura. Existem na literatura evidências claras das consequências negativas da incapacidade de nutrir autocompaixão (Neff et al., 2007; Neff, 2003a), de que se associa negativamente com o autocriticismo, a depressão, a ansiedade, a ruminação, a supressão de pensamento, o perfeccionismo neurótico, e com a afetividade negativa em geral e que inversamente, se associa positivamente com a satisfação com a vida, a felicidade, a inteligência emocional, a conectividade social, a sabedoria, a iniciativa pessoal, o otimismo, a curiosidade e a exploração, a agradabilidade, a extroversão, a conscienciosidade, e com a afetividade positiva em geral (Neff et al., 2007; Neff, 2003b).

Leary, Tate, Adams, Allen e Hancock, confirmaram que a autocompaixão amortece as reações das pessoas face a situações perturbadoras que envolvem rejeição, embaraço e outros eventos negativos. Afirmam que a autocompaixão funciona como uma válvula contra o impacto desses eventos e que está associada a uma menor ocorrência de emoções negativas relativamente a acontecimentos reais, recordados ou imaginados, e a padrões de pensamento que, por norma, facilitam a capacidade das pessoas para lidar com acontecimentos negativos. Estes investigadores realçam ainda o facto de, indivíduos autocompassivos aceitarem de boa vontade, tanto a responsabilidade do seu papel nesses acontecimentos, como também os aspetos menos desejáveis do seu próprio carácter e comportamento, sem no entanto ruminarem relativamente aos erros que cometeram e às avaliações negativas de que foram alvo, ou experienciarem afetividade negativa associada (2007).

Da relação positiva da autocompaixão com o bem-estar mental nasce a perceção da vantagem em a promover, já que, para além das evidências positivas da autocompaixão como traço é possível promover estados autocompassivos (Adams e Leary, 2007; Neff et al., 2007). Recentemente têm surgido alguns programas que diretamente buscam a fomentação dessa característica positiva nos indivíduos (e.g. *O Compassionate Mind Training*) (Gilbert e Procter, 2006; Gilbert, 2009a, 2009b) ou, de forma mais indireta, algumas terapias que se focam, por exemplo, na autoaceitação ou na autorregulação emocional (e.g. Terapia Gestalt, Terapia Focada na Autocompaixão) (Neff et al., 2007).

Objetivos

São objetivos da presente investigação: 1) Estudar as associações existentes entre a virtuosidade organizacional, o comprometimento organizacional e a autocompaixão; 2) Perceber se existem diferenças entre a variável psicológica autocompaixão e as variáveis organizacionais - comprometimento organizacional e virtuosidade organizacional - em função das variáveis sexo, idade, tempo de serviço na organização, grupo profissional e situação profissional de uma amostra constituída por trabalhadores da administração local. Procuramos também, em resposta ao apelo da comunidade científica, tanto na área do comprometimento organizacional (Nascimento et al., 2008) como da virtuosidade organizacional (Cameron et al., 2004; Rego, Ribeiro, e Cunha, 2010), contribuir para o desenvolvimento de ambos os construtos no sentido de os estudar em contexto organizacional e populacional diferente.

METODOLOGIA

Procedimentos

Depois de definido o protocolo de investigação, foram obtidas as autorizações para aplicação dos instrumentos, junto dos autores das escalas (Apêndice B).

De seguida, foi dirigido um pedido formal à Presidente da Câmara Municipal de Miranda do Corvo (CMMC), no sentido de viabilizar a recolha de dados do estudo (Apêndice A), onde foram apresentados os objetivos e o protocolo de estudo. O Gabinete da Presidência fez circular entre os diversos serviços, via correio eletrónico, uma nota informativa relativa ao estudo a decorrer, que apelava à importância da participação. Os protocolos, colocados em envelopes, foram entregues individualmente pela investigadora, sendo-lhe atribuído, pelo próprio trabalhador, um número de código escolhido aleatoriamente de uma lista de trezentos. Solicitou-se que os questionários fossem preenchidos tranquilamente, fora do ambiente de trabalho e entregues no mesmo envelope fechado e codificado, nos locais previamente estabelecidos. A distribuição e recolha decorreram nos meses de março a junho de 2013.

O protocolo utilizado na investigação, pertencente ao Projeto Organizar Positivamente do Instituto Superior Miguel Torga, é composto pelo Ficha de Dados Pessoais, pelas Escala de Ansiedade, Depressão e Stresse (*Depression, Anxiety and Stress Scale* – DASS 21), Escala de Autocompaixão (*Self Compassion Scale* – SELFCS), Escala de Virtuosidade, Subescala de Crescimento Pessoal da Escala de Bem-estar Psicológico - SCPBEP e pelo QCO – Questionário de Comprometimento Organizacional. Este protocolo é, ainda, acompanhado pelo Pedido de Consentimento Informado, onde se solicita a participação dos sujeitos da amostra e se apresentam as instruções de preenchimento, os objetivos do estudo, as implicações da participação, e se assegura a natureza voluntária e anónima da participação, bem como a garantia da confidencialidade dos dados recolhidos.

Instrumentos

Ficha de dados pessoais (Apêndice D)

A ficha de dados pessoais, produzida pela autora deste trabalho e pela sua orientadora, é constituída por dezoito quesitos que pretendem fazer uma caracterização sociodemográfica e socioprofissional da amostra (sexo; idade; número filhos; idade filho mais novo; estado civil; habilitações literárias; pratica atividade fora das horas normais de trabalho: sim/não e qual; qualificação profissional; grupo profissional; situação profissional; exerce função diferente da habilitação profissional: sim/não/qual e frequência; se tivesse oportunidade mudava de

função: sim/não; exerce funções de chefia/coordenação de algum setor ou equipa: sim/não; tempo de serviço na organização; tempo de serviço na função; remuneração mensal).

SELFCS - Escala de Autocompaixão (Self-Compassion Scale, Neff, 2003b; Castilho e Pinto Gouveia, 2011; Anexo 1)

Desenvolvida por Neff (2003), a escala tem como objetivo medir a atitude compassiva relativamente ao próprio numa perspetiva da filosofia budista adaptada à psicologia ocidental (Castilho e Pinto Gouveia, 2011). A SELFCS é um instrumento de medida de autorresposta composta por 26 itens estruturados em 6 subescalas que avaliam as seguintes dimensões: (a) *calor/compreensão* (itens 5, 12, 19, 23, 26); (b) *autocrítica*, (itens 1, 8, 11, 16, 21); (c) *condição humana*, (itens 3, 7, 10, 15); (d) *isolamento* (itens 4, 13, 18, 25); (e) *mindfulness* (itens 9, 14, 17, 22); e (f) *sobreidentificação* (itens 2, 6, 20, 24). As respostas são do tipo Likert, com cinco valores de resposta entre (1) Quase nunca e (5) Quase sempre. A cotação admite a utilização da escala total ou das subescalas. A cotação por subescala deverá acontecer calculando a média de resposta da dimensão. Deste modo, os valores mais elevados, nas subescalas negativas: *autocrítica* (itens 1, 8, 11, 16 e 21), *isolamento* (itens 4, 13, 18 e 25) e *sobreidentificação* (itens 2, 6, 20, 24), deverão ler-se como menos compassivos e os valores mais baixos como mais compassivos. Ao optar-se pela cotação da escala total, os itens das subescalas negativas devem ser revertidos. Neff (2012) refere que numa interpretação mais prática, se deve utilizar também a média da escala total, classificando o indivíduo em três parâmetros: baixa autocompaixão (intervalo de 1 a 2.); moderada autocompaixão (intervalo de 2.5 a 3.5); e elevada autocompaixão (intervalo de 3.5 e 5.0).

O nosso estudo denota boa consistência interna para a escala total, avaliada pelo cálculo do alfa de Cronbach, com referência aos valores propostos por Pestana e Gageiro (2014). Os níveis de consistência interna para as subescalas foram os seguintes: *sobreidentificação* e *isolamento* - boa, *autocrítica*, *calor/compreensão* e *mindfulness* - razoável, e *condição humana* - fraca. O alfa de Cronbach encontrado para a escala total foi de 0,88 (0,89 no estudo da validação portuguesa e 0,92 para a versão original), e para as subescalas obtiveram-se os seguintes valores³: *calor/compreensão* 0,79 (0,84); *autocrítica* 0,72 (0,82); *condição humana* 0,68 (0,77); *isolamento* 0,83 (0,75); *mindfulness* 0,72 (0,73); e *sobreidentificação* 0,83 (0,78).

