



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Práticas virtuosas entre colaboradores: um estudo de caso numa instituição gerontológica

Departamento de Educação, Desporto e Intervenção Social

Mestrado em Gerontologia Social

2025, Ana Sofia Bandarra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Ana Sofia Anastácio Ramos Bandarra

Práticas virtuosas entre colaboradores: um estudo de caso numa instituição gerontológica

Dissertação de Mestrado em Gerontologia Social, apresentada ao Departamento de Educação,
Desporto e Intervenção Social na Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do
grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação do(a) Professor(a) Doutora Paula Costa Neves

Outubro de 2025

Agradecimentos

A todas as entidades e pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste Mestrado.

À minha orientadora Prof.^a Dra. Paula Neves pela presença contínua e pelas considerações minuciosas sobre a dissertação de mestrado (gratidão).

À Direção Técnica da instituição gerontológica onde decorreu o estudo de caso, bem como, aos participantes do estudo, nomeadamente da fase de entrevistas, que me presentearam sempre com um beijinho e um abraço (gentileza e cuidado).

À coordenadora de mestrado Prof.^a Dra. Cláudia Andrade pela empatia e auxílio em questões referentes ao mestrado (gratidão).

A todas as pessoas que respeitaram os momentos nos quais não revelei o tema da minha dissertação, ou seja, por terem respeitado a minha forma reservada de Ser (respeito).

À orientação divina pelo encaminhamento para este mestrado (espiritualidade).

A quem me fez ter tanto carinho pelos adultos mais velhos (AT e AF) (amor).

A mim mesma pelo meu esforço e empenho (persistência).

À minha Vereadora Dra. Susana Gravato (falecida a 21.10.2025), vereadora da Coesão Social e Maioridade, por me ter recebido pessoalmente no meu primeiro dia, pelo apoio que sempre me deu e por todo o reconhecimento que fez ao meu trabalho.

Cada agradecimento encontra-se identificado com a virtude ou força de carácter correspondente, porque em cada momento podemos aplicar virtudes, mas também, reconhecer virtudes nas pessoas que nos rodeiam.

Esta investigação surge porque acredito verdadeiramente na importância da ética e das virtudes. Que esta seja uma (frutífera) semente para estudos adicionais sobre esta temática, tanto no contexto institucional gerontológico, como em outros contextos organizacionais.

Práticas virtuosas entre colaboradores: um estudo de caso numa instituição gerontológica

Resumo: As virtudes humanas podem ser praticadas em contexto pessoal e organizacional. A demonstração de virtudes humanas em contexto organizacional, através de práticas virtuosas, tem diversas vantagens para o ambiente organizacional e para as relações interpessoais. As relações interpessoais baseadas em virtudes (e.g., respeito, gratidão, integridade) são relações significativas e promovem os efeitos amortecedores, amplificadores e heliotrópicos associados à virtuosidade organizacional. O presente estudo tem como objetivo aferir e compreender os níveis, vivências, causas e vantagens das práticas virtuosas entre colaboradores, na perspetiva dos colaboradores de uma instituição gerontológica em Portugal. Para abordar a questão recorreu-se a um estudo de caso, utilizando-se uma investigação de metodologia mista, primeiramente quantitativa e depois qualitativa. Os resultados revelam que o significado e o apoio compassivo são as duas dimensões de práticas virtuosas mais prevalentes, sendo o perdão e o zelo/cuidado as dimensões menos presentes. Os motivos mais referenciados para estas práticas são atribuídos à identidade, consciência, proximidade relacional e ao gosto pelo trabalho. Evidencia-se a presença de práticas virtuosas na instituição gerontológica o que acarreta vantagens para o trabalho diário, utentes e imagem institucional.

Palavras-chave: Virtudes humanas; virtuosidade organizacional; práticas individuais virtuosas; cuidador formal; instituição gerontológica.

Virtuous practices among collaborators: a case study in a gerontological institution

Abstract: Human virtues can be practiced in both personal and organizational contexts. Demonstrating human virtues in an organizational context, through virtuous practices, has several advantages for the organizational environment and interpersonal relationships. Virtue-based interpersonal relationships (e.g., respect, gratitude, integrity) are meaningful and promote the buffering, amplifying, and heliotropic effects associated with organizational virtuosity. This study aims to assess and understand the levels, experiences, causes, and advantages of virtuous practices among employees, from the perspective of employees at a gerontological institution in Portugal. To address this issue, a case study was used, using mixed-method research, first quantitative and then qualitative. The results reveal that meaning and compassionate support are the two most prevalent dimensions of virtuous practices, with forgiveness and zeal/care being the least prevalent dimensions. The most frequently cited motives for these practices are attributed to identity, conscientiousness, relational closeness, and enjoyment of work. The presence of virtuous practices in the gerontological institution is evident, which brings advantages to daily work, users and institutional image.

Keywords: Human virtues; organizational virtuosity; virtuous individual practices; formal caregiver; gerontological institution.

Índice

Introdução.....	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. As virtudes.....	4
1.1. As virtudes: definições	4
1.2. Tipologia de virtudes: abordagem filosófica e da psicologia positiva.....	5
1.3. As virtudes como um hábito	6
1.4. A psicologia organizacional positiva e as virtudes	7
1.5. Da virtude à virtuosidade	8
2. A virtuosidade organizacional.....	9
2.1. Componentes da virtuosidade organizacional.....	11
2.1.1. <i>Virtuosidade através das organizações</i>	11
2.1.2. <i>Virtuosidade nas organizações</i>	13
3. Práticas virtuosas	14
3.1. Dimensões das práticas virtuosas	15
3.1.1. <i>Zelo e cuidado</i>	15
3.1.2. <i>Apoio compassivo</i>	16
3.1.3. <i>Perdão</i>	17
3.1.4. <i>Inspiração</i>	18
3.1.5. <i>Significado</i>	19
3.1.6. <i>Respeito, integridade e gratidão</i>	20
3.2. Causas e vantagens da virtuosidade organizacional e das práticas virtuosas ...	23
3.2.1. <i>Causas</i>	23
3.2.2. <i>Vantagens</i>	24
PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO	27
4. Problema em estudo, questões e objetivos de investigação.....	28
5. Desenho e método de investigação.....	28
6. Objeto de Estudo	29
7. Participantes / Amostra	29
8. Instrumentos de recolha de dados	30
9. Procedimentos relativos à recolha de dados e questões éticas	30

10. Procedimentos de análise de dados	32
PARTE III - RESULTADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	34
11. Análise quantitativa (1ª Fase)	35
11.1. Apresentação e discussão de resultados	35
12. Análise qualitativa (2ª Fase).....	42
12.1. Apresentação de resultados.....	42
12.2. Discussão de resultados	58
PARTE IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
13. Considerações finais	75
14. Limitações e estudos futuros	77
REFERÊNCIAS.....	78
ANEXOS	93
Anexo A - <i>Virtudes e forças de carácter adaptado de Peterson e Seligman (2004)</i>	94
Anexo B - <i>Análise temática de conteúdo: temas, subtemas e excertos</i>	96
Anexo C - <i>Questionário sociodemográfico e Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas</i>	102
Anexo D - <i>Guião da entrevista semiestruturada</i>	105
Anexo E - <i>Consentimento informado, livre e esclarecido (CILE)</i>	107
Anexo F - <i>Gráficos com respostas percentuais da Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas (Cameron et al., 2011; Ribeiro et al., 2013)</i>	110

Lista de abreviaturas

1. CD – Centro de dia
2. ERPI – Estrutura residencial para pessoas idosas
3. SAD – Serviço de apoio domiciliário

Lista de tabelas

TABELA 1 - DIMENSÕES DAS PRÁTICAS VIRTUOSAS, ADAPTADO DE CAMERON ET AL. (2011).....	15
TABELA 2 - MÉDIA, DESVIO-PADRÃO, MÍNIMO E MÁXIMO DE DIMENSÃO E ITEM.....	36
TABELA 3 - TEMAS E SUBTEMAS.....	45
TABELA 4 - EXEMPLOS DE PRÁTICAS VIRTUOSAS ENTRE COLABORADORES NA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO.....	64
TABELA 5 - MOTIVOS E VANTAGENS DAS PRÁTICAS VIRTUOSAS ENTRE COLABORADORES NA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO.....	71

Introdução

O ambiente organizacional é fortemente impactado pela qualidade dos relacionamentos interpessoais que se estabelecem entre os colaboradores de uma organização. Considera-se que os relacionamentos laborais são significativos quando são pautados pelo respeito, confiança, empatia, gratidão, cooperação (Silva et al., 2021), entre outras virtudes e forças de carácter. Ao praticar a amabilidade, adotar comportamentos pró-sociais, perdoar, cooperar e expressar gratidão sincera, o colaborador reforça o desenvolvimento de conexões positivas promotoras da felicidade no trabalho (Silva et al. 2021). Ou seja, através da virtuosidade organizacional, promove-se a felicidade (Rego et al., 2010). Por outro lado, as relações laborais pautadas por comportamentos tolerantes, respeitosos, solidários, inspiradores, significativos e atenciosos refletem positividade nas organizações (Cameron et al., 2011) e apresentam benefícios individuais e organizacionais gerando, nomeadamente, satisfação no trabalho, qualidade e produtividade (Silva et al., 2022). Estudos indicam que a virtuosidade organizacional e as práticas virtuosas contribuem para o bem-estar (Arshad et al., 2023), performance, satisfação (Perugini & Solano, 2018) e auto-eficácia (Gomes, 2010). Maiores perceções de virtuosidade geram maiores níveis de bem-estar no trabalho, bem-estar afetivo e de comprometimento organizacional (Demo et al., 2022; Ho et al., 2022; Mota, 2013). Alguns estudos concluíram ainda que, existe uma relação direta entre as práticas positivas/virtuosas e os comportamentos de cidadania organizacional, o desempenho no cargo (Redelinguys, 2021), o bem-estar e a adequação pessoa-ambiente (Rensburg & Rothmann, 2020), têm um impacto positivo sobre o desempenho de tarefa, o envolvimento no trabalho e sobre o clima social (Geue, 2018). Estudos concluem ainda pela relação inversa entre práticas positivas/virtuosas com as intenções de rotatividade (Redelinguys, 2021).

Ora, considerando que, a virtuosidade organizacional consiste num construto contemporâneo que carece de estudos (Silva, 2018) é relevante promover investigações que envolvam bases morais do comportamento (Gomide et al., 2016). Da apreciação da literatura, não foram encontrados estudos sobre práticas virtuosas em contexto institucional gerontológico.

Posto isto, a presente dissertação pretende dar resposta à seguinte questão de investigação: Quais são os níveis, as vivências, as causas e as vantagens das práticas

virtuosas entre colaboradores, na perspetiva dos colaboradores da instituição gerontológica em estudo?

Este estudo incide sobre práticas virtuosas, ou seja, atos deliberados individuais desenvolvidos entre os colaboradores (cuidadores formais) de uma Santa Casa da Misericórdia do distrito de Viseu, nas respostas sociais de estrutura residencial para pessoas idosas (ERPI), centro de dia (CD) e serviço de apoio domiciliário (SAD).

Tendo em conta as múltiplas formas de operacionalizar a virtuosidade organizacional, a presente investigação baseia-se na classificação apresentada por Cameron et al. (2011) e da qual resultou a *Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas* que integra seis dimensões: zelo e cuidado; apoio compassivo; perdão; significado; inspiração; e respeito, integridade e gratidão.

Partindo das dimensões supramencionadas, desenvolve-se a presente investigação em contexto institucional gerontológico, face à escassez de estudos sobre esta temática no terceiro setor (setor social) em geral, e no contexto gerontológico em específico. Inicia-se a presente dissertação com um enquadramento teórico sobre virtudes, virtuosidade organizacional e práticas virtuosas, seguindo-se a exposição de cada uma das seis dimensões em análise. Posteriormente, apresenta-se o estudo empírico que integra uma investigação de metodologia mista. Posteriormente, são expostos os resultados (quantitativos e qualitativos), efetua-se a discussão dos resultados obtidos, finalizando-se com as conclusões do estudo.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. As virtudes

A virtude tem sido estudada por diversos filósofos, pela psicologia positiva e desenvolvida por tradições religiosas como o budismo, o hinduísmo (Vecchio & Santos, 2024) e o Cristianismo (Faus, 2021). Recentemente, face a múltiplos escândalos no mundo empresarial, a virtude voltou “para o centro do palco” organizacional (Cunha & Rego, 2015, p. 249), estando a obter maior apreciação nas literaturas da área da filosofia, psicologia e gestão (Alzola, 2015). No presente estudo, a incidência sobre as virtudes e as práticas virtuosas é feita com base nas conceções da filosofia e da psicologia positiva.

1.1. As virtudes: definições

A palavra virtude tem origem no latim *virtus* que significa força, potência (Faus, 2021) e excelência (Bright et al., 2006). As virtudes começaram a ser estudadas por Platão. O filósofo centrava-se em quatro virtudes: prudência, justiça, fortaleza e temperança (Faus, 2021). Mais tarde, Aristóteles, desenvolve a sua reflexão filosófica sobre outras virtudes adicionais, cria a ética das virtudes¹ e distingue as virtudes adquiridas pelo hábito das virtudes intelectuais (Aristóteles, 322 a.C./2024).

As virtudes humanas, também designadas virtudes morais (Faus, 2021) são qualidades das pessoas, qualidades apreciadas, admiradas e almejadas (La Taille, 2000) que se manifestam como uma “tendência impregnada na pessoa que a leva a actuar, sentir e desejar de modo congruente com qualidades virtuosas nos seres humanos” (Cunha, 2017, p. 33).

A ética articula-se com as virtudes, na medida em que estas consistem em “qualidades que se alinham e conectam com aquilo que é considerado ou visto como correto ou desejável, do ponto de vista dos preceitos éticos de uma comunidade humana” (Silva, Cervo & Bento, 2018, p. 48). Assim, as virtudes referem-se às qualidades que integram o carácter moral do indivíduo (Gomide et al. 2016), de forma que, as virtudes humanas também podem ser definidas como uma capacidade ou disposição² do indivíduo para manter um sentido moralmente válido com o objetivo de alcançar o bem, a vida boa e/ou a excelência. As ações que sejam conforme a virtude, são agradáveis em si mesmas.

¹ Segundo Gomide et al. (2016, p. 300) “a ética das virtudes remonta às ideias de Aristóteles (2006), segundo as quais a finalidade da vida humana é alcançar a felicidade ou “vida boa” (eudamonia). Para alcançá-la, é necessário viver racionalmente, o que implica viver segundo a virtude”.