Os resultados da validação portuguesa confirmam a literatura do construto e a importância da autocompaixão para a ligação e proximidade social, bem como para o

³ Entre parêntesis indicam-se os valores obtidos no estudo da validação portuguesa.

funcionamento psicológico adaptativo, sendo este um bom instrumento de mensuração, válido e útil na avaliação da autocompaixão (Castilho e Pinto Gouveia, 2011).

QCO – Questionário de Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1997; Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008; Anexo 2)

Sendo um construto multidimensional, cada uma das suas componentes afetiva, calculativa e normativa são medidas através de uma escala própria: a Escala de Comprometimento Afetivo - ECA (2, 6, 7, 9, 11 e 15), a Escala de Comprometimento Calculativo - ECC (1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19) e a Escala de Comprometimento Normativo - ECN (4, 5, 8, 10, 12 e 18), num total de 19 itens. Quatro dos itens são enunciados de forma negativa (2, 5, 7 e 15), sendo necessário revertê-los aquando da sua cotação. As escalas são compostas por afirmações emblemáticas da dimensão específica que está a ser medida e as respostas dadas numa escala de tipo Likert de 7 pontos, onde (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente” (Meyer e Allen, 1997; Nascimento et al., 2008).

Na versão original revista (Meyer et al., 2002) a consistência interna, calculada através do alfa de Cronbach, obteve um coeficiente de 0,82 para a ECA, 0,73 para a ECN e 0,76 para a ECC. O estudo português (Nascimento et al., 2008) conseguiu resultados de consistência interna de 0,91 para a ECA, 0,84 para a ECN e 0,91 para a ECC. Estes valores foram considerados, por Pestana e Gageiro (2014) de bom a muito bom. No nosso estudo, os resultados da consistência interna encontrados foram 0,80 para a ECA (razoável), 0,83 para a ECN (bom), e 0,72 para a ECC (razoável) (Pestana e Gageiro, 2014).

Pela análise exploratória (Nascimento et al., 2008) , a validade do instrumento permitiu confirmar a estrutura tridimensional do construto, defendida pelos estudos originais.

QVO – Questionário de Virtuosidade Organizacional (Perceptions of Organizational Virtuousness - Cameron, Bright e Caza, 2004; Ribeiro e Rego, 2009; Anexo 3)

O QVO provém do contexto americano, é construído com base no modelo dos 5 fatores de Cameron e colaboradores (2004) e destina-se a medir as perceções de virtuosidade organizacional: confiança, compaixão, integridade, perdão e otimismo. As propriedades psicométricas deste instrumento foram testadas em Portugal na investigação de Ribeiro e Rego (2009), num estudo empírico realizado com a população portuguesa.

O QVO é um instrumento multifatorial constituído por 15 itens, propostos por Cameron et al (2004), assim distribuídos: Confiança (1, 5 e 7); Compaixão (2, 9 e 11); Integridade (3, 8 e 12); Perdão (4, 10 e 14) e Otimismo (6, 13 e 15). As afirmações são representativas do fator

específico que está a ser mensurado e as respostas são dadas numa escala de tipo Likert de 6 pontos, onde (1) corresponde a “A afirmação é completamente falsa” e (6) a “A afirmação é completamente verdadeira” (Cameron et al., 2004; Ribeiro e Rego, 2009).

A consistência interna avaliada através do cálculo do alfa de Cronbach, com referência aos valores sugeridos por Pestana e Gajreiro (2014), comparando-se a seguir os resultados do nosso estudo com os resultados do estudo original e da versão portuguesa. O modelo unidimensional revelou muito boa consistência interna com o coeficiente 0,95 do alfa de Cronbach (0,90/0,91). No modelo dos 5 fatores ficou demonstrada a boa consistência interna para todas as dimensões, nomeadamente: Confiança 0,83 (0,83/0,70); Compaixão 0,84 (0,89/0,75); Integridade 0,88 (0,90/0,79); Perdão 0,85 (0,90/0,70) e Otimismo 0,81 (0,84/0,63)⁴.

DASS-21 – Escala de Depressão, Ansiedade e Stresse (*Depression, Anxiety and Stress Scale - Lovibond e Lovibond, 1995; Apóstolo, Mendes e Azeredo, 2006; Anexo 4*)

A DASS, versão curta de 21 itens, permite avaliar os estados emocionais de depressão, ansiedade e stresse. É uma escala de autorresposta, composta por 3 subescalas constituídas por 7 itens cada, do tipo Likert de 4 pontos.

Solicita-se ao sujeito que refira o quanto cada enunciado se aplicou a si durante a última semana. São dadas 4 possibilidades de resposta organizadas de 0 a 3 pontos (0 = não se aplicou a mim a 3 = aplicou-se muito a mim, ou a maior parte do tempo). O resultado obtém-se pelo somatório dos itens de cada escala.

A subescala *depressão* (3, 5, 10, 13, 16, 17 e 21) avalia os seguintes sintomas: inércia, anedonia, disforia, falta de interesse/envolvimento, autodepreciação, desvalorização da vida e desânimo. A de *ansiedade*: excitação do sistema nervoso autónomo, efeitos músculo-esqueléticos, ansiedade situacional e experiências subjetivas de ansiedade. A de *stresse*: dificuldade em relaxar, excitação nervosa, fácil perturbação/agitação, irritabilidade/reacção exagerada e impaciência.

A consistência interna foi medida através do cálculo do alfa de Cronbach, em referência aos valores sugeridos por Pestana e Gajreiro (2014). Comparámos os resultados do nosso estudo com os resultados do estudo original e da versão portuguesa. O total das 3 subescalas revelou muito boa consistência interna com o coeficiente 0,95 do alfa de Cronbach, igual ao

⁴Entre parêntesis, indicam-se os valores comparativos obtidos no estudo original e na validação portuguesa, por esta ordem.

da versão portuguesa. Obtivemos boa consistência interna em todas as subescalas: *Depressão* 0,89 (0,81/0,90); *Ansiedade* 0,89 (0,73/0,86); e *Stresse* 0,89 (0,81/0,88)⁵.

Amostra

O tipo de amostragem é não probabilístico de conveniência, uma vez que foram considerados todos os indivíduos ao serviço da CMMC ainda que tenham sido definidos critérios de inclusão e de exclusão. Como critério de inclusão considerámos a existência de um qualquer vínculo profissional, entre o sujeito e a entidade, de entre os vínculos possíveis – contrato por tempo determinado, contrato por tempo indeterminado e programas ocupacionais. Como critério de exclusão, decidimos não considerar os sujeitos detentores de cargos políticos ou de nomeação temporária decorrente destes, por razões motivacionais, partindo-se de um princípio de que estes indivíduos optaram por suspender a sua atividade profissional, noutros setores ou entidades, para cumprir um mandato político. Excluíram-se também da amostra os professores em funções nas AEC'S (Atividades Extra Curriculares) que, apesar de possuírem um vínculo com a autarquia, se regem por um sistema próprio da administração pública, o do ensino.

O número de trabalhadores da CMMC, à data do início da distribuição dos questionários, 1 de março de 2013, era de 228 indivíduos. Foram distribuídos 200 protocolos (28 indivíduos encontravam-se ausentes por motivo diversos) e recolhidos 145 (taxa de 72,5%), dos quais foram validados 130 (taxa de 65%). Foram excluídos os protocolos que apresentaram mais do que um item em branco e os que patenteavam erros de preenchimento que impossibilitavam a sua leitura ou a tornavam dúvida.

Dos participantes, 60% são do sexo masculino. A amplitude de idades varia entre os 19 e os 63 anos ($M=44,22$; $DP=8,67$). Quanto ao estado civil, 74,6% são casados ou vivem em união de facto. A maioria da amostra tem filhos (79,2%) e 43,1% possui 9 anos ou menos de escolaridade (cf. Tabela 1).

⁵ Entre parêntesis, indicam-se os valores comparativos obtidos no estudo original e na validação portuguesa, por esta ordem.

Tabela 1
Variáveis Sociodemográficas

Amostra Total		
Sexo	<i>n</i>	%
Feminino	52	40
Masculino	78	60
Total	130	100
Idade	<i>M (DP)</i>	Variação
	44,22 (8,67)	19 – 63
Estado Civil	<i>n</i>	%
Solteiro	25	19,2
Casado/União de Facto	97	74,6
Divorciado/Separado	7	5,4
Viúvo	1	,8
Total	130	100
Filhos	<i>n</i>	%
Não	27	20,8
Sim	103	79,2
Total	130	100
Habilitações Literárias	<i>n</i>	%
Até 9 anos escolaridade	56	43,1
10 a 12 anos escolaridade	44	33,8
Curso Superior	30	23,1
Total	130	100

Notas: *n* = frequência; *M* = Média; *DP* = Desvio Padrão.