² Ao contrário de Gomide et al. (2016) que considera as virtudes humanas como uma capacidade ou disposição, Aristóteles (322 a. C./2024) enquadra as excelências apenas na categoria de disposições de carácter. Esclarece o filósofo que existem três fenómenos que surgem da alma, as afecções, as capacidades e as disposições.

O ato praticado em conformidade com a excelência é praticado de forma espontânea, sem custo associado, não causando dano ou sofrimento aos demais (Aristóteles, 322 a.C./2024). Acrescenta o filósofo que “quem é feliz vive bem e age bem, porque se pode dizer que a felicidade é quase um viver bem e um agir bem” (p. 72) até porque “o bem é aquilo por que tudo anseia” (p.59), não obstante, não existir uma ideia comum da manifestação de bem.

As virtudes são manifestações da excelência de carácter (Bright et al., 2006). A excelência é uma qualidade, uma vez que consegue promover o potencial humano (Aristóteles, 322 a.C./2024). A excelência³ também resulta de pequenas coisas e pode ser praticada no quotidiano (Cunha et al., 2017). Através do olhar filosófico, a excelência é uma disposição do carácter que está situada no meio⁴ entre o excesso e o defeito, por exemplo, relativamente ao dar e receber dinheiro, o intermédio é a generosidade, o excesso é o esbanjamento e o defeito é a avareza. No entanto, “tentar encontrar o meio é tarefa séria. É trabalhoso encontrar o meio em qualquer coisa” (Aristóteles, 322 a.C./2024, p. 100).

As relações sociais e a conduta humana podem ser orientadas por boas qualidades, tais como, pré-virtudes (polidéz e obediência), virtudes (justiça, empatia, generosidade, honestidade, verdade/mentira e amizade), sentimentos morais (culpa e vergonha) e processos que estão envolvidos na formação dos sentimentos morais (perdão e reparação de dano) (Gomide, 2011).

1.2. Tipologia de virtudes: abordagem filosófica e da psicologia positiva

Existem virtudes que se referem à função de um objeto, enquanto outras dizem respeito a qualidades das pessoas que lhes conferem valor e despertam admiração (La Taille, 2001). Estas virtudes que integram o carácter da pessoa (virtudes de carácter) podem ser designadas de virtudes morais (Pieta, 2009). As virtudes podem ser classificadas como virtudes intelectuais (e.g., inteligência) ou virtudes morais (e.g., generosidade) (Aristóteles, 322 a.C./2024). Outros autores diferenciam forças do coração (e.g., gratidão e amor) das forças da cabeça (e.g., perseverança e regulação) (Peterson & Park, 2006).

³ A análise da virtude ou do comportamento excelente terá sempre em conta quem analisa e a quem correspondem as expectativas. Para a virtude neo-aristotélica, o padrão final de análise é subjetivo, uma vez que, implica que a pessoa se comporte da forma que uma pessoa virtuosa se comportaria (Sison & Ferrero, 2015).

⁴ Recorde-se a expressão popular de que no meio está a virtude.

Para La Taille (2000) a única virtude que poderia ser designada, *à priori*, de virtude moral, seria a justiça. No entanto, o autor explica que, as condutas que são determinadas por direitos alheios (onde se inclui a justiça), bem como, as que beneficiam outras pessoas, merecem a designação de morais. Por isso, o autor decide refletir sobre a designação que deverá atribuir à gratidão e à generosidade, explicando que, na base da justiça encontramos a reciprocidade, enquanto na base da generosidade e da gratidão encontramos o altruísmo. A justiça, a generosidade, a gratidão, a fidelidade, a tolerância e a polidez são virtudes que, por altruísmo ou por contrato (reciprocidade) dizem respeito ao outro e são designadas de virtudes altruístas / pró-sociais / *other-regarding*. Por sua vez, a humildade, a coragem, a prudência, o humor e a temperança, são virtudes auto-referenciadas / *self-regarding* da moral e não seriam virtudes morais em si mesmo, mas poderiam ser encaradas como tal se vinculadas às relações sociais (e.g., ser corajoso para salvar uma outra pessoa) (La Taille, 2000). Estas características têm relevância moral porque “se não houvesse pessoas corajosas, a ética humana seria outra, ou, aliás, não seria” (La Taille, 2000, p.117), tanto que:

...não raras são as vezes em que o agir moral leva a riscos⁵ e é provável que se não tivesse existido pessoas como Martin Luter King, Ghandi, e outros chamados heróis da luta pela justiça, a própria justiça seria um ideal ético enfraquecido (La Taille, 2000, p. 117).

1.3. As virtudes como um hábito

A virtude não é um traço, as pessoas não são virtuosas porque nascem virtuosas (Cunha & Rego, 2015), ou seja “a virtude não é inata ao homem, mas é adquirida por meio da prática e do hábito” (Gomide et al., 2016, p. 300). Também por isso, as virtudes humanas são designadas de virtudes adquiridas (Faus, 2021) porque podem ser ensinadas (Grinhauz & Solano, 2012; Silva et al., 2022). Se as virtudes fossem uma capacidade, teriam de nascer com o indivíduo, tal como nasce a capacidade de visão, do olfato, entre outros sentidos (Aristóteles, 322 a.C./2024), ou seja, “as virtudes não nascem feitas e embrulhadas” (Faus, 2021, p.27).

⁵ Sobre os riscos e a necessidades do agir moral, existem “circunstâncias em que uma decisão deliberada de não cumprir um determinado mandato legal pode ser considerada não apenas como moralmente permissível, mas até mesmo como a maneira mais ética de se comportar” porque pode “pressupor uma disposição de cumprir uma normatividade que o agente moral considera mais prioritária do que a legal” (Santarelli, 2023, p. 4).

Considerando que a virtude é um hábito (Cunha & Rego, 2015), a sua aquisição requer esforço e dedicação constante (Faus, 2021). Além de uma aquisição caracterizada pelo empenho, também a sua prática implica perseverança⁶ porque uma ação única, por muito admirável que seja, não gera virtude (Faus, 2021), ou seja, uma ação esporádica ou isolada não permite a atribuição de um traço de carácter (Gomide et al., 2016).

Para a Psicologia Positiva, as forças de carácter / qualidades humanas são traços morais, nas quais reveste especial relevância o carácter voluntário da escolha: “uma força envolve escolhas sobre quando usá-la e se deve continuar a desenvolvê-la” (Seligman, 2002, p. 135). No ato deliberado⁷ o ênfase é colocado na decisão de se adotar determinada ação, porque a decisão é ainda “melhor do que as próprias acções no que respeita a avaliação dos caracteres Humanos” (Aristóteles, 322 a.C./2024, p.148). Assim, para a atribuição de determinado traço de carácter, é necessária a verificação de um “fazer” reiterado de práticas virtuosas⁸, que tenham por base a escolha voluntária da sua prática.

1.4. A psicologia organizacional positiva e as virtudes

As virtudes, como vimos, podem ser abordadas através de duas perspetivas: (a) a abordagem filosófica que remonta ao pensamento do filósofo Aristóteles, da ética das virtudes e de estudos posteriores; (b) a abordagem da psicologia organizacional positiva, através da qual o conceito de virtudes se desenvolve no quadro da evolução da psicologia positiva (Ramos, 2021).

A Psicologia Positiva adota a terminologia de virtudes e qualidades humanas/forças de carácter. Através da leitura de Aristóteles, Platão, Tomás de Aquino, o Velho Testamento, Confúcio, Buddha e outros textos e autores de relevância, foram catalogadas cerca de 200 virtudes humanas⁹. Atualmente são apontadas seis virtudes: (a) Sabedoria e

⁶ Faus (2021) explana que, para São Tomás de Aquino, a perseverança diferencia-se da constância. A perseverança refere-se à capacidade de persistir apesar da duração do esforço, enquanto a constância reporta-se a persistir, sem desistir, mesmo quando aparecem obstáculos inesperados.

⁷ As ações voluntárias diferenciam-se das ações involuntárias. São involuntárias as ações que resultam da coação ou da ignorância. São voluntárias as ações adotadas pela pessoa que tem conhecimento das circunstâncias nas quais se processa a ação (Aristóteles, 322 a. C/2024.).

⁸ Os autores Sison & Ferrero (2015) focam-se no carácter interno da virtude, em vez da sua exteriorização através da ação. Segundo estes autores, a virtude diferencia-se da virtuosidade. A virtude consiste na qualidade e a virtuosidade refere-se à exteriorização da virtude. Ou seja, a virtude estaria no campo do “Ser” e a virtuosidade no “Fazer”.

⁹ Para La Taille (2002) os valores podem ser valores não morais (e.g. fama), valores imorais (e.g. ser violento) e valores coerentes com as regras morais (e.g. justiça). As virtudes surgem como aquelas que conferem sentido às regras morais.

conhecimento; (b) Coragem; (c) Amor e humanidade; (d) Justiça; (e) Temperança; (f) Espiritualidade e transcendência (Seligman, 2002).

As seis virtudes¹⁰ desdobram-se em vinte e quatro forças de carácter / qualidades humanas (Anexo A). Cada uma das seis virtudes integra diversas qualidades, por exemplo, “pode-se demonstrar a virtude da justiça com atos de boa cidadania, equidade, lealdade e trabalho em equipa, ou liderança humana” (Seligman, 2002, p. 137). Para uma pessoa ser virtuosa é necessário que pratique, (através de atos de vontade voluntária), pelo menos a maioria destas seis virtudes (Seligman, 2002).

No âmbito da psicologia organizacional positiva (Positive Organizational Psychology), surgiram dois movimentos (Ramos, 2021): a) os estudos organizacionais positivos (Positive Organizational Scholarship) que focam no que está bem nas organizações e naquilo que pode ser melhorado (Cunha et al., 2005); b) o comportamento organizacional positivo (Positive Organizational Behavior) ao qual compete a investigação e aplicação das forças e capacidades psicológicas positivas, com o objetivo de incrementar o desempenho laboral (Cameron & Caza, 2004).

No contexto organizacional, Cunha et al. (2005) consideram que a interação humana é a base da positividade organizacional. Para os autores, os estudos organizacionais positivos devem focar-se no estudo das pequenas coisas que fazem a diferença, bem como, compreender as causas das diferentes interações.

1.5. Da virtude à virtuosidade

Nos estudos organizacionais, os termos virtude e virtuosidade são, muitas vezes, usados de forma intercambiável. Para os estudos organizacionais positivos, a virtude refere-se a atributos individuais, enquanto a virtuosidade refere-se a comportamentos, processos e rotinas em ambiente organizacional (Cameron, 2012). A virtuosidade organizacional corresponde a um extremo positivo, organizacional e universal (Sison & Ferrero, 2015), ou seja, esta excelência situa-se no extremo tal como é perceptível através de um continuum de resultados criado por Caza et al. (2004), no qual, os comportamentos

¹⁰ Para medir as virtudes surgiu um instrumento de medição, o *Value in Action Inventory of Strengths* (VIA-IS) (Seligman, 2002). O *Teste dos Pontos Fortes Característicos - Valores em Ação* consiste num teste disponível e validado que foca nos pontos fortes das pessoas em vez de incidirem sobre os pontos fracos (Seligman, 2011). Através da sua Dissertação de Mestrado, a investigadora Ribeiro (2018) valida em Portugal a *Values in Action Scale* (via survey-72), ou seja, a Escala dos Valores em Ação (EVA-72).

antiéticos e desonestos surgem apresentados como um desvio negativo e, no meio do gráfico, o comportamento ético surge como normal. Neste continuum de resultados, a virtuosidade é ilustrada como um desvio positivo (Caza et al., 2004), como um extremo positivo, ao contrário do que é defendido pela filosofia, que considera a virtude como uma disposição do carácter que se situa no meio entre o excesso e o defeito (Aristóteles, 322 a.C./2024). Para a conceção filosófica, a virtude encontra-se no carácter interno, reside no “meio-termo”, é individual e contextual, sendo que, a virtude consiste na qualidade e a virtuosidade refere-se à exteriorização da virtude (Sison & Ferrero, 2015).

2. A virtuosidade organizacional

A virtuosidade organizacional refere-se a contextos organizacionais nos quais os bons hábitos, desejos e ações são promovidos, praticados e perpetuados gerando bem pessoal e social. Inclui ações dos indivíduos, práticas coletivas, dimensões culturais e processuais que expandem ou mantêm a virtuosidade numa organização. Inclui assim, uma componente tanto individual quanto coletiva (Cameron et al., 2004).

A virtuosidade é um conceito que se reporta ao estado ideal de excelência humana ou organizacional (Bright et al., 2006), ou seja, a “virtuosidade é o que os indivíduos aspiram ser quando estão no seu melhor” (Caza et al., 2004, p. 173). No entanto, ainda que a virtuosidade organizacional se refira a um estado de excelência (Bright et al., 2006), não se aplica uma dicotomia de tudo ou nada, uma vez que, nem os indivíduos nem as organizações são inteiramente virtuosos ou integralmente não virtuosos (Cameron et al., 2003).

No âmbito da virtuosidade organizacional, existem duas perspetivas diferentes sobre a origem das virtudes em contexto organizacional. Alguns autores defendem que as virtudes são um atributo organizacional, enquanto outros defendem ser um atributo individual que se manifesta em contexto organizacional. Na primeira perspetiva (virtudes como atributo organizacional), considera-se que as virtudes em nível organizacional são um conjunto de características morais da entidade organizacional que vão além das características dos seus membros (Peterson & Park, 2006), de forma que, a virtuosidade, para esta abordagem, refere-se primeiramente às organizações e só, posteriormente, aos indivíduos (Cameron et al., 2004). As virtudes organizacionais integram a personalidade corporativa, tal como, as virtudes humanas derivam da personalidade humana (Chun,

2005). Assim, a organização virtuosa resulta dos esforços coletivos de cada membro, não sendo formada por alguns indivíduos heroicos e virtuosos. Considera-se assim que, “a produção coletiva pode ser menor ou maior do que a mera soma de contribuições individuais” (Sison & Ferrero, 2015, p. 93).

Por outro lado, na segunda perspetiva, defende-se que as virtudes são um atributo individual que se praticam em contexto organizacional (Debeljuh, 2005), uma vez que, a virtude existe primeiramente no indivíduo (Sison & Ferrero, 2015). Esta conceção vai ao encontro da virtude neo-aristotélica que define que a virtude é encontrada no indivíduo e, só depois, se expande para o coletivo através da exteriorização, passando a ser definida como virtuosidade (Sison & Ferrero, 2015). Para os autores defensores das virtudes como característica das pessoas que se refletem, posteriormente, nas organizações, uma empresa deve ser designada como estrutura de virtude, em vez de estrutura virtuosa (Debeljuh, 2005), ou seja, estrutura integrante de indivíduos que manifestam as suas virtudes, em vez de ser definida como estrutura virtuosa porque tal seria personificar a organização com uma qualidade intrínseca ao ser humano. Neste âmbito, existem quatro formas de entender as virtudes em contexto organizacional: (a) virtudes como disposição individual (elemento intra-individual); (b) virtudes como interação generativa (que resulta da exposição a bons exemplos virtuosos); (c) virtudes como processos culturais (resultantes de processos de socialização organizacional em que as organizações impõem regras de conduta virtuosas); (d) virtudes como trabalho (ser-se virtuoso através da prática da virtude, ou seja, através do trabalho em concreto e da prática) (Cunha & Rego, 2015).

A operacionalização da virtuosidade organizacional, teve origem e tem vindo a integrar dimensões (e.g., integridade, gratidão, perdão, entre outras) que derivam das qualidades humanas¹¹ (Chun, 2005). Estas dimensões podem integrar a virtuosidade tónica ou fásica, sendo a primeira uma condição geral na organização e a segunda decorrente de determinado evento que promove essa necessidade. Quando os comportamentos virtuosos são habitualmente desenvolvidos nas organizações, considera-se existir virtuosidade tónica generalizada. Em momentos disruptivos, existe maior probabilidade de surgir virtuosidade fásica, nas modalidades de perdão e

¹¹ Recorde-se que, esta terminologia de qualidades humanas é adotada pela Psicologia Positiva, através de Seligman (2002), que expõe seis virtudes e vinte e quatro qualidades humanas/forças de carácter.

responsabilidade, em organizações caracterizadas pela virtuosidade tónica, que integra a esperança, integridade, bondade e humildade (Bright et al., 2006).

Partindo de conceitos geralmente aceites de virtudes, Cameron et al. (2004) criaram um instrumento que focava em comportamentos organizacionais. Através do instrumento aferia-se em que medida a virtuosidade é característica da organização na qual os colaboradores trabalham, incidindo-se sobre a compaixão, confiança, integridade, perdão e otimismo.

Numa outra perspetiva de avaliação das virtudes morais organizacionais, Gomide et al. (2016) elaboraram e validaram, em contexto brasileiro, um instrumento que analisava a perceção da existência de virtudes que norteiam o comportamento do empregador face aos seus trabalhadores e clientes. O estudo considera oito dimensões: amizade, autocontrolo, confiança, empatia, generosidade, honestidade, veracidade e equidade (Gomide et al., 2016). As oito dimensões são formuladas da seguinte forma, por exemplo: “generosidade: crença do funcionário de que a organização que o emprega tem disposição espontânea em ajudar/beneficiar o outro, sem esperar retornos, pagamentos ou quaisquer retribuições em troca” (Gomide et. al, 2016, p. 301).

2.1. Componentes da virtuosidade organizacional

A virtuosidade organizacional integra duas componentes: (a) virtuosidade através das organizações; (b) virtuosidade nas organizações. A virtuosidade através das organizações refere-se às opções da entidade que promovem ou perpetuam a virtuosidade. A virtuosidade nas organizações relaciona-se aos comportamentos das pessoas nos ambientes organizacionais (Cameron, 2003).

2.1.1. Virtuosidade através das organizações

A virtuosidade através das organizações refere-se às opções da entidade que permitem promover ou perpetuar a virtuosidade (Cameron, 2003). As práticas e normas institucionais podem nutrir os pontos fortes de carácter, através do reconhecimento, celebração e encorajamento da sua exibição (Peterson & Park, 2006). Por outro lado, para promover ou manter a virtuosidade, as entidades têm a possibilidade de implementar retiros e workshops para destacar uma força de carácter específica (Peterson & Park, 2006) e desenvolver programas que promovam comportamentos organizacionais virtuosos (Quaresma, 2015; Santos et al., 2020).

Para promover e manter a virtuosidade e uma boa equipa podem ser estruturadas intervenções com o objetivo de desenvolver competências, virtudes e forças de carácter (Cunha et al., 2019) que sejam consideradas como ideais ou necessárias para a organização. No entanto, este tipo de intervenção deve ter em conta que não basta a intenção de desenvolver uma força de carácter se o contexto organizacional não a acolher ou promover, porque “as forças de carácter podem-se sustentar, certamente não contra a corrente organizacional” (Peterson & Park, 2006, p.1151). Repare-se que podem existir organizações tecnicamente excelentes, mas com poucas capacidades éticas. Nestas situações, verifica-se uma insuficiência moral, ou seja, a entidade não tem capacidade ética para se questionar sobre a forma como as coisas são feitas e por que motivo são feitas (Cunha & Rego, 2015) não existindo um contexto propício para fomentar as virtudes em contexto organizacional. Em suma, as virtudes e qualidades humanas precisam de condições e contextos que permitam e promovam o seu desenvolvimento (Gomide et al., 2016), reconhecendo-se o impacto do ambiente organizacional para a promoção ou afastamento¹² dos comportamentos virtuosos (Cameron et al., 2003).

Por outro lado, e numa perspetiva mais centralizada, nem sempre as organizações integram contextos e comportamentos que se adequam às virtudes e forças de carácter dos colaboradores (Silva et al., 2022), ou seja, nem sempre existe compatibilidade entre a organização e os valores pessoais do colaborador¹³. Esta desconexão também pode ocorrer com lideranças que, ao percecionarem que a organização é pouco virtuosa, podem optar por abandonar a entidade, acomodar-se ao contexto de escassas demonstrações éticas ou, conseguir promover a cultura virtuosa e, por isso, permanecer na organização (Ribeiro et al. 2013). Em suma, a organização pode implementar políticas e programas que promovem o desenvolvimento e prática das virtudes, mas se não existir compatibilidade entre aquelas e o colaborador, bem como, se não existir uma cultura organizacional que acolha e mantenha as virtudes tidas como necessárias, as iniciativas poderão ser infrutíferas.

¹² O ambiente cultural pode permitir ou desabilitar comportamentos virtuosos (Cameron, 2003). O autor sugeriu que fossem estudados, por exemplo, quais os inibidores da virtuosidade organizacional e o que são espirais autorreforçadas.

¹³ Esta compatibilidade é designada de *person-organization fit* e consiste no alinhamento entre os colaboradores e a organização no que concerne aos valores (Alqahtani, 2024). A compatibilidade entre “os indivíduos e seu ambiente de trabalho resultarão em resultados vantajosos tanto para os funcionários quanto para as organizações” (Cooman & Vleugels, 2022, p. 18).

2.1.2. Virtuosidade nas organizações

Além da virtuosidade através das organizações, existe ainda, a virtuosidade nas organizações. A virtuosidade nas organizações relaciona-se aos comportamentos das pessoas nos ambientes organizacionais (Cameron, 2003) focalizando-se no impacto das virtudes individuais sobre o contexto organizacional (Ribeiro, 2009). Considerando que as virtudes praticam-se a nível individual e organizacional (Cunha & Rego, 2015), para que um colaborador se envolva em práticas de excelência no ambiente laboral, é necessário que disponha¹⁴ de tais virtudes (Moore & Beadle, 2006)¹⁵, ou seja, a virtuosidade organizacional é indissociável da virtuosidade individual” (Cunha et al., 2017).

Um colaborador pode dispor de diversas virtudes, mas decidir não as praticar no seu local de trabalho. Isto pode ocorrer porque o ambiente tem a capacidade de promover ou desabilitar os comportamentos virtuosos (Cameron et al., 2003), ou seja, a ausência de condições sociais favoráveis, pode desincentivar práticas virtuosas (Gomide et al., 2016). Neste âmbito, estudos que incidem sobre o impacto da liderança sobre a virtuosidade organizacional (Cameron et al., 2004) e sobre o impacto da perceção de justiça organizacional sobre comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos de cidadania compulsória (Nunes, 2013; Zeng & Ye, 2016) concluíram que existem fatores contextuais que podem sobrepor-se às características morais e individuais dos colaboradores. Não obstante este facto, e apesar da cultura organizacional exercer influência sobre a atuação e decisões dos seus elementos, bem como, sobre a atuação ética dos mesmos, ainda assim, o colaborador poderá, em algumas situações, ter em consideração as virtudes que decide preservar (Silva & Melo, 2022).

Conclui-se que, existem diversos fatores pessoais, atitudinais e ambientais que têm impacto sobre a decisão de se praticar ou não virtudes em contexto organizacional, não existindo uma relação linear entre a existência de virtudes morais no individuo e a prática das mesmas no local de trabalho, de tal forma que, “indivíduos positivos não geram, necessariamente, equipas positivas” (Cunha et al., 2013, 319). Posto isto, tal como referem Silva et al. (2022), existem duas condições para a prática da força de carácter: o individuo possuir a força de carácter e existirem condições (oportunidades) favoráveis.

¹⁴ As pessoas que desenvolvem ações sociais apresentam maiores médias nas forças interpessoais e intelectuais da *Character Strengths Scale - short version*¹⁴ (Noronha et al., 2024).

¹⁵ Esta conceção vai ao encontro da virtude neo-aristotélica que define que a virtude é primeiramente encontrada no individuo e, só depois, se expande para o coletivo (Sison & Ferrero, 2015).

Em suma, a aplicação das virtudes nas organizações requer a sua pré-existência no indivíduo e a existência de condições laborais propícias à sua prática.

3. Práticas virtuosas

As práticas positivas/virtuosas foram inicialmente definidas como comportamentos tolerantes, respeitosos, solidários, inspiradores, significativos e atenciosos, tratando-se de comportamentos coletivos característicos de uma organização e que refletem positividade nas organizações (Cameron et al., 2011). Ou seja, as práticas virtuosas consistem em comportamentos, rotinas e técnicas que representam práticas positivas e que “conotam virtude e eudemonismo nas organizações” (Cameron et al., 2011, p.269). As diferentes práticas podem ser classificadas em diferentes dimensões, tais como, compaixão, respeito, integridade, entre outras (Cameron et al., 2011).

Mais recentemente, as práticas organizacionais virtuosas são definidas como práticas, políticas e programas que podem ser implementadas pelas organizações para promover a saúde e o bem-estar psicológico dos trabalhadores, integrando seis dimensões, a saber, justiça organizacional, reconhecimento, diálogo social, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, saúde e segurança, gestão de carreira, práticas de tomada de decisão participativa e comunicação (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023). Ou seja, enquanto esta última perspetiva de práticas virtuosas foca em políticas e práticas que são da iniciativa das direções e lideranças, remetendo para a *virtuosidade através das organizações* e que têm como objetivo final o bem-estar psicológico do colaborador, a perspetiva inicial sobre a qual incide a presente investigação, remete mais para a *virtuosidade nas organizações* e considera os comportamentos individuais dos colaboradores, integrando o conjunto de comportamentos verticais e horizontais que têm essencialmente como base, as virtudes humanas e forças de carácter.

Em 2011, Cameron et al. construíram um instrumento que avalia seis práticas virtuosas: o zelo e cuidado, o apoio compassivo, o perdão, a inspiração, o significado e ainda, o respeito, integridade e gratidão (Tabela 1). O instrumento encontra-se traduzido para português por Ribeiro et al. (2013).

Tabela 1*Dimensões de Práticas Virtuosas, adaptado de Cameron et al. (2011)*

Dimensões	Caracterização
Zelo / Cuidado	Os colaboradores cuidam, importam-se e interessam-se uns pelos outros.
Apoio Compassivo	Os colaboradores apoiam-se entre si, sendo compassivos e gentis com quem enfrenta problemas ou dificuldades.
Perdão	As pessoas perdoam os erros e evitam culpabilizar as outras.
Inspiração	As pessoas inspiram-se e entusiasma-se umas às outras.
Significado	O trabalho realizado tem significado para os colaboradores, elevando-os e regenerando-os.
Respeito, Integridade, Gratidão	As pessoas tratam-se com respeito e demonstram apreço entre si. Confiam umas nas outras e mantêm a sua integridade.

Diversos estudos utilizando a Escala de Práticas Positivas/Virtuosas criada por Cameron et al. (2011) concluíram que existe uma relação direta entre as práticas positivas/virtuosas e os comportamentos de cidadania organizacional, o desempenho no cargo (Redelinguys, 2021), o bem-estar e a adequação pessoa-ambiente (Rensburg & Rothmann, 2020), e têm um impacto positivo sobre o envolvimento no trabalho, o desempenho de tarefa e sobre o clima social (Geue, 2018). Estudos concluem ainda pela relação inversa entre práticas positivas/virtuosas com as intenções de rotatividade (Redelinguys, 2021).

3.1. Dimensões das práticas virtuosas

3.1.1. Zelo e cuidado

Através das práticas de zelo e cuidado, as pessoas cuidam, importam-se e interessam-se umas pelas outras e mantêm responsabilidade e amizade entre si (Cameron et al., 2011). A palavra cuidado deriva do latim *cura* (cura) e expressa uma atitude de cuidado, preocupação e inquietação com o objeto de estima ou com a pessoa amada (Zoboli, 2004). O cuidado integra a proteção, aceitação de afetos e a contribuição recíproca nos relacionamentos (Ho et al., 2022). Cuidar “refere-se ao ato de mostrar bondade e preocupação” (Sykes & Bester, 2024, p. 434) com o objeto do cuidado (Araújo, 2022).

A ética do cuidado procura valorizar as pessoas, as relações interpessoais, bem como, os desejos e as necessidades, complementando a ética da justiça (Gilligan, 1982). A ética do cuidado remete para a virtude da generosidade. Os atos de generosidade são moralmente admiráveis, não derivam de um direito alheio e traduzem o respeito pelo próximo. Um ato generoso resulta de uma decisão livre do sujeito (domínio pessoal) que beneficia outra pessoa (domínio moral) (La Taille, 2000).

O cuidado encontra-se na essência do ser humano (Araújo, 2022). Existe um cuidado que é natural a todos os seres humanos, uma vez que, todos os indivíduos querem cuidar e serem cuidados. Mas existem circunstâncias em que cuidar apresenta-se como algo natural e outras situações nas quais surge um conflito entre o querer e o dever sentindo-se o cuidado como um fardo ou obrigação (Noddings, 2003).

3.1.2. Apoio compassivo

Através dos comportamentos e atitudes de apoio compassivo, os colaboradores são gentis entre si, demonstrando compaixão (Cameron et al., 2011) e preocupação genuína com as pessoas que passam dificuldades (Ho et al., 2022).