A amostra é constituída na sua maioria por assistentes operacionais (56,9%). Dos inquiridos, (85,4%) possuem contrato de trabalho sem termo e 63,8% estão na organização há 15 anos ou menos. Apenas 15,4% exerce funções de chefia ou coordenação e a remuneração mensal situa-se maioritariamente abaixo dos 1000 euros mensais (87,7%) (cf. Tabela 2).

Tabela 2
Variáveis Socioprofissionais

Amostra Total		
Grupo profissional	<i>n</i>	%
Assistente Operacional	74	56,9
Assistente Técnico	34	26,2
Técnico Superior	22	16,9
Total	130	100
Situação profissional	<i>n</i>	%
POC	12	9,2
Contrato Tempo Determinado	7	5,4
Contrato Tempo Indeterminado	111	85,4
Total	130	100
Tempo de serviço na organização	<i>n</i>	%
Até 15 anos	83	63,8
16 anos ou mais	47	36,2
Total	130	100
Funções de chefia/coordenação	<i>n</i>	%
Não	110	84,6
Sim	20	15,4
Total	130	100
Remuneração mensal	<i>n</i>	%
Menos de 500 euros	28	21,5
De 501 a 1000 euros	86	66,2
De 1001 a 2000 euros	16	12,3
Total	130	100

Notas: *n* = frequência; POC = Programa Ocupacional do Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Análise Estatística

A análise estatística foi executada com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 21, SPSS Inc., 2012, para Windows 7.

Calcularam-se estatísticas descritivas, medidas de tendência central, de dispersão e de assimetria. Para testar a normalidade das variáveis centrais deste estudo utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), encontrando-se uma distribuição não normal em algumas variáveis. No que respeita aos valores de assimetria e curtose das variáveis em estudo, estes situam-se dentro dos intervalos $Sk < I3I$ e $Ku < I10I$, pelo que nenhuma das variáveis apresenta valores indicadores de violação severa das regras da normalidade (Kline, 2005). Assim, porque a amostra apresenta um $n > 30$, realizámos testes paramétricos, uma vez que uma amostra tende para a normalidade quando o n é superior a 30 (Pestana e Gageiro, 2008).

As correlações de Pearson serviram para testar associações entre as variáveis deste estudo. A variável idade foi agrupada em 3 escalões (Até 35 anos; 36 a 50 anos; 51 ou mais). A variável habilitações literárias foi tripartida em ensino básico (1º, 2º e 3º ciclo), ensino secundário (10º, 11º e 12º ano) e ensino superior. A variável tempo de serviço na organização foi dicotomizada (até 15 anos; 16 ou mais anos). Os critérios de Cohen serviram de suporte à avaliação da magnitude das correlações: 0,10 (fraca); 0,30 (moderada); e 0,50 (elevada) (cit. por Pallant, 2007, p. 132).

Na sequência das associações encontradas, recorreremos ao teste t de Student para amostras independentes, para analisar diferenças entre grupos nas variáveis em estudo (autocompaixão; comprometimento organizacional; virtuosidade organizacional) relativamente às variáveis dicotómicas (sexo; tempo de serviço na organização). Usámos o d de Cohen para calcular o tamanho do efeito das diferenças das médias dos grupos, utilizando os seguintes valores de referência: 0,01(fraca); 0,06 (moderada) e 0,14 (forte) (Pallant, 2007).

Na mesma linha, usámos o teste *One-way* ANOVA que nos permitiu a análise da variância univariada das variáveis tricotómicas sociodemográficas e socioprofissionais (idade; habilitações literárias; grupo profissional; situação profissional), do nosso estudo. O *eta* quadrado de Cohen (η^2) serviu para mensurar a magnitude das diferenças das médias dos grupos, comparadas pelos testes *Post-Hoc* de *Tukey* (HSD),e recorrendo aos valores de referência: 0,01(fraco); 0,06 (moderado) e 0,14 (forte) (Pallant, 2007).

RESULTADOS

Medidas de tendência central e de dispersão das variáveis em estudo

Atendendo aos valores teóricos possíveis, a média encontrada para a autocompaixão, o comprometimento organizacional e a virtuosidade organizacional mostrou ser moderada, e fraca para a saúde mental (cf. Tabela 3).

Tabela 3
Medidas de Tendência Central e de Dispersão

	Amostra Total		Variação Teórica
	M (DP)	Variação	
SELFCS	3,32(0,56)	1,73 – 4,65	1 – 5
SELFCS_autocrítica	3,39(0,79)	1,40 – 5,00	1 – 5
SELFCS_calor/compreensão	3,00(0,81)	1,00 – 5,00	1 – 5
SELFCS_sobreidentificação	3,43(0,95)	1,00 – 4,00	1 – 4
SELFCS_condição humana	3,31(0,77)	1,25 – 4,00	1 – 4
SELFCS_isolamento	3,49(0,92)	1,00 – 4,00	1 – 4
SELFCS_mindfulness	3,34(0,78)	1,00 – 4,00	1 – 4
QCO	91,80(21,20)	42 – 133	19 – 133
QCO_calculativo	35,15(8,40)	16 – 49	7 – 49
QCO_afetivo	30,58(8,04)	7 – 42	6 – 42
QCO_normativo	26,06(9,11)	6 – 42	6 – 42
QVO	51,09(16,73)	15 – 88	15 – 90
QVO_confiança	9,82(3,85)	3 – 18	3 – 18
QVO_compaixão	9,33(3,63)	3 – 18	3 – 18
QVO_integridade	10,27(3,83)	3 – 18	3 – 18
QVO_perdão	10,48(3,48)	3 – 18	3 – 18
QVO_otimismo	11,19(3,44)	3 – 18	3 – 18
DASS-21	11,02(12,04)	0 – 59	0 – 63
DASS-21_stresse	4,92(4,62)	0 – 20	0 – 21
DASS-21_ ansiedade	2,89(4,10)	0 – 18	0 – 21
DASS-21_ depressão	3,22(4,20)	0 – 21	0 – 21

Notas: M = Média; DP = Desvio padrão; SELFCS = Escala de autocompaixão; QCO = Questionário de comprometimento organizacional; QVO = Questionário de virtuosidade organizacional; DASS-21 = Escala de saúde mental.

Correlações entre as variáveis centrais do estudo

Verificou-se a ausência de correlações entre o somatório total da autocompaixão e os somatórios do comprometimento organizacional e da virtuosidade organizacional. Há uma correlação estatística significativa, positiva e de baixa magnitude, entre a dimensão integridade da virtuosidade organizacional e a subescala autocrítica da autocompaixão ($r=0,19$; $p=0,032$). Relativamente à dimensão otimismo da virtuosidade organizacional, confirmou-se uma significância positiva de fraca magnitude com o somatório da autocompaixão ($r=0,18$; $p=0,043$) e com a subescala calor/compreensão ($r=0,18$; $p=0,043$). Não se apuraram correlações significativas entre as subescalas da autocompaixão e as dimensões do comprometimento organizacional, nem entre as dimensões confiança, compaixão e perdão da virtuosidade organizacional, e o somatório e subescalas da autocompaixão (cf. Tabela 4).

Tabela 4*Correlações entre o Comprometimento Organizacional, a Virtuosidade Organizacional e a Autocompaixão*

	SELFCS						
	SELFCS_total	Condição Humana	Autocrítica	Sobreidentificação	Isolamento	Calor/Compreensão	Mindfulness
QCO_total	-0,001	0,114	0,002	-0,033	-0,071	0,022	-0,025
QCO_Calculativo	-0,080	0,029	-0,050	-0,110	-0,111	-0,012	-0,057
QCO_Afetivo	0,002	0,098	0,012	-0,010	-0,018	-0,018	-0,045
QCO_Normativo	0,069	0,153	0,040	0,034	-0,047	0,078	0,034
QVO_total	0,143	0,088	0,129	0,102	0,042	0,104	0,109
QVO_Confiança	0,070	0,036	0,111	0,059	-0,012	0,019	0,070
QVO_Compaixão	0,102	0,088	0,080	0,066	0,019	0,074	0,090
QVO_Integridade	0,145	0,052	0,188*	0,137	0,032	0,072	0,090
QVO_Perdão	0,168	0,116	0,097	0,088	0,083	0,146	0,152
QVO_Otimismo	0,178*	0,118	0,110	0,118	0,078	0,178*	0,106

Notas: * $p < 0,05$. SELFCS = Escala de autocompaixão; QCO = Questionário de comprometimento organizacional; QVO = Questionário de virtuosidade organizacional.