Compaixão deriva do latim *com* (conjunto) e *passio* (sofrimento) (Ribeiro et al., 2013). A compaixão implica o reconhecimento do sofrimento do outro e, em seguida, a decisão de ajudar (Sykes & Bester, 2024) para aliviar esse sofrimento (Silva, Silveira & Dini, 2018). A empatia, compaixão e as relações de cooperação integram o pilar relacional da dimensão psicossocial de felicidade no trabalho e surgem como promotoras da qualidade das relações laborais (Silva et al., 2022). Segundo um estudo sobre compaixão¹⁶, quando indivíduos do género feminino apresentam dificuldade em serem empáticos, surgem sentimentos como frieza emocional, indiferença, não envolvimento e desligamento. Por isso, é importante desenvolver e promover estes construtos (Vieira, 2012). Takeda e Fukuzaki (2024) expõem a associação entre relações interpessoais no local de trabalho e os níveis de sofrimento emocional nos cuidadores formais e concluem que, a melhoria das relações interpessoais atenua o sofrimento emocional dos cuidadores formais. Esta melhoria das relações interliga-se com necessários relacionamentos significativos que, por sua vez, são pautados pela compaixão, solidariedade (Silva et al., 2022) e empatia (Silva, Scapini & Silveira, 2018). Estas virtudes podem ser aprendidas e desenvolvidas

¹⁶ Nesse estudo de Vieira (2013), foi validada em Portugal a escala da compaixão (Compassion Scale).

(Silva et al., 2022), ou seja, as relações interpessoais podem ser aprimoradas através do desenvolvimento das virtudes.

Os comportamentos de apoio são um dos cinco grandes/*big five* do trabalho em equipa (Salas et al. 2005), diminuem os riscos psicossociais¹⁷ associados ao trabalho de cuidadores formais (Claudino et al., 2024) e consistem num dos itens incluídos no suporte social emocional no trabalho. De referir que o suporte social emocional integra o suporte social¹⁸, consistindo este no conjunto de informações que fazem o colaborador acreditar que é cuidado, estimado, amado e pertencente a uma rede de obrigações recíprocas (Cobb, 1976).

3.1.3. Perdão

Quando as pessoas perdoam os erros e evitam a culpabilização, os colaboradores estão a desenvolver práticas de perdão (Cameron et al., 2011). O perdão implica compreender os erros dos outros e mostrar misericórdia, deixando de lado emoções negativas (Ho et al., 2022).

Quando uma pessoa ataca uma outra pessoa, quando é injusta ou produz um dano físico, sexual ou emocional, a vítima pode reagir de diversas formas. Pode, por exemplo, vingar-se, fugir ou optar pelo perdão (Lyubomirsky, 2008). Quando as pessoas perdoam, o direcionamento face ao transgressor torna-se mais positivo (benevolência, gentileza, generosidade) e menos negativo (evitar ou vingar). O princípio orientador é a misericórdia e não a vingança (Seligman, 2002).

Perdoar não significa que ocorra uma desculpabilização ou reconciliação (Lyubomirsky, 2008). O núcleo do perdão encontra-se na libertação de emoções negativas, ou seja, na libertação do vínculo negativo com o autor ou origem da ofensa (Kearns & Fincham, 2004). Ainda que a vítima reconheça a responsabilidade de ofensor, abdica da vingança e retira-se do papel de vítima (Belicki et al., 2020). Segundo Aristóteles (322 a.C./2024., p. 13), para as ações involuntárias “às vezes há perdão, outras vezes compaixão”. Para a Psicologia Positiva, o perdão e a compaixão encontram-se integrados na virtude da Temperança e consistem numa qualidade humana (conjunta) definida como a aceitação das falhas dos outros e o perdão daqueles que erraram (VIA, 2025).

¹⁷ Estudo desenvolvido no Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central, e no qual foi usado o questionário COPSQ-II, um instrumento de avaliação das dimensões psicossociais em contexto laboral (Claudino et al., 2024).

¹⁸ Existem três tipos de suporte social: (a) suporte social informacional; (b) suporte social emocional; (c) suporte social instrumental (Campos, 2011).

Existem duas dimensões do perdão: (a) o perdão de si mesmo (auto perdão) depois de uma transgressão cometida pela própria pessoa; (b) o perdão de outras pessoas (Snyder & Lopez, 2009). Relativamente ao auto perdão, questiona Sêneca (58 d. C./2021, p. 44) “por que deveria temer ver meus próprios erros quando posso aconselhar e perdoar a mim mesmo?”. Lyubomirsky (2008) defende que o perdão é direcionado exclusivamente aos outros, uma vez que, o perdão de si mesmo remete para o amor próprio. Visão mais abrangente tem Thompson et al. (2005) que defendem que o perdão pode ser direcionado também a uma situação externa (além de a um terceiro e à própria pessoa).

Estudos indicam que as pessoas com maiores níveis de empatia, ou seja, com maior aptidão para se colocarem no lugar do outro, tendem a perdoar (Recoder et al., 2019) e que os jovens adultos são pouco compassivos, autocompassivos e perdoam pouco (Lameiras, 2019)¹⁹. A atitude empática permite que as pessoas reflitam: Porque a pessoa atuou dessa forma? Que fatores podem explicar essa atuação? E quando é possível, deve-se colocar estas questões diretamente à pessoa que causou o dano (Lyubomirsky, 2008). O perdão pode ser praticado desenvolvendo algumas das seguintes atividades: (1) apreciar ter sido anteriormente perdoado; (2) imaginar o perdão; (3) escrever uma carta de perdão; (4) atribuir ao outro características de bondade ou generosidade; (5) evitar especulação ou obsessão; (6) estabelecer contacto; (7) recordar (Lyubomirsky, 2008). As atividades devem ter em conta as particularidades inerentes a cada ofensa ocorrida, devendo aplicar-se as estratégias tidas como adequadas.

3.1.4. Inspiração

Esta dimensão integra comportamentos através dos quais as pessoas se inspiram e entusiasma as umas às outras (Cameron et al., 2011). Em contexto laboral, as pessoas sentem-se inspiradas e motivadas a dar o seu melhor quando percebem que os seus esforços são reconhecidos. O reconhecimento configura-se como fundamental para a motivação do colaborador (Kolle, 2021) e, de acordo com um estudo recente, na Geração Y (Millennials) os sentimentos de valorização no local de trabalho aumentam a satisfação laboral (Barroso, 2023).

¹⁹ Segundo o estudo de Lameiras (2019, p. 51) que validou em Portugal a escala *Decision to Forgive Scale* (DTFS) os “jovens adultos perdoam pouco, também são pouco compassivos e autocompassivos”. A autora do estudo sobre o perdão sugere investigações em outras faixas etárias.

Por outro lado, a inspiração e o entusiasmo, também podem resultar das declarações positivas entre os elementos da equipa. As declarações positivas, tais como, expressões de encorajamento, apreciação e de aprovação são uma das características das equipas de alto desempenho. Nas equipas de elevado desempenho encontraram-se mais declarações positivas do que negativas, enquanto nas equipas com baixo nível de desempenho, as declarações negativas são mais frequentes (Losada & Heaphy, 2004). No entanto, o tempo pode gerar a diminuição desta prática, pelo que, mesmo nas equipas com vários anos de antiguidade, é importante que permaneçam atitudes e expressões de apreciação mútua porque todos os colaboradores gostam de saber e ouvir, que são apreciados (Cunha et al., 2019). De facto, a boa comunicação é um dos fatores que relevam para a felicidade dos cuidadores formais (Phillips & Mu, 2024).

Mais recentemente, reconhecendo-se a importância de se aferir e medir as necessidades de pertença e de reconhecimento, o Sistema de Gestão de Bem-Estar e Felicidade Organizacional (Norma NP 4590:2023) aprovado em outubro de 2023, integra o requisito de se incidir sobre estes aspetos.

3.1.5. Significado

O trabalho é considerado, atualmente, como um elemento promotor do desenvolvimento do autoconceito e da construção da identidade do ser humano. O trabalho surge como fonte geradora de propósito na vida do trabalhador (Morin, 2001; Tolfo & Piccinini, 2007). Os conceitos significado e sentido do trabalho, diferenciam-se entre si. O significado relaciona-se com o entendimento social do trabalho, enquanto o sentido integra uma dimensão mais pessoal. No entanto, existe uma interdependência entre os dois conceitos. A atribuição de sentidos e significados ao trabalho resulta de uma interação entre múltiplas variáveis sociais e pessoais (Tolfo & Piccinini, 2007). Diversas variáveis têm sido utilizadas para abordar os conceitos. Por exemplo, o estudo de Kubo et al. (2013) integrou a centralidade do trabalho, normas sociais (relativas a direitos e deveres) e os resultados e objetivos intrínseca e extrinsecamente valorizados. Num estudo sobre sentido e significado do trabalho de professores, concluiu-se que, a centralidade do trabalho foi uma das principais razões que possibilitam a felicidade o trabalho (Ribeiro & Silva, 2022). Num outro estudo em contexto hospitalar em Portugal sobre avaliação de riscos psicossociais, concluiu-se que o significado do trabalho integrava um fator protetor e de equilíbrio (Claudino et al., 2024).

Referem Gavin e Mason (2004, p 281, tradução livre) que “o trabalho por si só (...) não pode fazer uma pessoa feliz, mas uma pessoa não pode ser genuinamente feliz se estiver infeliz no trabalho”. Quando as pessoas sentem que o seu trabalho tem significado nas suas vidas, sentem-se elevadas e regeneradas por ele (Cameron et al., 2011), ou seja, um local de trabalho que cria significado para os seus colaboradores, promove que os mesmos sejam saudáveis e felizes (Gavin & Mason, 2004). Existem assim vantagens associadas ao significado. Quando os colaboradores atribuem significado ao seu trabalho, existe maior probabilidade de que expressem preocupações e opiniões, manifestem se estão satisfeitos com a cultura organizacional e que permaneçam na organização (Weller et al., 2024). Por outro lado, “quando o trabalho é percebido como significativo e propositado, o *engagement* aumenta” (Geue, 2018, p.22). No âmbito gerontológico, cuidadores formais referem que, ao ajudarem e cuidarem de idosos, sentem-se úteis e satisfeitos com a profissão. A motivação e felicidade resultam da prestação de cuidados efetuados e do carinho que recebem dos seniores de quem cuidam (Colin & Ramos, 2024).

O significado surge ainda da aproximação entre a pessoa e a essência do trabalho. Quando um trabalho é congruente com a natureza do trabalhador, existe uma maior probabilidade de as pessoas atribuírem sentido e apreciarem o seu trabalho. Por outro lado, cada vez mais tem-se identificado que os trabalhadores procuram sentir que estão a contribuir para a sociedade (Snyder & Lopez, 2009). As pessoas querem sentir que a sua atividade laboral tem impacto e gera diferença nas suas vidas, bem como, na comunidade em geral (Kolle, 2021), sendo este sentimento utilitarista promotor do desenvolvimento do significado atribuído.

3.1.6. Respeito, integridade e gratidão

“Posso construir uma fortuna
Não com dinheiro
Mas sim com respeito”
Snyder (Snyder & Lopez, 2009, p 364)

De acordo com estes comportamentos, as pessoas tratam-se com respeito, demonstram apreço entre si, confiam umas nas outras e mantêm a sua integridade (Cameron et al., 2011).

A palavra Gratidão deriva do latim *gratia* que significa graça (Seligman, 2002) e favor, derivando também de *gratus* que significa agradável (Ribeiro & Fasen, 2018). A gratidão tem um lugar de relevância nos Estudos Organizacionais Positivos (Arzola, 2015).

Para a Psicologia Positiva, a gratidão consiste numa força de carácter que integra a virtude da Transcendência, sendo definida como o reconhecimento e o agradecimento pelas coisas boas que ocorrem (VIA, 2025). A gratidão é uma força de carácter podendo ser praticada até se tornar um hábito (Ribeiro & Farsen, 2018; Silva et al., 2022). Trata-se de uma emoção que permite a construção de um sentimento positivo face à receção de um benefício que não foi intencionalmente procurado (Ribeiro & Farsen, 2018). Habitualmente, os benfeitores/dadores são designados de generosos, no entanto, apesar dos recetores não serem elogiados (Aristóteles, 322 a.C./2024), reconhece-se que, para efetivar a gratidão, a pessoa precisa sentir-se grata, ou seja, ter a virtude da gratidão (Arzola, 2015).

A gratidão implica: (a) apreciação do que foi recebido; (b) direção de sentimentos positivos ao benfeitor; (c) reconhecimento que a ação gerou custo ao benfeitor; (d) um comportamento intencional do benfeitor (Tsang, 2006). Ou seja, para Tsang (2006) as ações intencionais são as únicas que geram gratidão. Perspetiva diferente tem Seligman (2022) que defende que as pessoas podem ser gratas a pessoas, a atos e a fontes impessoais ou não humanas. Ou seja, para alguns autores a gratidão resulta apenas de ações humanas, enquanto para outros autores, a gratidão pode surgir também após a ocorrência de fenómenos não humanos.

No processo da gratidão, inicialmente surge uma dívida em relação ao benfeitor (Peta & Freitas, 2009), sendo que, “o reconhecimento espiritual de uma dívida é sem dívida considerado como um bem pela maioria das pessoas” (La Taille, 2000, p.115). Esta dívida é saldada pela expressão de agradecimento ou de outro tipo de apreciação, gerando uma recompensa no benfeitor (Snyder & Lopez, 2009). A gratidão pode ser verbal (e.g., dizer obrigada), concreta (e.g., retribuição com algo) e conectiva (e.g., fazendo algo para ajudar o benfeitor, quando ele precisar)²⁰ (Ribeiro & Farsen, 2018). Existe ainda, um efeito de cascata associado à gratidão (Snyder & Lopez, 2009). O benfeitor, ao receber a gratidão, sente-se bem e continua a fazer ações que beneficiem os demais (Pieta & Freitas, 2009) ou, pelo menos, aumenta a probabilidade de que venha a adotar mais ações futuras (Snyder & Lopez, 2009).

²⁰ Estas formas de expressar gratidão têm a sua origem no instrumento *Wishes and gratitude survey* (WAGS) (Baumgarten-Tramer, 1938, citado por Ribeiro & Farsen, 2018).

No que concerne às práticas de integridade, importa compreender que a palavra integridade advém do latim *integritas* e significa totalidade (Ribeiro et al., 2013). Integridade “significa totalidade, solidez, intocado e inteiro” (Peterson & Seligman, 2004, p. 250). Para a Psicologia Positiva, a integridade encontra-se associada à pessoa honesta que fala a verdade e que vive de forma genuína e autêntica. Ou seja, ser íntegro e genuíno vai além de falar a verdade. Pressupõe ser sincero no que se diz e no que se faz (Seligman, 2002).

A integridade (e autenticidade) está ligada à expressão de opiniões e visões pessoais mesmo em momentos adversos. Existe assim, uma interligação entre integridade e coragem²¹ sendo a coragem moral definida como aquela que “envolve a perseverança da justiça e o serviço ao bem comum” (Snyder & Lopez, 2009, p. 207). Relativamente à integridade e à coragem, importa recordar a história do fim de vida do filósofo Sócrates. Apesar de Sócrates ter sido condenado por crimes dos quais foi acusado (e.g., irreverência), teve a possibilidade de, através de suborno, escapar à prisão. No entanto, o filósofo recusou abdicar dos seus princípios. Estes princípios e ensinamentos que defendeu toda a sua vida foram os mesmos pelos quais foi condenado e dos quais não abdicou, mesmo perante uma pena de morte (Poulton, 2023). Além de integridade, o filósofo manifestou coragem. Em suma, as práticas de integridade ocorrem quando o colaborador tem coragem de se manter fiel às suas ideias, princípios e valores, manifestando as suas opiniões e adotando práticas que sejam conformes à sua essência.

Relativamente às práticas de respeito, salienta-se que as empresas felizes têm culturas baseadas no apoio e no respeito (Fisher, 2010). Nas equipas que funcionam bem, percebe-se que os seus elementos respeitam-se entre si (Salas et al., 2005). Os relacionamentos e as práticas respeitadas entre os elementos da equipa, têm impacto positivo sobre a segurança psicológica (Weller et al., 2024). Os membros de uma equipa devem escutar-se mutuamente. Esta escuta implica respeito²² pela diferença (Cunha et al., 2019).

²¹ Existem diferentes tipos de coragem: moral, vital e física (Snyder & Lopez, 2009).

²² A justiça, respeito, confiança horizontal e confiança vertical são fatores da dimensão “valores no local de trabalho”, uma das dimensões avaliadas no questionário COPSOQ-II, um instrumento de avaliação de riscos psicossociais em contexto laboral. Num estudo em contexto hospitalar, estes fatores integravam risco psicossocial moderado (Claudino et al., 2024).

3.2. Causas e vantagens da virtuosidade organizacional e das práticas virtuosas

3.2.1. Causas

Alguns estudos têm incidido sobre as causas da virtuosidade organizacional. A satisfação no trabalho, a liderança autêntica e os comportamentos de cidadania organizacional são definidos como preditores da virtuosidade organizacional (Barradas, 2013). As emoções positivas também geram virtuosidade (Ho et al., 2023) e esta, por sua vez, cria mais emoções positivas (Rego et al., 2010).

Fatores contextuais influenciam os comportamentos individuais virtuosos. Os ambientes organizacionais que já sejam pautados pelas virtudes podem promover a manutenção de comportamentos virtuosos (Bright et al. 2006). Um estudo recente conclui que, quando o trabalhador sente gratidão por trabalhar numa organização virtuosa, tende a retribuir com ações que beneficiam a entidade e outras pessoas porque desenvolve sentimentos positivos de apego direcionados à organização (Arshad et al., 2023), ou seja, a virtuosidade organizacional percebida promove comportamentos individuais virtuosos em contexto organizacional, no seguimento de mecanismos de troca social (reciprocidade). No entanto, um outro estudo descarta os mecanismos de troca social da virtuosidade e conclui que motivos pró-sociais e que vão além do interesse próprio, estão na base da virtuosidade (Tsachouridi & Nikandrou, 2020), uma vez que, as ações virtuosas são adotadas tendo em conta o que é correto fazer, mesmo na ausência de benefícios²³ específicos para o seu autor (Bright et al., 2006). Reforça-se assim a ideia de que a virtuosidade transcende a reciprocidade instrumental ou a procura de resultados instrumentais²⁴ (Bright et al., 2006).

Por outro lado, a virtuosidade organizacional e a virtuosidade individual são indissociáveis (Cunha et al., 2017), de forma que, o colaborador necessita de dispor de virtudes humanas para que as possa efetivar em contexto laboral (Moore & Beadle, 2006). Esta ideia encontra-se em concordância com a conceptualização neo-aristotélica de virtude, segundo a qual, a virtude encontra-se primeiramente no indivíduo e, só

²³ Não obstante, Sison & Ferrero (2015b) refletem sobre a bondade extrínseca/instrumental e os benefícios instrumentais da virtuosidade, ou seja, benefícios extrínsecos que resultam da prática de um ato virtuoso em contexto organizacional. Referem que, nos estudos organizacionais positivos o tema é abordado para afastar algumas acusações de ingenuidade.

²⁴ Sobre a instrumentalização da virtuosidade, importa recordar os ensinamentos filosóficos de Kant e um dos seus imperativos categóricos que consistia em que “os fins não justificam os meios” (Poulton, 2023). Para Faus (2021, p. 122) “uma finalidade boa jamais justifica o uso de meios intrinsecamente maus”. E repare-se que, para compreender o que significa agir de forma virtuosa, é necessário analisar atitudes, crenças, inclinações e desejos do agente virtuoso (Alzola, 2015), uma vez que, “nem as boas intenções (...) podem tornar boa uma ação objetivamente má” (Faus, 2021, p. 122).

posteriormente, se expande para o coletivo (Sison & Ferrero, 2015), ou seja, o colaborador necessitaria de integrar em si um conjunto de virtudes antes de as praticar nos diferentes contextos, nomeadamente, organizacional.

Não obstante os aspetos referenciados, a literatura encontra-se pouco desenvolvida ao nível dos precedentes da virtuosidade e existem alertas sobre a necessidade de estudos sobre antecedentes para compreender se determinadas variáveis predizem comportamentos virtuosos em contexto organizacional (Malheiros et al., 2024).

3.2.2. Vantagens

À virtuosidade são atribuídos efeitos amortecedores, amplificadores e heliotrópicos (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2011; Caza et al., 2004; Cunha et al., 2013). A virtuosidade tem um efeito amortecedor protegendo a organização em momentos de maior dificuldade (e.g., redução de pessoal) e promovendo a recuperação de adversidades através de mecanismos de, por exemplo, solidariedade e resiliência (Bright et al., 2006).

Além do efeito amortecedor, a virtuosidade tem ainda um efeito amplificador, uma vez que, demonstrações de virtuosidade inspiram mais ações virtuosas (Cunha et al., 2013). Ou seja, ações virtuosas geram e inspiram mais ações deste tipo (Bright et al., 2006), existindo assim, um efeito contágio (Cameron, 2003), também designado de espirais positivas (Cunha et al., 2013) e de espirais de reforço mútuo (Ribeiro et al., 2013). A pessoa beneficiária age reciprocamente dirigindo-se à pessoa que atuou virtuosamente, mas também a outras pessoas (Cameron, 2003). Por outro lado, quem observa as ações virtuosas experimenta emoções positivas, dando origem a espirais de virtuosidade (Ribeiro et al., 2013). Quando os colaboradores observam virtuosidade tendem a atuar de forma virtuosa, promovendo assim, bons relacionamentos laborais (Ribeiro et al., 2013). Em suma, “quando a virtude é demonstrada (...) a virtude torna-se autorreforçada e promove a resiliência contra obstáculos negativos e desafiadores” (Cameron et al., 2003, p. 14).

O efeito heliotrópico acresce ao efeito amortecedor e amplificador da virtuosidade organizacional. Este efeito heliotrópico verifica-se através da atração que os indivíduos, equipas e organizações demonstram pela energia positiva e a tendencial rejeição da energia negativa (Cunha et al., 2013).

Diversos estudos têm incidido sobre as vantagens da virtuosidade organizacional e das práticas positivas/virtuosas. A virtuosidade organizacional contribui para o comprometimento organizacional (Ho et al., 2022), empenhamento organizacional (Timóteo, 2015) performance, satisfação (Perugini & Solano, 2018) e auto-eficácia (Gomes, 2010). Verifica-se ainda uma relação positiva entre virtuosidade organizacional e comportamentos de cidadania organizacional (Rego et al., 2010; Ribeiro & Rego, 2010). As práticas organizacionais virtuosas têm repercussões sobre a perceção de suporte organizacional e sobre a satisfação profissional (Quaresma, 2015, Santos et al., 2020). Alguns estudos concluíram que existe uma relação direta entre as práticas positivas/virtuosas e os comportamentos de cidadania organizacional, o desempenho no cargo (Redelinguys, 2021), o bem-estar e a adequação pessoa-ambiente (Rensburg & Rothmann, 2020), têm um impacto positivo sobre o desempenho de tarefa, o envolvimento no trabalho e sobre o clima social (Geue, 2018). Estudos concluem ainda pela relação inversa entre práticas virtuosas com as intenções de rotatividade (Redelinguys, 2021).

Os estudos reportam ainda efeitos positivos da virtuosidade organizacional ao nível do bem-estar, do bem-estar afetivo e da felicidade (Arshad et al., 2023; Ho et al., 2022; Mota, 2013; Rego et al., 2010; Silva, 2018), acrescentando que as virtudes morais organizacionais promovem bem-estar no trabalho (Demo et al. 2022; Silva, 2018). De facto, de acordo com Aristóteles (322 a.C./2024) existe uma relação entre a virtude e a felicidade, uma vez que, a execução de uma vida ética e a aplicação das virtudes humanas permitem ao Ser Humano alcançar a felicidade. Segundo a visão eudemónica²⁵ da felicidade, para se ter uma vida boa é necessário ser-se virtuoso, fazer o que é certo, desenvolver os próprios talentos e habilidades (Ryan & Deci, 2001; Seligman, 2011). A prática de uma ação virtuosa proporciona, por si só, eudemonia (Sison & Ferrero, 2015). Por outro lado, as pessoas de bom carácter encontram significado nas suas atividades, um significado que vai além de si mesmas, e manifestam-se mais satisfeitas com as suas vidas e, por isso, mais felizes. A maior consequência do bom carácter consiste nos efeitos que

²⁵ Pela sabedoria popular, a felicidade hedónica será insustentável a longo prazo na ausência de felicidade eudemónica (Fisher, 2010) porque há medida que as pessoas vão obtendo cada vez mais bens materiais, as suas expectativas aumentam (Seligman, 2002). Quando as pessoas alcançam o pretendido, surge um efeito rápido de adaptação gerando-se nova necessidade de alcançar algo mais, uma vez que, assim que “consegues o próximo bem ou conquista, adaptas-te a isso também, e assim por diante” (Seligman, 2002, p. 49).

o mesmo tem sobre outras pessoas. As ações virtuosas produzem vantagens para os outros, independentemente dos benefícios para o seu autor. Ou seja, a virtuosidade interliga-se com o comportamento pró-social, que consiste no conjunto de comportamentos que beneficiam outras pessoas (Cameron, 2003). Por vezes, o impacto da aplicação de uma força de carácter tem mais impacto social do que impacto a nível individual e este impacto coletivo também pode ser observado em ambiente organizacional (Peterson & Park, 2006).

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

4. Problema em estudo, questões e objetivos de investigação

Praticar virtudes humanas em contexto organizacional, através de práticas virtuosas, tem diversas vantagens para o ambiente organizacional e para as relações interpessoais (Gomes, 2010; Ho et al., 2022; Mota, 2013; Perugini & Solano, 2018; Rego et al., 2010). As relações interpessoais baseadas em virtudes (e.g., respeito, gratidão, integridade) são relações significativas (Silva et al., 2022) e promovem os efeitos amortecedores, amplificadores e heliotrópicos associados à virtuosidade organizacional (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2011; Caza et al., 2004; Cunha et al., 2013). Considerando a importância das práticas virtuosas, o presente estudo procura aferir os níveis, formas de execução, causas e vantagens dos comportamentos virtuosos em contexto organizacional gerontológico.

A presente dissertação pretende dar resposta à seguinte questão de investigação: Quais os níveis, vivências, causas e vantagens percebidas pelos colaboradores de práticas virtuosas entre colaboradores?

Foram definidos os seguintes objetivos de investigação: (a) Avaliar a perceção dos colaboradores sobre os níveis de práticas virtuosas adotadas entre si; (b) Conhecer a perceção dos colaboradores sobre a existência de comportamentos virtuosos no contexto institucional; (c) Identificar os motivos que impulsionam as práticas individuais virtuosas entre colaboradores; (d) Identificar as vantagens das práticas individuais virtuosas na perceção dos colaboradores.

5. Desenho e método de investigação

Recorreu-se ao estudo de caso, bem como, a uma metodologia de natureza mista, numa primeira fase quantitativa e posteriormente, qualitativa. Num primeiro momento, foi aplicado um questionário que integrava dados sociodemográficos e a Escala de *Práticas Organizacionais Virtuosas* de Cameron et al. (2011) traduzida por Ribeiro et al. (2013). Os resultados foram analisados através do software estatístico IBM SPSS Statistics, versão 28.

Os resultados globais obtidos através da análise quantitativa foram apresentados aos participantes, permitindo um encadeamento inicial das entrevistas individuais. A fase das entrevistas tem por objetivo aprofundar e compreender os resultados globais obtidos na análise quantitativa, uma vez que, a investigação qualitativa é aquela que trabalha com

crenças, valores, opiniões, representações, hábitos e atitudes (Minayo & Sanches, 1993, citados por Serapioni, 2000). As entrevistas foram analisadas com recurso à análise temática de Braun e Clarke (2006) com recurso a temas semânticos²⁶ e subtemas latentes (Ver Anexo B).

6. Objeto de Estudo

O estudo de caso realizou-se num polo institucional de uma Santa Casa da Misericórdia do distrito de Viseu. O polo estudado tem 12 anos de antiguidade e três respostas sociais: estrutura residencial para pessoas idosas (capacidade para 31 utentes), centro de dia (capacidade para 20 pessoas) e serviço de apoio domiciliário (capacidade para 40 pessoas mais velhas). O equipamento social apresenta uma capacidade total protocolada de 91 seniores e integra 30 colaboradores.

A entidade escolhida situa-se no distrito de Viseu, uma vez que, a investigadora labora por conta de outrem no Distrito de Aveiro. Por motivos de total imparcialidade, não foi selecionada uma organização do Distrito de Aveiro. Por outro lado, a investigadora conhecia a entidade estudada, por motivo de atividade profissional independente.

7. Participantes / Amostra

A técnica de amostragem não probabilística/intencional/não aleatória, utilizada no estudo em causa teve como critérios de inclusão: colaboradores que laborem na instituição em estudo. Foram excluídas as pessoas que não laboravam na instituição.