Na Tabela 5 podemos ler que as dimensões do comprometimento organizacional e a escala total se correlacionam positivamente, de modo estatisticamente significativo com a virtuosidade organizacional total e suas subescalas, sendo exceção a ausência de correlações significativas entre o comprometimento organizacional calculativo e a dimensão integridade da virtuosidade organizacional. Portanto, o total do comprometimento organizacional tem associação de magnitude moderada com a virtuosidade organizacional total ($r=0,48$; $p=0,000$) e suas dimensões confiança ($r=0,46$; $p=0,000$), compaixão ($r=0,41$; $p=0,000$), perdão ($r=0,45$; $p=0,000$) e uma magnitude alta com o otimismo ($r=0,51$; $p=0,000$).

Também o comprometimento organizacional afetivo apresenta uma correlação significativa de magnitude moderada com a virtuosidade organizacional total ($r=0,49$; $p=0,000$) e com as suas dimensões confiança ($r=0,47$; $p=0,000$), compaixão ($r=0,43$; $p=0,000$), perdão ($r=0,47$; $p=0,000$) e magnitude alta com o otimismo ($r=0,55$; $p=0,000$).

Em semelhança ao anteriormente analisado, o comprometimento organizacional normativo associa-se, com magnitude moderada, com a virtuosidade organizacional total ($r=0,47$; $p=0,000$) e suas dimensões confiança ($r=0,48$; $p=0,000$), compaixão ($r=0,40$; $p=0,000$), perdão ($r=0,42$; $p=0,000$) e magnitude alta com o otimismo ($r=0,50$; $p=0,000$).

Por fim, é o comprometimento organizacional calculativo a dimensão que apresenta associações mais baixas com a virtuosidade organizacional, na medida em que tem uma correlação de magnitude fraca com a virtuosidade organizacional total ($r=0,22$; $p=0,013$) e com as dimensões confiança ($r=0,20$; $p=0,022$), compaixão ($r=0,19$; $p=0,035$), perdão ($r=0,23$; $p=0,008$) e otimismo ($r=0,23$; $p=0,010$).

Tabela 5*Correlações entre a Virtuosidade Organizacional e o Comprometimento Organizacional*

	QVO					
	QVO_total	Confiança	Compaixão	Integridade	Perdão	Otimismo
QCO_total	0,476**	0,461**	0,409**	0,361**	0,449**	0,511**
QCO_Calculativo	0,217*	0,200*	0,185*	0,158	0,233*	0,225*
QCO_Afetivo	0,491**	0,466**	0,432**	0,354**	0,467**	0,545**
QCO_Normativo	0,474**	0,477**	0,400**	0,381**	0,420**	0,501**

Notas: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; QCO = Questionário de comprometimento organizacional; QVO = Questionário de virtuosidade organizacional.

Apresentam-se na Tabela 6 os resultados encontrados entre a saúde mental (DASS-21) e os somatórios da autocompaixão do comprometimento e da virtuosidade organizacional. Dos resultados expostos, destacam-se a correlação estatística negativa, de magnitude moderada, entre o somatório da escala de autocompaixão e o somatório da escala de saúde mental ($r = -0,44$; $p = 0,000$), e respetivas dimensões stresse ($r = -0,43$; $p = 0,000$), ansiedade ($r = -0,38$; $p = 0,000$), depressão ($r = -0,42$; $p = 0,000$).

O total da virtuosidade organizacional apresenta uma correlação negativa de magnitude moderada com a dimensão stresse da escala de saúde mental ($r = -0,29$; $p = 0,001$), e também negativa, mas de fraca magnitude, com o somatório ($r = -0,22$; $p = 0,010$) e com a dimensão depressão ($r = -0,18$; $p = 0,041$) da referida escala. Não se encontrou significância estatística entre o somatório do comprometimento organizacional e a escala de saúde mental e suas dimensões.

Outros resultados de estatística significativa estão registados no Apêndice E. Destacam-se: a relação negativa, de magnitude moderada, entre algumas subescalas da autocompaixão (autocrítica, sobreidentificação, isolamento) e a saúde mental; a relação negativa de magnitude moderada, entre o somatório e dimensões da virtuosidade organizacional, e a dimensão stresse da escala de saúde mental; e a inexistência de correlação significativa entre o somatório e dimensões do comprometimento organizacional com o somatório e dimensões da saúde mental.

Tabela 6*Correlações entre a Saúde Mental, a Autocompaixão, o Comprometimento Organizacional e a Virtuosidade Organizacional*

	SELFCS	QCO	QVO
DASS-21_total	-0,438**	-0,022	-0,224*
DASS-21_Stresse	-0,425**	-0,028	-0,285**
DASS-21_Ansiedade	-0,375**	0,030	-0,154
DASS-21_Depressão	-0,423**	-0,062	-0,180*

Notas: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; SELFCS = Escala de autocompaixão; QCO = Questionário de comprometimento organizacional; QVO = Questionário de virtuosidade organizacional.

Análise da variância das variáveis dicotômicas

Com base nos resultados obtidos através do estudo das correlações entre as variáveis principais e as variáveis sociodemográficas e socioprofissionais (cf. Apêndice F), optámos por fazer a análise da variância para as variáveis que apresentavam correlações.

Para análise das diferenças nas variáveis centrais do nosso estudo (autocompaixão, comprometimento organizacional e virtuosidade organizacional) em função do Sexo e do Tempo de Serviço na Organização, usámos o Teste *t* de Student para amostras independentes.

Na análise da variável Sexo, quanto à autocompaixão e sua dimensão sobreidentificação, os sujeitos do sexo masculino apresentam um valor mais elevado ($M=14,37$; $DP=3,63$) do que os do sexo feminino ($M=12,77$; $DP=3,90$), sendo fraca a magnitude da diferença das médias observada ($d=0,42$). Assim, os homens sobrevalorizam mais do que as mulheres, o que lhes acontece de errado (cf. Tabela 7).

No comprometimento organizacional global, os homens ($M=96,64$; $DP=19,92$) apresentam maior índice do que as mulheres ($M=84,54$; $DP=21,16$), sendo a magnitude da diferença, moderada ($d=0,60$). Isto é, os homens são mais comprometidos com a organização de um modo geral, comparativamente às mulheres. O sexo masculino é também mais comprometido afetivamente com a organização ($M=32,69$, $DP=6,81$) do que o sexo feminino ($M=27,42$; $DP=8,73$) e a magnitude da diferença é moderada ($d=0,67$). Ainda são os sujeitos do sexo masculino que apresentam maior índice de comprometimento normativo ($M=28,45$; $DP=8,74$) relativamente aos do sexo feminino ($M=22,48$; $DP=8,53$). A magnitude da diferença das médias é moderada ($d=0,69$). Portanto, isto significa que os homens têm maior sentido de obrigação moral para com a organização (cf. Tabela 7).

Os sujeitos do sexo masculino têm maior percepção de virtuosidade da organização ($M=53,69$; $DP=16,27$) do que os do sexo feminino ($M=47,19$; $DP=16,81$), embora a magnitude da diferença seja fraca ($d=0,39$). Peculiarmente, a percepção otimismo é maior nos homens ($M=12,08$; $DP=3,36$) do que nas mulheres ($M=9,87$; $DP=3,15$), conquanto a magnitude da diferença seja igualmente fraca ($d=0,68$) (cf. Tabela 7).

Da análise da variável Tempo de Serviço na Organização, verificámos maior índice de virtuosidade organizacional nos sujeitos que detêm até 15 anos de tempo de serviço ($M=53,48$; $DP=16,42$) do que nos que têm 16 anos ou mais ($M=46,87$; $DP=16,62$), embora a magnitude da diferença observada, seja fraca ($d=0,40$). Tratando-se de uma correlação negativa, dizemos que os trabalhadores mais novos na organização a percebem menos virtuosa do que os mais antigos. Na mesma linha, também os sujeitos que possuem até 15 anos de tempo de serviço, percebem menos confiança da organização ($M=10,59$;

$DP=3,73$) do que os com 16 anos ou mais ($M=8,47$; $DP=3,71$), sendo a magnitude da diferença igualmente fraca ($d=0,57$). Quanto à percepção de integridade da organização, manteve-se a direção, ou seja, os sujeitos detentores de 15 anos ou menos de tempo de serviço apresentam médias mais altas ($M=10,92$; $DP=3,72$) do que os com 16 anos ou mais ($M=9,13$; $DP=3,79$). Logo, os primeiros percebem a organização como menos íntegra do que os segundos. A diferença encontrada é de fraca magnitude ($d=0,48$) (cf. Tabela 7).