A amostra é constituída por 23 participantes, 22 (95.7%) mulheres e 1 (4.3%) homem. As idades variam entre os 23 e os 64 anos, com uma média de idade de 48 anos; 3 participantes (13%) têm o 1º ciclo, 2 participantes (8,7%) têm o 2º ciclo, 8 participantes (34.8%) têm o 3º ciclo, 8 participantes (34.8%) têm o ensino secundário ou equivalente e 2 participantes (8.7%) têm ensino superior. Um total de 22 participantes trabalham 40 horas semanais (95.7%) e 1 participante trabalha 35 horas semanais (4.3%). A quase maioria dos participantes (11 pessoas) integram a carreira de Auxiliar de Ação Direta/Ajudante familiar (47.8%); seguindo-se as auxiliares de serviços gerais (34.8%); cozinheiro ou similar (13%) e, por fim, técnico especializado (4.3%). Exercem funções de

²⁶ Na análise temática os temas podem ser latentes ou semânticos (Gonçalves et. al., 2022).

forma exclusiva ou maioritariamente em ERPI 9 participantes (39.1%) dos participantes, 5 participantes (21.7%) em Serviço de Apoio Domiciliário, 1 participante (4.3%) de forma exclusiva ou maioritária em Centro de Dia e 7 participantes (30.4%) indicam exercer funções em algumas ou todas as respostas sociais. A antiguidade oscila entre 1 e 16 anos, com média de 7 anos, sendo que 5 colaboradores optaram por não responder ao tempo de permanência na instituição. Na abordagem qualitativa (entrevistas), foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas.

8. Instrumentos de recolha de dados

Na primeira fase da coleta de dados foi utilizado um questionário entregue em papel que integrava dados sociodemográficos e a *Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas* de Cameron et al. (2011) e traduzida para português por Ribeiro et al. (2013).

Os dados sociodemográficos foram recolhidos através de sete questões (e.g., horas semanais de trabalho) (Anexo C).

A *Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas* encontra-se dividida em seis dimensões: (a) zelo/cuidado; (b) apoio compassivo; (c) perdão; (d) significado; (e) inspiração; (f) respeito, integridade e gratidão. É composta por 28 itens sob a forma de afirmações, tais como “6. Não nos culpabilizamos uns aos outros quando são cometidos erros” e “26. Somos gentis uns com os outros”. As respostas são dadas numa escala de 1 a 6, correspondendo 1 a “A afirmação é completamente falsa” e 6 a “A afirmação é completamente verdadeira” (Anexo C).

O guião da entrevista semiestruturada foi construído (Anexo D), tendo por base a bibliografia consultada, mais especificamente, considerando as dimensões integrantes da *Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas* utilizada na primeira fase do estudo.

9. Procedimentos relativos à recolha de dados e questões éticas

O presente estudo foi aprovado pela Comissão de Ética através do Parecer n.º 15/2025. Inicialmente, solicitou-se parecer à Comissão de Ética do Instituto Politécnico de Coimbra para efeitos de desenvolvimento do estudo. A 26 de fevereiro de 2025 foi emitida deliberação de parecer favorável, deferido por unanimidade.

Após deferimento pela Comissão de Ética, definiu-se uma data (dia e hora) com a Direção Técnica da instituição em estudo, para apresentação da investigação, sua

pertinência e objetivo, nas instalações da entidade. Determinou-se um horário da “mudança de turno” da tarde, por ser o horário de maior concentração de colaboradores na instituição. No dia definido, durante o mês de março de 2025, efetuou-se a apresentação do estudo, objetivos de investigação e apresentação do investigador a oito colaboradores presentes. Solicitou-se a colaboração para participação no estudo. Após anuência requereu-se o *Consentimento informado livre e esclarecido* (CILE) a cada participante. Neste documento (Ver Anexo E) encontram-se expressos, nomeadamente, os objetivos do estudo, a sua natureza voluntária, e a informação de gravação em formato áudio na fase das entrevistas. Os participantes que manifestaram interesse em serem contactados para a fase de entrevistas, tiveram a possibilidade de manifestar expressamente esse consentimento e indicar um meio de contacto. Cada um dos presentes, fechou o envelope, colocando-o numa caixa fechada com ranhura (com tamanho estrito à introdução dos envelopes).

Posteriormente, entregou-se aos participantes o questionário (dados sociodemográficos e *Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas*), bem como, um novo envelope branco. Depois de preenchidos, os participantes fecharam os questionários neste (segundo) envelope branco e colocaram-no na caixa anteriormente referenciada.

Atendendo à ausência dos demais colaboradores (porque se encontravam de folga, férias ou no turno da noite) a caixa fechada foi colocada numa sala de reuniões de acesso a todos os colaboradores da instituição. Afixou-se à caixa a sua data de recolha. Os demais colaboradores que participaram no estudo, em data posterior à apresentação presencial, tiveram oportunidade de colocar na caixa fechada, tanto o consentimento informado (fechado num envelope), como o questionário (fechado num outro envelope), assegurando-se o anonimato dos participantes. Os questionários foram recolhidos no mês de abril de 2025. Os questionários foram disponibilizados aos 30 colaboradores do polo institucional gerontológico. A taxa de resposta foi de 67.7% (n=23).

Para a fase de entrevistas, os CILE considerados foram apenas aqueles em que, cumulativamente, existia consentimento expresso e era disponibilizado um contacto, ou seja, um total de dez. Foram contactados os números de telefone que constavam dos primeiros CILE abertos da caixa, de forma aleatória. De referir que, outros sete CILE não foram validados para esta 2ª fase, uma vez que, nestes consentimentos os participantes: a) cederam o número de telefone, mas não assinalaram que pretendiam participar na

entrevista (absterem-se de responder “Sim” ou “Não”); b) disponibilizaram o contacto, mas indicaram que não pretendiam participar na entrevista (assinalando “Não”); c) assinalaram que queriam participar (assinalando “Sim”), mas não indicaram telefone.

Na segunda fase da investigação, foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas permitindo aprofundar os resultados anteriormente obtidos. Para determinação do número de entrevistas foi utilizado o critério da saturação teórica. Esta fase foi finalizada quando ocorreu uma saturação de dados, ou seja, quando a nova informação já não alterava a informação recolhida. Por outro lado, o número de entrevistas deve rondar os 6 a 10 quando são utilizadas questões semelhantes para os entrevistados e quando a população é homogénea (Rego et al., 2018).

Agendaram-se as entrevistas num horário adequado para os participantes. As entrevistas foram gravadas com consentimento do participante. A gravação efetuou-se com recurso a áudio para efeitos de transcrição posterior e análise de dados. As entrevistas decorreram nos meses de junho e julho e efetuaram-se em espaço institucional resguardado, tendo sido assegurada a privacidade, nomeadamente sonora, da informação prestada.

10. Procedimentos de análise de dados

Em termos de procedimentos de análise, os dados recolhidos na abordagem quantitativa foram analisados através do software estatístico IBM SPSS Statistics, versão 28.

Na abordagem qualitativa, adotou-se pela análise temática de Braun e Clarke (2006) com recurso a temas semânticos e subtemas latentes, privilegiando-se relatos de assuntos específicos (e não do conjunto de dados). Face à opção pela análise temática dedutiva, os temas integram as seis dimensões do instrumento utilizado, somando-se dois temas que derivam da literatura (motivos e vantagens).

A análise temática de Braun e Clarke (2006) integra seis fases: etapa 1: transcrição, familiarização com os dados e seleção de citações; etapa 2: seleção de palavras-chave; etapa 3: codificação dos dados; etapa 4: desenvolvimento de temas; etapa 5: conceptualização através da interpretação de palavras-chave, códigos e temas; e etapa 6: desenvolvimento de um modelo conceptual. A seis fases da análise temática permitem uma abordagem estruturada, mas também, flexível, para a análise de dados

qualitativos. A análise temática requer um esforço interpretativo que deve ir além do mero exercício descritivo (Ahmed et al., 2025). Mais especificamente, a análise temática dedutiva (análise temática teórica) utilizada na presente investigação, fundamenta-se numa teoria preexistente que orienta a codificação dos temas (Braun & Clarke, 2006).

PARTE III - RESULTADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

11. Análise quantitativa (1ª Fase)

11.1. Apresentação e discussão de resultados

Da aplicação da *Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas* de Cameron et al. (2011) constata-se uma média total da Escala de 4.36 (DP=1.26). A média total da escala, bem como, a média de cada uma das seis dimensões (Tabela 2), apresentam um valor médio superior ao ponto central da escala o que indica que, na perspetiva dos colaboradores, estes desenvolvem entre si, práticas organizacionais virtuosas, ou seja, práticas positivas que estão relacionadas com a virtude e o eudemonismo nas organizações. Recorde-se que, a Escala integra respostas que podem variar entre 1 (“A afirmação é completamente falsa”) e 6 (“A afirmação é completamente verdadeira”).

Relativamente a cada uma das dimensões da escala, observa-se que, a dimensão com média mais relevante é a dimensão Significado (M=4.76; DP=1.10), indiciando que os colaboradores da instituição em estudo consideram que o trabalho que desenvolvem é significativo, motivador e tem importância para as suas vidas. A dimensão com a média mais baixa é o Perdão (M=4.14; DP=1.36) indicando que os colaboradores consideram que nem sempre os colegas perdoam os erros cometidos entre si, existindo também, momentos de culpabilização (Tabela 2).

Dos 28 itens da escala, o item que se destaca com a média mais relevante, mais especificamente, a única afirmação que obtém uma média acima de 5 (numa escala de 1 até 6) integra a dimensão Significado e é a seguinte: “16. Sentimos que o nosso trabalho tem um significado muito profundo” (M=5.04; DP=1.11). Estes resultados revelam que os colaboradores da instituição gerontológica sentem e compreendem o impacto do seu trabalho sobre o bem-estar das pessoas cuidadas, reconhecendo que a essência desse trabalho é, por si só, significativa.

De salientar que, tanto no item 16 (Sentimos que o nosso trabalho tem um significado muito profundo) (M=5.04; DP=1.11) como no item 21 (Consideramos o nosso trabalho motivador) (M=4.83; DP=1.30), ambos da dimensão Significado, a opção “A afirmação é completamente verdadeira” apresenta a maior percentagem de resposta (43,5%) de todos os demais itens (Anexo F). Estes resultados indicam que quase metade dos participantes manifestam elevada concordância em relação ao significado construído e à motivação que advém do trabalho desenvolvido, parecendo existir, uma ligação entre motivação e significado.

Tabela 2*Média, desvio-padrão, mínimo e máximo de dimensão e item*

Itens	M	D.P.	Mín.	Máx.
Zelo e cuidado				
3. Interessamo-nos uns pelos outros	4.52	1.20	2	6
9. Vemo-nos como amigos	3.78	1.73	1	6
15. Cuidamos, genuinamente, uns dos outros	4.35	1.34	1	6
Total	4.22	1.23		
Apoio compassivo				
2. Ajudamos as pessoas que estão em dificuldades	4.83	1.23	2	6
8. Preocupamo-nos com os colegas que estão a enfrentar dificuldades	4.55	1.44	1	6
14. Proporcionamos apoio emocional uns aos outros	4.52	1.44	1	6
20. Mostramos compaixão uns pelos outros	4.22	1.51	1	6
23. Desenvolvemos relacionamentos interpessoais fortes	4.35	1.26	2	6
26. Somos gentis uns com os outros	4.39	1.44	1	6
28. Reconhecemos e honramos os talentos uns dos outros	4.52	1.31	1	6
Total	4.48	1.16		
Perdão				
6. Não nos culpabilizamos uns aos outros quando são cometidos erros	4.13	1.55	1	6
12. Corrigimos os erros sem culpabilizar ninguém	3.96	1.61	1	6
18 Perdoamos os erros	4.35	1.37	1	6
Total	4.14	1.36		
Inspiração				
5 Partilhamos o entusiasmo uns com os outros	4.26	1.48	1	6
11. Obtemos inspiração uns dos outros	4.17	1.44	1	6
17. Comunicamos uns aos outros o que neles vemos de bom	4.50	1.41	1	6
Total	4.30	1.33		

Itens	M	D.P.	Mín.	Máx.
Significado				
4. Somos elevados pela nobreza do nosso trabalho	4.65	1.30	2	6
10. Sentimo-nos energizados pelo que fazemos	4.65	1.27	2	6
16. Sentimos que o nosso trabalho tem um significado muito profundo	5.04	1.11	2	6
21. Consideramos o nosso trabalho motivador	4.83	1.30	2	6
24. Vemos que o nosso trabalho tem um propósito nobre mais amplo	4.61	1.31	2	6
Total	4.76	1.10		
Respeito, integridade e gratidão				
1. As pessoas tratam-se com respeito	4.17	1.67	1	6
7. Confiamos uns os outros	3.78	1.65	1	6
13. Damos mostras de integridade	4.13	1.52	1	6
19. Promovemos a dignidade	4.48	1.53	1	6
22. Mostramos que confiamos uns nos outros	4.09	1.53	1	6
25. Mostramos uns aos outros que nos estimamos	4.43	1.32	1	6
27. Mostramos gratidão	4.57	1.38	1	6
Total	4.24	1.30		

Relativamente à dimensão Apoio compassivo, esta apresenta uma média de $M=4.48$ ($DP=1.16$), a segunda média com valor mais elevado no estudo, isto é, os colaboradores da instituição gerontológica referem que adotam práticas de gentileza, preocupação e compaixão entre si, ajudando os colegas que estão em dificuldade, nomeadamente, através da prestação de apoio emocional que possa colmatar o sofrimento ou as dificuldades dos colegas. Dos 28 itens da escala, existem dois com a segunda média mais elevada: o item 2 (Ajudamos as pessoas que estão em dificuldade) ($M=4.83$; $DP=1.23$) que integra a dimensão Apoio Compassivo e o item 21 (Consideramos o nosso trabalho motivador) ($M=4.83$; $DP=1.30$) que integra a dimensão Significado. Estes resultados indicam que a motivação e o significado encontram-se interligados com a prestação de cuidados, ou seja, o significado parece ser influenciado pela essência do trabalho e não tanto, pelas relações laborais que se estabelecem entre colaboradores.

Ainda relativamente ao item 2 (Ajudamos as pessoas que estão em dificuldade) (M=4.83; DP=1.23), este requer um especial cuidado na sua análise, uma vez que, os participantes desenvolvem funções de cuidado a pessoas em situação de maior fragilidade, pelo que, poderão ter sido, inconscientemente, induzidos para se reportarem ao conteúdo funcional do seu trabalho (ajudar os seniores em dificuldade), e não tanto, para os comportamentos dirigidos exclusivamente a colegas (ajudar os colegas que estão em dificuldade). Posto isto, formulações similares à do item 8 (Preocupamo-nos com os colegas que estão a enfrentar dificuldades), que menciona explicitamente os colegas, diminuiriam riscos de enviesamento na interpretação da questão por parte dos participantes.

Já na dimensão Inspiração, a média é de M=4.30 (DP= 1.33), uma média abaixo das dimensões Significado e Apoio Compassivo e um desvio-padrão superior, ou seja, a amplitude das respostas aumenta em relação às dimensões anteriores. No item 17 (Comunicamos aos outros o que neles vemos de bom) (M=4.50; DP=1.41) as respostas são maioritariamente (59,1%) para as respostas “Na maior parte, é verdadeira” e “A afirmação é completamente verdadeira”, enquanto no item 5 (Partilhamos o entusiasmo uns com os outros) (M=4.26; DP=1.48) e no item 11 (Obtemos inspiração uns dos outros) (M=4.17; DP=1.44) verifica-se uma percentagem total de respostas de 47,8% e 43,4% , respetivamente, para as mesmas opções de resposta (“Na maior parte, é verdadeira” e “A afirmação é completamente verdadeira), ou seja, percentagens inferiores (Anexo F). Estes resultados indicam que os colaboradores comunicam entre si os seus aspetos positivos, no entanto, existe uma menor tendência para a perceção de práticas de entusiasmo e que permitam a obtenção de inspiração. Estes resultados sugerem a existência de momentos de verbalização de aspetos positivos, mas que, parecem não ser suficientes, por si só, para que a equipa sinta elevados níveis de partilha de entusiasmo e de inspiração entre colaboradores. Estes resultados podem sugerir a necessidade de a equipa compreender o que motiva e entusiasma os diferentes colaboradores e adotar medidas condizentes com as necessidades e desejos identificados. Mas estes resultados também podem derivar da maior objetividade do item 17 (comunicar algo bom) em relação aos conceitos mais abstratos do item 5 e item 17 (entusiasmo e inspiração).

No que concerne à dimensão de Respeito, integridade e gratidão, que integra comportamentos através dos quais as pessoas manifestam consideração, respeito e

apreciação mútua, preservando a integridade mesmo nos momentos de maior adversidade, observa-se uma média de $M=4.24$ e um desvio-padrão de $DP=1.30$, valores semelhantes à dimensão Inspiração. Dos sete itens que integram esta dimensão, importa salientar a divergência entre os itens 7 (Confiamos uns nos outros) ($M=3.78$; $DP=1,65$) e o item 22 (Mostramos que confiamos uns nos outros) ($M=4.09$; $DP=1.53$). Os itens poderiam, *à priori*, parecer semelhantes. No entanto, a divergência ao nível das médias de resposta solicita uma análise mais aprofundada. Os resultados parecem sugerir uma de duas possibilidades: (a) os colaboradores, mesmo quando não confiam num ou em vários colegas, optam por camuflar essa ausência de confiança, demonstrando uma confiança que apesar de não ser real, vai hipoteticamente ao encontro do socialmente expectável promovendo a continuidade de relações laborais harmoniosas²⁷; (b) os colaboradores apesar de não confiarem em todas as pessoas, mostram essa confiança às pessoas por quem efetivamente sentem tal consideração, elevando os níveis referentes à demonstração.

Na dimensão Zelo e Cuidado, que integra comportamentos através dos quais as pessoas manifestam interesse, cuidado e amizade entre si, surge com média de $M=4.22$ ($DP=1.23$). Esta dimensão integra 3 itens (3. Interessamo-nos uns pelos outros; 9. Vemo-nos como amigos; 15. Cuidamos, genuinamente, uns dos outros) procurando-se aferir a existência de uma cultura organizacional respeitosa e de apoio. O item 3 (Interessamo-nos uns pelos outros) ($M=4,52$; $DP=1,20$) e o item 15 (Cuidamos, genuinamente, uns dos outros) ($M=3.35$; $DP=1.34$) apresentam médias mais elevadas do que o item 9 (Vemo-nos como amigos) ($M=2.78$; $DP=1.73$). Os resultados parecem sugerir que, os colaboradores podem cuidar dos colegas e ter interesse pelo seu bem-estar, não sendo imperativo que, para tal, tenham de os considerar como seus amigos. A existência de amizade não parece ser condição *sine qua non* para o cuidado, demonstrando-se que a ação virtuosa pode ser praticada em diversos contextos e direcionada a diferentes pessoas. Ainda sobre a média desta dimensão, com uma média de valor mais baixo do que nas restantes quatro dimensões, salienta-se que, de acordo com o estudo de Ho et al. (2023) os resultados menos destacados desta dimensão Zelo e Cuidado podem advir da sua operacionalização que reflete textualmente crenças (e.g., zelo/cuidado: “Vemo-nos como amigos”) em vez

²⁷ Nestes casos os colaboradores poderiam estar a desenvolver trabalho emocional, que consiste num processo de controlo da expressão de emoções para ir ao encontro das exigências emocionais no contexto de trabalho (Silva & Gondim, 2019).

de expressar emoções ou comportamentos como em outras dimensões (e.g., perdão: “Corrigimos erros sem culpabilizar ninguém”).

Por fim, a dimensão Perdão apresenta o valor mais baixo de média ($M=4.14$; $DP=1.36$) das seis dimensões. Estes resultados sugerem que, perante a ocorrência de um erro ou situações que determinam um processo de perdão, nem sempre os colaboradores evitam a culpabilização, e também nem sempre desculpabilizam os colegas ou perdoam as suas atuações. No entanto, mais do que analisar o perdão através do item 18 (Perdoamos os erros) ($M= 4.35$; $DP=1.37$), importa salientar os valores menos presentes, ao nível da não culpabilização, observada nos itens 6 (Não nos culpabilizamos uns aos outros quando são cometidos erros) ($M=4.13$; $DP=1.5$) e 12 (Corrigimos os erros sem culpabilizar ninguém) ($M=3.96$; $DP=1.61$) (tabela 2). Identifica-se uma maior tendência para atitudes ou expressões verbais de culpabilização, seja no momento da ocorrência e assunção do erro do outro, seja no momento da sua correção. De salientar os efeitos nefastos das culturas de culpabilização. As culturas de culpabilização impossibilitam a iniciativa, a inovação, a criatividade, a capacidade de arriscar, a opção por assumir erros e a capacidade de aprendizagem com esses erros (Cunha et al., 2013; Ribeiro et al., 2013). Esta dimensão referente às práticas de Perdão apresenta um desvio-padrão de $DP=1.36$, ou seja, o desvio-padrão com valor mais elevado (das 6 dimensões), evidenciando uma maior dispersão nas respostas. Verifica-se assim, uma maior amplitude nas respostas, ou seja, apesar de algumas pessoas considerarem que existe capacidade de perdão entre colegas e situações raras de culpabilização, outros participantes revelam que, já foram culpabilizados ou presenciaram situações de culpabilização e nem sempre verificam situações nas quais existe a capacidade de perdão.

Neste âmbito, repare-se nas duas (das três)²⁸ afirmações com níveis de concordância mais baixos: corrigir os erros sem culpabilizar ninguém (item 12 que integra a dimensão do perdão) e confiarem uns nos outros (item 7 que integra a dimensão do respeito, integridade e gratidão). Estes resultados parecem sugerir uma associação entre opções de culpabilização e um detrimento de níveis de segurança emocional, nomeadamente, ao nível da confiança geral entre os colaboradores. A presença de tons acusatórios aquando da identificação de um erro de um terceiro, poderá estar a diminuir

²⁸ Além do item 7 e do item 12, o terceiro item com menor média de destaque é o item 6 “Vemo-nos como amigos” ($M=3.78$; $DP=1.73$) (Zelo e Cuidado).

a percepção dos níveis de respeito e consideração, influenciando assim, os valores supramencionados. Acresce ainda que, os resultados da afirmação “12. Corrigimos os erros sem culpabilizar ninguém” contribuem para uma reflexão sobre a eventual importância de os colaboradores desenvolverem técnicas de comunicação assertiva e não violenta que permitam a transmissão de ideias e propostas de melhoria sem recorrer a mensagens diretas ou subliminares de culpabilização.

Em suma, podemos concluir que, de acordo com os resultados do questionário, os participantes reconhecem a existência de práticas virtuosas. Observa-se ainda que a média total da Escala (M=4.36; DP=1.26) encontrada, aproxima-se dos resultados de Cameron et al. (2011) em unidades de saúde (M=4.41; DP=0.72), um contexto similar de cuidados.

No presente estudo, a dimensão da escala de Práticas Organizacionais Virtuosas com média mais relevada é o Significado (M=4.76; DP=1.10) em consonância com resultados de outros estudos (Quaresma, 2015; Rensburg & Rothmann, 2020; Santos et al., 2020). Por sua vez, a dimensão com média mais baixa é a do Perdão (M=4.14; DP=1.36), tal como se verificou no estudo de Geue (2018).

O item que se destaca com a média mais elevada é o item 16 (Sentimos que o nosso trabalho tem um significado muito profundo) (M=5.04; DP=1.11) e que integra a dimensão referente ao Significado atribuído ao trabalho. Os itens com a segunda média mais prevalecente foram o item 2 (Ajudamos as pessoas que estão em dificuldade) (M=4.83; DP=1.23) e o item 21 (Consideramos o nosso trabalho motivador) (M=4.83; DP=1.30). Por outro lado, os três itens com níveis de concordância mais baixos foram os referentes à correção de erros sem culpabilização de outros colaboradores (item 12) (M=3.96; DP=1.61), as pessoas verem-se como amigas (item 9) (M=3.78; DP=1.73) e à confiança entre os colaboradores (item 7) (M=3.78; DP=1.65).

Os resultados supramencionados, foram complementados com a fase qualitativa, ou seja, através da entrevistas e análise de conteúdo das mesmas.

12. Análise qualitativa (2ª Fase)

12.1. Apresentação de resultados

Na segunda fase da investigação, foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas a seis colaboradoras (E1 a E6) permitindo aprofundar os resultados anteriormente obtidos. As entrevistas foram transcritas e, posteriormente, procedeu-se à análise de conteúdo através da análise temática de Braun e Clarke (2006) com recurso a temas semânticos e subtemas latentes, privilegiando-se relatos de assuntos específicos. Face à opção pela análise temática dedutiva, os temas integram as seis dimensões do instrumento utilizado, bem como, dois temas que derivam da literatura (motivos e vantagens) (Tabela 3).

Zelo e cuidado

As práticas de zelo e cuidado manifestam-se em momentos nos quais os colaboradores cuidam, interessam-se e importam-se uns com os outros, demonstrando amizade entre si (Cameron et al., 2011). Cuidar “refere-se ao ato de mostrar bondade e preocupação” (Sykes & Bester, 2024, p. 434) com o objeto do cuidado (Araújo, 2022).

Diversas participantes mencionam práticas de zelo e cuidado, ou seja, práticas através das quais é demonstrada preocupação com os colegas. Das práticas de zelo e cuidado relatadas identificaram-se dois tipos: a manifestação do cuidado através da comunicação verbal e não verbal, bem como, a manifestação do cuidado através de comportamentos de cidadania organizacional.

Manifestação do zelo/cuidado através da comunicação verbal e não verbal

A manifestação de zelo e cuidado através da expressão verbal foi abordada por algumas entrevistadas, identificando-se que a comunicação verbal é percebida como fundamental para manifestar o cuidado entre colegas. São mencionadas manifestações verbais ativas, através das quais, existe um questionamento sobre o estado do colega, promovendo a partilha e a conversação [E4 - “temos algumas colegas que perguntam ‘está tudo bem contigo?’, depende”; E1 - “pronto vi que a minha colega estava assim não muito bem, que o sorriso da cara lhe faltava e eu perguntei-lhe ‘está tudo bem?’, eu perguntei“]. Uma entrevistada relata a existência de manifestações verbais menos evasivas, colocando-se apenas à disposição para uma eventual necessidade [E4 - “só assim ‘se precisares de alguma coisa diz’ acho que já é o suficiente”].

A comunicação não verbal também foi relatada como uma forma de manifestar ou perceber este apoio, demonstrando que as expressões faciais, os gestos, a expressão corporal, também possibilitam manifestações de cuidado com os demais e podem ser interpretadas como forma de conforto emocional [E4 - “às vezes só (...) um sorriso vale muito”; E6 - “tem que ter uma equipa que tenha compreensão com os outros”].

Manifestação de zelo/cuidado através de comportamentos de cidadania organizacional

O desenvolvimento de comportamentos que vão além das funções contratualmente definidas, também são apontados pelas entrevistadas. O interesse e o cuidado que os colaboradores têm entre si, promove, por exemplo, comportamentos de altruísmo. Algumas entrevistadas relatam a colaboração dos colegas para trocas de turnos. Estas práticas voluntárias são encaradas como manifestações de preocupação e cuidado com os colegas, na medida em que, existe uma pré-disposição e disponibilidade para alterar uma situação inicial (e.g., horário de trabalho) para ir a encontro de uma necessidade de um colega [E4 - “às vezes uma questão de ir ao médico, para não estar a faltar o dia todo, pode-se trocar”; E5 - “o entendimento, a troca de turnos.”].

Apoio compassivo

Outra prática virtuosa constatada através das entrevistas foi o apoio compassivo. A compaixão implica a adoção de uma ação que amenize o problema, dificuldade ou sofrimento de uma outra pessoa (Sykes & Bester, 2024). A maior parte das entrevistadas relatam práticas de apoio e compaixão, sendo perceptível que os colaboradores adotam uma postura ativa perante a identificação de necessidades dos colegas. Estas necessidades podem revestir um carácter emergencial ou quotidiano. De entre as práticas de apoio compassivo relatadas, identificaram-se três subtemas: manifestações de apoio em momentos de emergência, as atitudes face à necessidade e a esperança de um efeito amplificador da ação virtuosa.

Apoio na emergência

Uma forma de apoio mencionada por diversas participantes consistiu no apoio em emergências. Na prestação de cuidados a pessoas idosas institucionalizadas, os colaboradores deparam-se, por vezes, com emergências que requerem uma ação célere, proativa e colaborativa, mas também, requerem compreensão. O apoio é amplamente

percecionado como existente em momentos emergenciais [E2 - “noto muito isso de todos os setores, há sempre uma interajuda (...) quando é mesmo emergência”; E1 - “Se o utente precisar, chamamos logo a colega para nos acompanhar”; E6 - “Se um utente cai, estou muito acelerada. A compreensão é muito importante”]. Uma entrevistada salienta ainda que, numa situação de emergência com um colaborador, por exemplo, um problema de saúde, a equipa une-se e apoia os envolvidos, promovendo o bem-estar do colega e a continuidade do serviço [E2 - “quando se trata de emergência, uma funcionária que não está bem e teve ali uma quebra de tensão, um acidente, qualquer coisa, isso estão todas”].