Tabela 7

Análise da variância da Autocompaixão, do Comprometimento Organizacional e Virtuosidade Organizacional em função do Tempo de Serviço na Organização e do Sexo

	Tempo de Serviço na Organização				<i>t</i>	<i>p</i>
	Até 15 anos de serviço (<i>n</i> = 83)		16 ou mais anos (<i>n</i> = 47)			
	<i>M(DP)</i>	<i>n</i>	<i>M(DP)</i>	<i>n</i>		
QVO_Total	53,48(16,42)	83	46,87(16,62)	47	2,196	0,030
QVO_Confiança	10,59(3,73)	83	8,47(3,71)	47	3,121	0,002
QVO_Integridade	10,92(3,72)	83	9,13(3,79)	47	2,614	0,010
	Sexo				<i>t</i>	<i>p</i>
	Feminino (<i>n</i> = 52)		Masculino (<i>n</i> = 78)			
	<i>M(DP)</i>	<i>n</i>	<i>M(DP)</i>	<i>n</i>		
SELFCS_Sobreidentificação	12,77(3,90)	52	14,37(3,63)	78	-2,395	0,018
QCO_Total	84,54(21,16)	52	96,64(19,92)	78	-3,310	0,001
QCO_Afetivo	27,42(8,73)	52	32,69(6,81)	78	-3,670	0,000
QCO_Normativo	22,48(8,53)	52	28,45(8,74)	78	-3,852	0,000
QVO_Total	47,19(16,81)	52	53,69(16,27)	78	-2,202	0,029
QVO_Otimismo	9,87(3,15)	52	12,08(3,36)	78	-3,765	0,000

Notas: *M* = Média; *DP* = Desvio padrão; *t* = *t* de Student; *p* = significância.

Análise de variância entre grupos

A aplicação do Teste *One-way* ANOVA, permitiu-nos a análise da variância entre grupos, no sentido de averiguar as diferenças das variáveis centrais do nosso estudo (autocompaixão, comprometimento organizacional e virtuosidade organizacional) em função das Habilitações Literárias, do Grupo Profissional e da Situação Profissional. São apresentados apenas os resultados com significância estatística (cf. Tabela 8) sendo os resultados totais apresentados em Apêndice.

Na análise da variável Habilitações Literárias encontraram-se diferenças estatisticamente significativas entre grupos no somatório do comprometimento organizacional ($p=0,000$), de forte magnitude ($\eta^2=0,15$). Os testes *Post-Hoc* de *Tukey* (HSD), situam as diferenças entre os sujeitos com 9 anos de escolaridade ou menos ($M=100,86$) e os que possuem um curso superior ($M=81,87$) no sentido de os primeiros serem menos comprometidos com a organização do que os segundos. Também no comprometimento calculativo houve diferenças significativas entre grupos ($p=0,000$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,12$). As comparações *Post-Hoc* de *Tukey* (HSD), localizaram as diferenças entre os sujeitos com 9 anos de

escolaridade ou menos ($M=38,00$) e os detentores de curso superior ($M=30,50$). Pode então dizer-se que, os sujeitos que têm menor escolaridade investem menos na relação transacional com a sua organização. Encontrámos significância estatística ($p=0,002$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,09$) nas diferenças entre os três grupos, para o comprometimento afetivo. Os testes *Post-hoc* de Tukey (HSD), indicaram que as diferenças encontradas são mais significativas entre os sujeitos com 9 anos de escolaridade ($M=33,25$) e os que têm curso superior ($M=27,47$). Podemos inferir que os indivíduos com escolaridade mais baixa também são os que menos se comprometem afetivamente com a sua organização. Foram igualmente encontradas diferenças significativas ($p=0,000$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,12$), entre os grupos, para o comprometimento normativo. As diferenças mais significativas estão entre o grupo de sujeitos com menos habilitações ($M=29,61$) e os que têm entre 10 e 12 anos de escolaridade ($M=23,02$), conforme teste *Post-hoc* de Tukey (HSD). Daqui deduzimos que os sujeitos com menor escolaridade também são os que detêm relação moral inferior com a organização.

Passamos à análise da percepção de virtuosidade organizacional em função das Habilitações Literárias dos sujeitos da amostra. Na virtuosidade organizacional global, obtivemos diferenças estatísticas entre grupos ($p=0,004$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,09$), nos três níveis de habilitações literárias. As comparações *Post-hoc* de Tukey (HSD), situam as diferenças apenas entre o grupo com menos escolaridade ($M=56,23$) e o grupo detentor de curso superior ($M=50,27$). Assim, os sujeitos com menor escolaridade percecionam a sua organização como menos virtuosa do que os restantes. Nas percepções de perdão, face à virtuosidade da organização, existem também diferenças estatísticas ($p=0,004$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,08$) em função da escolaridade. A comparação *Post-hoc* de Tukey (HSD) só localiza as diferenças entre o grupo com 9 anos de escolaridade ou menos ($M=11,57$) e o grupo que possui de 10 a 12 anos ($M=9,30$). Diremos então que, o grupo dos sujeitos com menos habilitações perceciona menos perdão organizacional do que os outros grupos. Quanto à percepção de otimismo, também há diferenças estatísticas ($p=0,000$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,12$) entre os três grupos. Os testes *Post-hoc* de Tukey (HSD), mostraram que as diferenças mais significativas se localizam entre o grupo com 9 anos de escolaridade ou menos ($M=12,55$) e o grupo com 10 a 12 anos ($M=9,98$) e menos significativa em relação ao grupo com curso superior ($M=10,43$). Infere-se daqui que, os sujeitos menos habilitados percecionam menos otimismo da sua organização do que os demais.

Na análise da variância em função da variável Grupo Profissional, verificámos diferenças estatísticas ($p=0,000$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,13$) no comprometimento

organizacional, entre os três grupos. Os testes *Post-hoc* de Tukey (HSD) situaram as diferenças do grupo assistente operacional ($M=98,18$) mais significativas relativamente ao grupo dos assistentes técnicos ($M=81,53$) do que ao grupo de técnicos superiores ($M=86,23$). Da análise resulta que os assistentes operacionais são menos comprometidos com a organização, seguidos dos técnicos superiores e por fim dos assistentes técnicos. A dimensão calculativa do comprometimento organizacional também revelou significância estatística ($p=0,008$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,07$), com o teste *Post-hoc* de Tukey (HSD) a apontar que as diferenças do grupo dos assistentes operacionais ($M=36,72$) só são significativas em relação ao grupo técnico superior ($M=30,50$). Esta informação revela que a relação transacional com a organização é menos expressiva nos assistentes operacionais, seguidos dos assistentes técnicos e só depois pelos técnicos superiores. Para a dimensão afetiva, também encontramos significância estatística ($p=0,001$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,11$). Os testes *Post-hoc* de Tukey (HSD) localizam as diferenças significativas entre o grupo dos assistentes operacionais ($M=32,76$) e o dos assistentes técnicos ($M=26,53$). Em síntese, a relação emocional com a organização é mais fraca entre os assistentes operacionais do que nos outros grupos. Também na dimensão normativa há diferenças estatísticas entre grupos ($p=0,000$) de magnitude forte ($\eta^2=0,16$). Testes *Post-hoc* de Tukey (HSD) explicaram que as diferenças do grupo operacional ($M=28,70$) são significativas apenas em relação ao grupo dos assistentes técnicos ($M=20,24$). Diremos então que, o sentido de obrigação e dever moral é menos expressivo no grupo operacional e mais expressivo no grupo dos assistentes técnicos.

O estudo das diferenças na perceção de virtuosidade organizacional em função do grupo profissional indica que apenas a dimensão otimismo, obteve significância estatística ($p=0,001$) com magnitude moderada ($\eta^2=0,10$). Testes *Post-hoc* de Tukey (HSD), designaram diferenças significativas entre os grupos de assistentes operacionais ($M=12,04$) e de assistentes técnicos ($M=9,53$). Fica assim revelada menor perceção de otimismo na organização por parte dos assistentes operacionais em relação aos outros dois grupos.

Por fim, foram analisadas as diferenças no comprometimento organizacional e na virtuosidade organizacional em função da Situação Profissional dos sujeitos da amostra. Da análise retirámos que a perceção de virtuosidade organizacional global, denotou significância estatística ($p=0,004$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,08$), particularmente entre duas das três situações profissionais em análise de acordo com os testes *Post-hoc* de Tukey (HSD). Isto é, há diferenças entre os sujeitos ao abrigo do programa de ocupação ocasional ($M=65,83$) e os sujeitos contratados por tempo indeterminado ($M=49,32$). Assim, os sujeitos com a situação

profissional mais precária são os que menos encaram a sua organização como virtuosa. A dimensão confiança, registou significância estatística ($p=0,004$) com magnitude moderada ($\eta^2=0,09$) quanto à diferença das médias. Testes *Post-hoc* de Tukey (HSD), indicaram que as diferenças do grupo do programa ocasional ($M=13,17$) só são significativas em relação ao grupo contratado por tempo indeterminado ($M=9,40$). Diremos então que os sujeitos com a situação profissional menos favorável percecionam menor confiança da organização. Quanto à dimensão integridade, observaram-se diferenças estatisticamente significativas ($p=0,004$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,08$) em que os testes *Post-hoc* de Tukey (HSD) situam as diferenças entre o grupo do programa ocupacional ($M=13,67$) e o grupo contratado sem termo ($M=9,86$). Assim, o grupo que mais perceciona integridade na organização é aquele que detém a situação profissional mais favorável. A perceção de perdão, também alcançou significância estatística ($p=0,008$) na diferença das médias e magnitude moderada ($\eta^2=0,07$). Nas comparações dos testes *Post-hoc* de Tukey (HSD), destaca-se a diferença estatística significativa entre os sujeitos inseridos no programa ocupacional ($M=13,33$) e os contratados por tempo indeterminado ($M=10,14$). Então, o perdão na organização é mais percecionado pelos trabalhadores cuja situação profissional é mais segura. Por fim, também obtivemos diferenças estatísticas na dimensão otimismo ($p=0,081$) de magnitude moderada ($\eta^2=0,08$). Testes *Post-hoc* de Tukey (HSD) situaram as diferenças entre o grupo dos trabalhadores ocasionais ($M=14,25$) e o grupo dos contratados sem termo ($M=10,88$). Daí que, quem tem situação profissional mais vulnerável, perceciona menor otimismo da organização.

Tabela 8

Análise da variância do Comprometimento Organizacional e da Percepção de Virtuosidade Organizacional em função das Habilitações Literárias, do Grupo Profissional e da Situação Profissional

	Habilitações Literárias						F	p
	Até 9 anos (n = 56)		10 a 12 anos (n = 44)		Curso Superior (n = 30)			
	M	DP	M	DP	M	DP		
QCO_Total	100,86	20,91	87,05	18,72	81,87	18,82	10,99	0,000
QCO_Calculativo	38,00	7,94	34,70	8,05	30,50	7,73	8,84	0,000
QCO_Afetivo	33,25	7,09	29,32	8,36	27,47	7,87	6,38	0,002
QCO_Normativo	29,61	9,25	23,02	7,96	23,90	8,34	8,41	0,000
QVO_Total	56,23	17,40	45,11	15,27	50,27	14,83	5,91	0,004
QVO_Perdão	11,57	3,38	9,30	3,57	10,17	2,92	5,85	0,004
QVO_Otimismo	12,55	3,46	9,98	3,24	10,43	2,84	8,79	0,000
Grupo Profissional								
	Assistente Operacional (n = 74)		Assistente Técnico (n = 34)		Técnico Superior (n = 22)		F	p
	M	DP	M	DP	M	DP		
QCO_Total	98,18	20,51	81,53	21,24	86,23	15,57	9,12	0,000
QCO_Calculativo	36,72	8,31	34,76	7,86	30,50	8,04	4,99	0,008
QCO_Afetivo	32,76	6,99	26,53	9,63	29,55	6,08	8,00	0,001
QCO_Normativo	28,70	8,74	20,24	8,29	26,18	7,49	11,75	0,000
QVO_Otimismo	12,04	3,55	9,53	3,12	10,91	2,58	6,85	0,001
Situação Profissional								
	POC (n = 12)		CTD (n = 7)		CTI (n = 111)		F	p
	M	DP	M	DP	M	DP		
QVO_Total	65,83	15,99	53,86	17,02	49,32	16,11	5,77	0,004
QVO_Confiança	13,17	2,98	10,86	3,63	9,40	3,78	5,88	0,004
QVO_Integridade	13,67	3,31	10,86	4,30	9,86	3,70	5,82	0,004
QVO_Perdão	13,33	3,37	11,00	2,77	10,14	3,41	4,95	0,008
QVO_Otimismo	14,25	2,96	10,86	3,67	10,88	3,34	5,58	0,005

Notas: QCO = Questionário de comprometimento organizacional; QVO = Questionário de virtuosidade organizacional; POC = programa ocupacional; CTD = Contrato a termo certo; CTI = Contrato sem termo; M = Média; DP = Desvio padrão; p = significância.

DISCUSSÃO

Ao iniciar este trabalho refletimos sobre a forma como a administração pública tem vindo a ser fustigada com a culpabilização da falta de empenhamento dos seus efetivos e também sobre a mudança de paradigma no funcionamento dos organismos do Estado.

O nosso estudo comprova a associação positiva de dois construtos - o comprometimento organizacional e a virtuosidade organizacional. Constatámos que a dimensão otimismo da virtuosidade organizacional se correlaciona positivamente, com forte magnitude, com o comprometimento organizacional global e com as suas dimensões afetiva e normativa e a correlação com o comprometimento calculativo, embora positiva é de fraca magnitude. Já quando correlacionados estes construtos (comprometimento e virtuosidade organizacional) com as variáveis sociodemográficas e profissionais, os resultados são contrários, isto é, as correlações são negativamente significativas.

Deparámo-nos de um lado com a escassez de investigação com trabalhadores do meio político, do outro a necessidade de compreendermos de que forma poderemos intervir neste

contexto, no sentido de melhorar a sua performance e bem-estar através do estímulo de estados psicológicos positivos. O incentivo ao autoconhecimento e ao uso de terapias positivas são ferramentas que podem contribuir para minorar prejuízos. E desta melhoria se colherão frutos em prol da organização e, por consequência, das populações (Fernandes et al., 2013).

Neste espírito, propusemo-nos analisar eventuais associações entre a autocompaixão, o comprometimento organizacional e a virtuosidade organizacional, por não conseguirmos encontrar na literatura científica estudos que reunissem estas variáveis, e na esperança de que pode ser mais um contributo para o incremento da importância da psicologia positiva na área organizacional. Os estudos sobre autocompaixão são, maioritariamente, direcionados para a área da psicopatologia. Inserindo-a nesta pesquisa, pretendemos avaliar a importância do seu papel, em terrenos mais comuns ao foro da psicologia social e organizacional, enquanto possível promotora de bem-estar do indivíduo em si, e deste na organização. No que respeita ao comprometimento organizacional, Nascimento e colaboradores (2008) apelam ao desenvolvimento do construto no sentido de o testar em contextos organizacionais e populacionais diversos e de estudar a influência de variáveis contingenciais, como valores, cultura, condições socioeconómicas e gestão de recursos humanos, que entendem estar na base da sua formação. Para o estudo das manifestações organizacionais de virtuosidade e suas consequências para indivíduos e organizações, inspirámo-nos no apelo dos diversos autores à necessidade de consolidar e desenvolver o conhecimento nesta área (Cameron et al., 2004, 2003; Rego, Ribeiro e Cunha, 2010).

Conscientes da falta de informação sobre populações deste tipo, procurámos em cada construto (autocompaixão; comprometimento organizacional; virtuosidade organizacional) as relações possíveis entre estes e as variáveis sociodemográficas e socioprofissionais. Quanto à autocompaixão, apenas na sua dimensão sobreidentificação, fica demonstrado que os homens são mais propícios a interpretações erróneas negativas sobre o que de errado lhes sobrevém.

É surpreendente, e simultaneamente preocupante, a escassez de resultados relativamente à expressão quase insignificante das associações entre a autocompaixão e os construtos da área organizacional (comprometimento organizacional; virtuosidade organizacional), no nosso estudo. A tendência compassiva para a abordagem dos problemas pessoais com compreensão e aceitação (Castilho et al, 2011; Fernandes et al., 2013; Neff et al., 2007), de que a literatura nos vai dando conhecimento, não se confirma da forma esperada na nossa amostra. Contudo, apesar de não encontrarmos qualquer associação da autocompaixão com o comprometimento organizacional e suas dimensões, não vamos descurar que a dimensão

autocrítica da autocompaixão, se associou positivamente, ainda que de forma insípida, à percepção de integridade da organização. Também a dimensão calor/compreensão da autocompaixão denotou uma relação positiva mas muito subtil com a dimensão otimismo da virtuosidade organizacional. Se por um lado, atendendo aos valores teóricos possíveis, detetamos a presença de competências autocompassivas na população da nossa amostra, por outro percebemos que ela não faz uso dessas competências no contexto organizacional. Também não podemos negligenciar que, em situações de pesquisa desta natureza, ainda mais num contacto político próximo, o respondente pode tender à representação de um papel culturalmente correto, cabendo assim a possibilidade de o resultado não ser totalmente verdadeiro (Gouveia, Guerra, Sousa, Santos e Costa, 2009). O facto de o nosso estudo ser pioneiro, tanto no tipo de população estudada como na associação destes construtos, não nos possibilita a comparação com outros estudos similares.

Já no que concerne à associação entre comprometimento organizacional e virtuosidade organizacional, os nossos resultados são expressivos e confirmatórios de outras investigações. Por exemplo, vários investigadores referem que notar virtuosidade na organização pode induzir um sentimento de dívida ou lealdade para com ela, ou mesmo levar à necessidade de para ela contribuir virtuosamente (Cameron et al., 2004; Ribeiro e Rego, 2010). Ribeiro e Rego (2009, 2010) num estudo realizado em organizações do sector industrial, dizem que os indivíduos que percebem virtuosidade no seu ambiente laboral se sentem impelidos a produzir emoções positivas e consequentemente a refleti-las no empenhamento com a sua atividade, em benefício do próprio e também da organização. Também como sugeriu Coyle-Shapiro (2002) a virtuosidade predispõe os indivíduos para contratos psicológicos com a organização, levando-os a responder além do seu dever, numa atitude de compromisso e lealdade. Destacamos, nos resultados obtidos, os índices de correlação mais baixos entre o comprometimento calculativo e a virtuosidade organizacional global e respetivas dimensões, com exceção da dimensão integridade onde não houve correlação.

No nosso estudo, a idade não se relaciona com o comprometimento e com a virtuosidade organizacional, ao contrário de resultados de outros estudos (Meyer et al., 2002; Ribeiro e Rego, 2009, 2010).

Quanto ao género, os homens desta amostra experienciam maior comprometimento com a organização do que as mulheres, tanto na sua globalidade como relativamente à dimensão normativa, sendo a diferença moderada. O mesmo acontece quanto à dimensão afetiva, à semelhança do estudo de Ferreira (2005), em que os homens são mais entusiastas com o

trabalho e mais empenhados no sucesso da organização comparativamente às mulheres, e também apresentam um relacionamento moral mais significativo.

As habilitações literárias relacionam-se com a virtuosidade organizacional global e de um modo mais peculiar com o perdão e o otimismo, no nosso estudo tal como noutros estudos (Rego, Leite, Carvalho, Freire e Vieira, 2004). Assim, quanto maior o nível de escolaridade maior o comprometimento organizacional e as perceções de virtuosidade, embora a diferença observada não seja muito expressiva.

Na nossa amostra não encontramos resultados entre a antiguidade e o comprometimento organizacional, ao contrário de outros estudos (Ferreira, 2005), mas constatámos que os trabalhadores mais antigos na organização são os que mais percecionam a organização virtuosa, concretamente nas dimensões otimismo e confiança (Rego et al., 2007).

Em relação ao grupo profissional concluímos, tal como Ferreira (2005) no seu estudo com médicos e enfermeiros de um serviço público de saúde que, quanto mais graduado é o grupo maior é a expressão afetiva e moral do comprometimento organizacional. Já quanto ao comprometimento calculativo, o nosso resultado difere daquele estudo. Isto é, na nossa amostra, são mais evidentes as relações transacionais nos grupos mais graduados. Nas perceções de virtuosidade organizacional, apenas o otimismo obteve expressão. Deste modo, quanto maior é a habilitação profissional do grupo, maior é a perceção de otimismo.

Respeitante à situação profissional, esta não se associou com o comprometimento organizacional ao contrário do sublinhado noutras investigações (Domingues, 2010; Ferreira, 2005). O mesmo não sucedeu quanto à virtuosidade organizacional, à semelhança de outros trabalhos científicos (Ferreira, 2005), em que as dimensões perdão, confiança e integridade, percecionadas pelos trabalhadores, se associam à posse de um vínculo profissional mais seguro.

Não podemos deixar de refletir sobre a particularidade dos resultados da dimensão integridade da virtuosidade organizacional (magnitudes baixas) e da dimensão calculativa do comprometimento organizacional (sem significância), neste nosso trabalho. Em tom de reflexão, refira-se que o clima divulgado de corrupção política e financeira, o desinteresse pelo bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores, a despreocupação com a vertente social interna das organizações públicas em geral, a falta de diálogo motivador entre as administrações e os trabalhadores, poderão estar na base do ambiente de desconfiança instalado.

Assim, resumindo, pode concluir-se que os sujeitos da nossa amostra com menos escolaridade, pertencentes a um grupo profissional menos habilitado profissionalmente e com

uma situação laboral mais precária são aqueles que menos sentem a organização como virtuosa e concomitantemente os que menos se comprometem com ela. Mais particularmente, são também estes os sujeitos que menos percebem confiança, integridade, perdão e otimismo da organização, bem como apresentam menores índices de comprometimento calculativo, afetivo e normativo.

O modelo público, tal como a literatura nos elucida, é o modelo onde menos se sente o apoio da organização. Ora, sabendo-se que o comportamento dos trabalhadores é influenciado pelas crenças sobre o quanto a organização valoriza a sua colaboração, importa investir fortemente no sentimento de segurança em relação ao futuro profissional com o fim de melhorar e efetivar a percepção de suporte organizacional. Reforçar a relação trabalhador/organização é benéfico para ambas as partes e talvez seja um dos caminhos para mudar a imagem das autarquias locais e dos trabalhadores da administração local perante a opinião pública.

Na verdade, não esquecemos, em nenhum momento, que a relação de proximidade com a administração política pode suscitar o medo de retaliações que comprometam a própria sustentabilidade e que, eventualmente, será de considerar que as respostas aos questionários nem sempre espelhem a verdade plena da percepção do trabalhador. Como forma de salvaguardar o que pode constituir uma limitação em estudos futuros, sugerimos a utilização de um instrumento que permita aferir a presença de desejabilidade social. Outra das limitações a sublinhar é relativa ao facto de a amostra estar confinada a uma só organização e a uma só região podendo ser ferida de alguma ruralidade, atendendo à pequena dimensão da autarquia onde foi recolhida. A inexistência de trabalhos científicos com populações deste tipo, com a reunião dos construtos em análise, constitui-se limitação por um lado, ao dificultar-nos a comparação dos nossos resultados, por outro também nos deixa a satisfação da inovação e da vontade inquestionável de lhe dar continuidade.

A necessidade de aumentar o conhecimento sobre estas populações é pertinente. Fica por apurar quais são os fatores preditores de autocompaixão, comprometimento e virtuosidade nestes contextos. Investigações futuras poderão também aferir índices de autocompaixão, comprometimento organizacional e virtuosidade organizacional dos líderes destas organizações e comparar os resultados obtidos junto dos trabalhadores. Será também pertinente observar a influência, na formação do comprometimento e da virtuosidade organizacional, de variáveis contingenciais, como valores, cultura e condições socioeconómicas. Fica ainda por aclarar a privação da associação dos resultados da autocompaixão com os outros construtos em análise no nosso estudo, nomeadamente quanto

ao comprometimento organizacional, uma vez que já existe pelo menos um estudo com agentes policiais da PSP que a verificou (Fernandes et al., 2013).

Pesem embora as limitações apontadas, o nosso trabalho responde ao apelo do movimento dos estudos organizacionais positivos (Cameron et al., 2003; Ribeiro e Rego, 2009) que busca o conhecimento sobre as condições capazes de criar estados positivos nas organizações. Analisámos uma população pouco estudada, inserida em contexto político. Juntámos variáveis psicológicas e organizacionais (autocompaixão; comprometimento organizacional e virtuosidade organizacional), de que não temos conhecimento terem sido estudadas em conjunto, na intenção de unir esforços da psicologia positiva e da psicologia organizacional, num contributo ao reforço das forças e virtudes humanas protetoras do seu funcionamento intra e interpessoal.

Em síntese, apuramos que a amostra deste estudo parece apresentar-se pouco comprometida e com dificuldade em reconhecer a sua organização como virtuosa. Citamos como eventual razão para este resultado, o descontentamento consensual que vivem os trabalhadores deste setor do Estado – as autarquias locais. Carreiras estagnadas, congelamento de salários, aumento do número de horas de trabalho, falta de formação profissional, trabalho precário, e outros, estarão provavelmente na base da insatisfação criando um clima de desconfiança. Embora no sentido inverso, o nosso estudo é consistente com a literatura quando esta afirma que a virtuosidade organizacional, ao ser percecionada pelos trabalhadores, fomenta um sentimento de pertença, lealdade e compromisso para com a organização que, mormente se traduz num conjunto de resultados e objetivos alcançados com benefícios para ambas as partes (Meyer et al., 2002; Rego et al., 2010).

Concluímos que fomentar ações positivas nas organizações é estimular estados emocionais positivos nos indivíduos. Estimular a capacidade compassiva individual, através da autocompaixão e *mindfulness*, é humanizar os sujeitos e as organizações. As organizações e os líderes poderão assim promover forças de trabalho, afetiva e normativamente comprometidas, despertando perceções positivas das virtudes organizacionais.

Referências Bibliográficas

- Adams, C. E. e Leary, M. R. (2007). Promoting self-compassionate attitudes toward eating among restrictive and guilty eaters. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26(10), 1120–1144. doi:10.1521/jscp.2007.26.10.1120.
- Allen, N. J. e Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–76. doi:10.1006/jvbe.1996.0043.

- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6ª Ed.). Washington DC: APA.
- Barradas, C. S. G. (2013). *Preditores da virtuosidade organizacional: um estudo no 3º setor*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Técnica de Lisboa.
- Bright, D. S., Cameron, K. S. e Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269. doi:10.1007/s10551-005-5904-4
- Cameron, K. S., Bright, D. e Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. doi:10.1177/0002764203260209.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. e Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship*, 241–261. Acedido em 2, agosto, 2015 em <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/POS/POS - CHAPTER 1-FINAL.pdf>
- Carochinho, J. A. B. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do hedonismo e da eudaimonia*. Departamento de Psicologia Social Básica e Metodologia. Tese de doutoramento não publicada, Universidade de Santiago de Compostela.
- Castilho, P. e Pinto Gouveia, J. (2011). Auto-compaixão: Estudo da validação da versão portuguesa da Escala da Auto-compaixão e da sua relação com as experiências adversas na infância, a comparação social e a psicopatologia. *Psycologica*, 54, 203–230.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (2ª ed.). Rio de Janeiro. Editora Campus.
- Chughtai, A. A. e Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39–64.
- Constantino, T. C. L. (2010). *Assédio Moral: numa estrutura autárquica*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927–946. doi:10.1002/job.173.
- Dias, J. H. e Paraíso, I. (2011). O sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua prática no contrato psicológico dos colaboradores. *Interações*, 20, 101–132.
- Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. Porto: Porto Editora, 2003-2015. Acedido em 31, agosto, 2015 em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/turnover>
- Domingues, A. C. G. E. (2010). *Comprometimento organizacional e intenções de abandono dos agentes em geriatria*. Tese de mestrado não publicada, Universidade do Porto.
- Fernandes, H. M. S. S. (2013). *Comprometimento organizacional, autocrítica e autocompaixão na PSP*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior Miguel Torga. Coimbra.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Tese de doutoramento não publicada, Universidade do Minho. Braga.
- Ferreira, M. G. R. P. (2012). *Optimismo, auto-estima e estratégias de coping: um estudo comparativo entre políticos autarcas e não políticos*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.
- Fontinha, J. M. G. M. (2009). *“Faz a ti mesmo aquilo que farias aos outros”: Estilo de vinculação como determinante da compaixão e autocompaixão*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa.

- Gable, S. L. e Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology ? *Review of General Psychology*, 9(2), 103–110. doi:10.1037/1089-2680.9.2.103
- Gilbert, P. (2005). *Compassion: Conceptualizations, research and use in psychotherapy*. New York: Routledge.
- Gilbert, P. (2009a). Introducing compassion-focused therapy. *Advances in Psychiatric Treatment*, 15(3), 199–208. doi:10.1192/apt.bp.107.005264.
- Gilbert, P. (2009b). *The compassionate mind: A new approach to life challenge's*. Viking Way Richmond: Raincoast Books.
- Gilbert, P. e Procter, S. (2006). Compassionate mind training for people with high shame and self-criticism: Overview and pilot study of a group therapy approach. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 13(6), 353–379. doi:10.1002/cpp.507.
- Goman, C. K. (1994). *Gestão por empenhamento: Cultivar a dedicação nas empresas*. Lisboa: Monitor.
- Gouveia, V. V., Guerra, V. M., Sousa, D. M. F., Santos, W. S. e Costa, J. D. M. (2009). Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne: Evidências de sua validade fatorial e consistência interna. *Avaliação Psicológica*, 8(1), 87–98. doi:2175-3431.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement Issues. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 5(6), 7-25. Acedido em 5, agosto, 2015 em <http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf>
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Allen, A. B. e Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: the implications of treating oneself kindly. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 887–904. doi:10.1037/0022-3514.92.5.887.
- Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro. Regime Financeiro das Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais. *Diário da República nº 169/2013- Série I*. Assembleia da República. Lisboa.
- Lopes, C. I. C. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Mathieu, J. E. e Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. Acedido em 3, setembro, 2015 em <http://psycnet.apa.org>.
- Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of a organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theorie, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. e Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. e Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. doi:10.1037/0021-9010.89.6.991.
- Meyer, J. P. e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the worplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P. e Smith, C. A. (2000). HRM Practices and organizational commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319–331. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents,

- correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55(1), 56–67.
- Myers, D. G. e Diener, E. (1995). Who is happy. *Psychological Science*, 6(1), 10–19. Acedido em 1, agosto, 2015 em <http://psycnet.apa.org>.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. e Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14, 115–133. doi:10.3900/fpj.04.06.341.p.
- Neff, K. D. (2003a). Self-Compassion : An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2, 85–101. doi:10.1080/15298860390129863.
- Neff, K. D. (2003b). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2, 223–250. doi:10.1080/15298860390209035.
- Neff, K. D. (2004). Self-compassion and psychological well-being. *Constructivism in the Human Sciences*, 9, 27–37.
- Neff, K. D. (2011). *Self-compassion*. London: Hodder & Stoughton.
- Neff, K. D. (2012). The science of self-compassion. Em R. D. Germer, Christopher K. e Siegel (Ed.), *Compassion and wisdom in psychotherapy: Deepening mindfulness in clinical practice* (pp. 79–92). New York: Guilford Press.
- Neff, K. D., Hsieh, Y. P. e Dejjattarat, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with Academic Failure. *Self and Identity*, 4(3), 263–287. doi:10.1080/13576500444000317
- Neff, K. D., Kirkpatrick, K. L. e Rude, S. S. (2007). Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 139–154. doi:10.1016/j.jrp.2006.03.004.
- Neff, K. D., Pisitsungkagarn, K. e Hsieh, Y. P. (2008). Self-compassion and self-Construct in the United States, Thailand, and Taiwan. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(3), 267–285. doi:10.1177/0022022108314544.
- Neff, K. D. e Vonk, R. (2009). Self-compassion versus global self-esteem: Two different ways of relating to oneself. *Journal of Personality*, 77(1), 23–50. doi:10.1111/j.1467-6494.2008.00537.x.
- Norman, S., Luthans, B. e Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 55–64.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. England: McGraw-Hill Education - Open University Press.
- Paludo, S. S. e Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17(36), 20. doi:10.1590/S0103-863X2007000100002.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais*. (M. Robalo, Ed.) (6.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Priberam (2008). *Dicionário Priberam da língua portuguesa*. Acedido em 4, Maio, 2015 em <https://www.priberam.pt/dlpo/consultar.aspx>.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. e Vieira, A. (2004). Organizational commitment: toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(3), 201–218. doi:http://dx.doi.org/10.1108/15365430480000510.
- Rego, A., Ribeiro, N. e Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. doi:10.1007/s10551-009-0197-7.

- Rego, A. e Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43. doi:10.1590/S0034-75902004000300004
- Rego, A., Souto, S. e Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 13(1), 7–36.
- Ribeiro, N. M. P. (2009). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional*. Tese de doutoramento não publicada, Universidade de Aveiro.
- Ribeiro, N. e Rego, A. (2009). Virtuosidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. *Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, 1 (1), 285–303.
- Ribeiro, N. e 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.
- Sá, P. M. e Sintra, O. F. (2008). Modernização administrativa e gestão da qualidade : um estudo empírico nos municípios portugueses. *Notas Económicas*, 57–80.
- Salzberg, S. (1997). *Loving-kindness: The Revolutionary Art of Happiness*. Boston MA: Shambhala.
- Santos, G. (2012). *Stress Ocupacional: os fatores indutores e a vulnerabilidade dos indivíduos de uma Administração Pública local*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Minho. Braga.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. doi:10.1590/S0034-76122009000200004.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 3–9. Acedido em 5, setembro, 2015 em <http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/Class/Psy418/Josephs/Wynne%20Folder/1-Positive%20Psychology.pdf>.
- Seligman, M. E. P. (2009). *Felicidade Autêntica: Usando a Psicologia Positiva para a Realização Permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. E. P. e Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology - An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi:10.1037//0003-066x.55.1.5.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. e Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421. Acedido em 5, setembro, 2015 em <http://psycnet.apa.org>.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. e Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi:10.1177/0149206307308913.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organization*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.