Atitudes face à necessidade

As práticas de apoio e compaixão vão além das emergências. Ao longo das entrevistas, uma colaboradora reconhece que, perante o sofrimento ou dificuldade vivenciada por um colega, os comportamentos oscilam entre apoiar e ignorar [E2 - “há colegas que vêm e fazem que não vêm e há outras que até vêm, vão e ajudam”]. Ainda assim, outra entrevistada esclarece que o apoio vai sendo prestado no desenvolvimento das tarefas profissionais e que, por vezes, ultrapassa o contexto profissional [E1 - “tentei ajudar a arranjar uma casa”].

A esperança do efeito amplificador

Além do apoio compassivo em situações emergenciais e face às necessidades quotidianas, uma entrevistada expressa a sua interpretação sobre a importância de adotar práticas de apoio. A adoção de comportamentos individuais virtuosos e que motivem os outros colaboradores a adotarem o mesmo tipo de prática, manifesta uma esperança implícita de que ocorra um efeito amplificador da prática virtuosa, ou seja, intuitivamente, a colaboradora acredita que práticas virtuosas geram mais práticas virtuosas, aplicando esse axioma na sua vida profissional [E3 - “mesmo quem não vai ajudar, eu costumo ir ajudar a quem não vai ajudar porque acho que é uma maneira de marcar uma diferença”; E3 - “Marcar uma diferença nas atitudes que a gente faz, para mostrar a elas que não é assim que deve agir”]. Em suma, a colaboradora manifestou que acredita que o comportamento virtuoso contagia e impulsiona demais comportamentos idênticos, podendo gerar-se um efeito amplificador da virtuosidade.

Tabela 3*Temas e subtemas*

Temas	Subtemas
Cuidado e zelo	Manifestação do cuidado através da comunicação verbal e não verbal Manifestação do cuidado através de comportamentos de cidadania organizacional
Apoio Compassivo	Apoio na emergência Atitudes face à necessidade A esperança do efeito amplificador
Perdão	Reação face à crítica Assumir e pedir desculpa Perdoar e não guardar rancor Oportunidade de melhoria
Inspiração	Motivação Reconhecimento horizontal Reconhecimento vertical Reconhecimento das famílias Autorreconhecimento e autovalorização
Significado	Motivo do significado atribuído Realização profissional Amortecedor Além do salário
Respeito, integridade e gratidão	Respeito horizontal Respeito vertical Integridade e sinceridade Gratidão e dizer obrigada
Motivos da prática virtuosa	Identidade (personalidade e carácter) e consciência Proximidade relacional Neutralidade relacional O gosto pelo trabalho
Vantagens da prática virtuosa	Para o trabalho diário Para o utente Para a imagem institucional

Perdão

As práticas de perdão implicam a compreensão dos erros dos outros e a demonstração de misericórdia, deixando-se de lado as emoções negativas (Ho et al., 2022). Através das práticas de perdão evitam-se atitudes ou expressões de culpabilização (Cameron et al., 2011). A maioria das entrevistadas abordam as práticas de perdão, sendo

esta, a temática, sobre a qual incidiram e dedicaram mais tempo, quando comparado com o tempo alocado às demais práticas, evidenciando uma preocupação com esta dimensão. Através dos discursos, identificam-se diferentes momentos associados ao perdão e ao erro cometido: reação face à crítica, reconhecer e pedir desculpa, perdoar e não guardar rancor e, por fim, oportunidade de melhoria.

Reação face à crítica

Diferentes reações face à crítica foram apontadas por algumas colaboradoras, demonstrando que as entrevistadas têm consciência de si aquando da receção de uma crítica, bem como, a perceção da reação dos colegas com as quais laboram [E1 - “algumas aceitam, outras levam muito a mal”]. De acordo com as entrevistadas, a aceitação da afirmação reprovadora²⁹ depende de um único fator: a forma como a crítica é expressa. A comunicação tem implicações diretas na reação do recetor. As entrevistadas referiram que não se importam de ser corrigidas, mas que, para tal, preferem ser abordadas com educação, calma e gentileza, uma vez que, atitude gera atitude. Toda a comunicação respeitosa promove, não só a aceitação³⁰, mas também um percurso de mudança e melhoria. Ou seja, quando a crítica é expressa, por exemplo, num tom acusatório, a reação é equivalente e menos recetiva à crítica e à oportunidade de melhoria [E3 - “eu prefiro que você me corrija (...) que converse com calma”; E4 - “eu acho que a atitude gera atitude. Também depende se ela falou mal, depois a outra já não vai falar corretamente”]. Conclui-se que, a forma, o tom e o conteúdo da expressão verbal são as razões pelas quais se aceita, mais facilmente, ou não, a apreciação crítica de outro colaborador.

Assumir e pedir desculpa

Depois da crítica e da reação face à crítica, as entrevistadas relatam a importância de assumir o erro e de pedir desculpa. O erro é inerente à imperfeição do Ser Humano. O reconhecimento de que o Ser Humano é um ser falível emanou em diversos discursos [E2 - “errar é humano, a questão é assumir”; E4 - “errar é humano, mas ‘olha desculpa esqueci-me mesmo’ é aquilo e vai baixando o tom, a gente está ali, está na humildade dela”]. Manifesta-se ainda, a importância de se ser humilde para assumir erros, ou seja, a

²⁹ As afirmações reprovadoras, podem ser, por exemplo, críticas e repreensões (Cunha et al., 2018).

³⁰ Para Rogers (2009) a aceitação permite considerar a pessoa com um valor que lhe é intrínseco e incondicional, independente dos seus comportamentos ou sentimentos.

humildade é identificada como uma virtude essencial para a assunção do erro [E4 - “está na humildade dela”].

A aceitação de que o erro e a falha são humanamente naturais, possibilita um comportamento subsequente de assunção de responsabilidade e, quando aplicável, de um pedido de desculpas [E2 - “falhar, falho”; E1 - “estive consciente, disse ‘olha desculpa alguma coisa’ sobre”; E1 - “ela pediu desculpas, eu também, outro dia é outro dia”; E1 - “disse ‘olha desculpa alguma coisa’ pronto aí acaba por haver um entendimento”].

Perdoar e não guardar rancor

Compreende-se pelo discurso das participantes que, após um colaborador assumir o seu lapso e pedir desculpa, observa-se que a outra parte tende a ultrapassar ou relevar o assunto [E1 - “acaba por haver um entendimento”; E1 - “outro dia é outro dia”; E2 - “eu tento sempre resolver com um sorriso”]. No discurso de uma entrevistada, foi ainda salientada a importância da reciprocidade aquando das práticas de perdão em momentos específicos. Em algumas situações, o pedido de desculpas deve ser mútuo, ou seja, a ação unilateral pode não ser suficiente para efetivar a resolução do problema [E1 - “ela pediu desculpas, eu também, outro dia é outro dia”].

Oportunidade de melhoria

A oportunidade de melhoria é apontada como uma consequência possível do erro. Ao longo das entrevistas da maioria das participantes, o erro foi relatado como uma ocorrência que possibilita a aprendizagem sobre si mesmo, sobre o outro, ou até mesmo, sobre um determinado tema profissional. A oportunidade de melhoria requer consciência e esforço. Relativamente à consciência, esta é essencial para que o colaborador reconheça a sua falha, reflita sobre o sucedido e escolha fazer diferente numa próxima oportunidade [E2 - “se a pessoa erra e desvaloriza daí a um dia já está na mesma coisa eu acho que se acontece isso não é nada saudável para uma equipa”; E3 - “por exemplo eu errei e eu quero aprender que está errado, eu vou aceitar”]. Depois do reconhecimento do erro e do processo de auto perdão (quando aplicável), verifica-se a necessidade de recorrer ao esforço para promover a mudança [E4 - “vou me esforçar para que não aconteça o mesmo”].

Uma entrevistada referiu que adota uma postura de isenção de crítica. Esta isenção de crítica ao outro não promove oportunidades de melhoria para as restantes colegas. No entanto, esta mesma entrevistada explicou (no subtema da reação à crítica)

que prefere ser corrigida, desde que adotem um discurso educado e calmo, demonstrando que aceita a correção feita pelo outro, ainda que, opte por não criticar ou corrigir os colegas [E3 - “falo por mim, eu não critico”; E3 - “eu prefiro que você me corrija (...) que converse com calma”]. Por vezes, as pessoas apresentam características pessoais que contribuem para a aceitação da opinião de outras pessoas, mas pode existir uma frágil ou escassa segurança, interna ou no ambiente, que lhes permita fazer a exposição das suas ideias e opiniões.

Inspiração

No âmbito das práticas de inspiração, os depoimentos revelaram que os elementos da equipa identificam a existência de momentos de motivação e de reconhecimento que promovem a inspiração. Por vezes, a motivação advém do reconhecimento, por exemplo, por parte das famílias. Em outros casos, os colaboradores motivam-se uns aos outros para o desempenho das tarefas laborais. Relativamente ao reconhecimento, este desdobra-se em vertical, horizontal, autorreconhecimento e das famílias. A inspiração surge ainda de um processo de autorreconhecimento que resulta da e na autovalorização.

Reconhecimento horizontal

Nas entrevistas, constatou-se que, as entrevistadas reconheciam e valorizavam a forma de Ser e de Fazer dos outros colaboradores, verbalizando que gostam de trabalhar com determinados colegas da mesma categoria profissional [E3 - “com uma colega que se reconhece, que se vê que é uma pessoa que ela faz bem, acaba reconhecendo que ela é gente boa, que ela é uma pessoa do bem”; E3 - “que gostam de trabalhar comigo, sim, sim, sim, dizem sim”]. O reconhecimento horizontal efetiva-se ainda, numa dimensão grupal de reconhecimento, ou seja, que vai além do reconhecimento individual e engloba um reconhecimento coletivo da equipa [E6 - “graças à equipa, estamos aqui graças à equipa. Os funcionários estão a executar o seu trabalho”].

As ideias e sugestões são igualmente acolhidas e reconhecidas abrindo oportunidades de criatividade e melhoria [E2 - “a colega sugeriu e está a correr tão bem”].

Reconhecimento vertical

Além do reconhecimento horizontal, as entrevistadas reportaram a existência de reconhecimento por parte do superior hierárquico, mais especificamente, da Direção

Técnica (chefia intermédia) que contacta diretamente com as colaboradoras entrevistadas. O reconhecimento vertical identificado reveste-se da forma de elogio e gera perceção de justiça e de conforto [E3 - “são elogiadas, são elogiadas pela chefia”; E1 - “é importante e é justo (...) é um outro tipo de conforto”].

Reconhecimento das famílias

A inspiração originada pelo reconhecimento, resulta ainda, de outros elementos exteriores à instituição. De acordo com algumas entrevistadas, as famílias também reconhecem o trabalho dos colaboradores, gerando satisfação entre as pessoas que desempenham o seu trabalho de cuidador formal [E6 - “graças à equipa, as famílias chegam cá e reconhecem o nosso trabalho”; E5 - “Há família que até vêm o nosso esforço, a gente sai daqui satisfeitas com aquilo que faz”].

Autorreconhecimento e autovalorização

Outro dado relevante que surge no depoimento de uma colaboradora, consiste no autorreconhecimento do trabalho desenvolvido. Por vezes, o trabalho pode não ser valorizado pelas chefias ou pelos colegas de trabalho, mas o trabalhador pode ter ou desenvolver estratégias de autorreconhecimento que geram autovalorização de si e do seu trabalho. Não descartando a relevância do reconhecimento externo, o processo interno de autorreconhecimento pode configura-se como um motivador intrínseco, essencial em momentos adversos ou em fases de menor feedback institucional [E1 - “fazer a limpeza (...) outras não gostam, eu não me importo, tudo bem (...) olho para trás, está tão bem, podem as outras pessoas não valorizar, mas eu valorizo”].

Motivação

Para além das diversas formas de reconhecimento, também a motivação surge relatada como fonte de inspiração. Uma colaboradora relata experiências de motivação mútua, identificando a motivação como um dever moral associado ao trabalho em equipa [E1 - “estamos duas ou três, não é? Temos que puxar uma à outra”].

Significado

Todos os participantes mencionaram a relevância do significado atribuído ao trabalho. As entrevistadas identificaram os motivos que permitem a atribuição de significado ao trabalho, refletindo sobre as consequências desse significado: a capacidade de amortecer momentos menos positivos e a perceção de realização profissional. Das

perceções de significado relatadas identificaram-se quatro subtemas: motivo do significado atribuído, realização profissional, amortecedor e ainda, o subtema além do salário.

Motivo do significado atribuído

Através do conteúdo das entrevistas verificou-se que existem dois motivos para a atribuição de significado ao trabalho. Por um lado, encontrou-se um motivo pessoal e, por outro lado, concluiu-se por um motivo instrumental.

O primeiro motivo fundamenta-se no gosto pela prestação de cuidados. Os colaboradores gostam do trabalho desempenhado (cuidados à pessoa idosa), ou seja, integram em si essa característica de cuidado ou aprenderam a gostar da função, existindo uma adequação entre a pessoa e a função desenvolvida. Esta adequação pode derivar de uma tendência para um comportamento pró-social, que consiste no conjunto de comportamentos que beneficiam as outras pessoas independentemente dos benefícios para o seu autor [E3 - “Eu estou aqui porque eu gosto mesmo de lidar com eles”; E1 - “eu gosto de trabalhar aqui e dou o meu melhor e (...) gosto de trabalhar com idosos”; E1 - porque nós estamos a ajudar alguém, o conversar, o carinho, o tratar, o limpar, e depois quando a gente os vê, eles a recuperarem, pronto (...) fogo. Eu gosto, sem dúvida”].

O segundo motivo para a atribuição de significado ao trabalho consiste no conjunto de benefícios que resultam da atividade profissional, tais como, a aprendizagem constante e a percepção de evolução no bem-estar da pessoa cuidada. Estes benefícios potenciam a sensação de significado atribuído ao trabalho [E2 - “é uma aprendizagem todos os dias, todos os dias nós aprendemos”; E2 - “eles olham para nós e dizem-nos obrigado e dão-nos um beijo”; E2 - “aquele olhar deles que nos transmitem tanto”].

Realização profissional

O significado promove a realização profissional. As entrevistadas classificaram a realização profissional como uma consequência do significado atribuído a trabalho. Alguns depoimentos integraram componentes emocionais na demonstração dessa mesma realização profissional, demonstrando uma ligação afetiva com o trabalho desenvolvido e com a criação de significados [E2 - “é das coisas boas da vida que eu tenho”; E1 - “isto é uma segunda casa que uma pessoa arranja”].

Amortecedor

O significado atribuído ao trabalho tem como consequência o surgimento de um efeito amortecedor em momentos de maior dificuldade física, emocional, relacional ou institucional. No depoimento de uma entrevistada verificou-se que, o facto de os colaboradores gostarem do trabalho desenvolvido, de o perceberem como importante e significativo, promove um efeito amortecedor diminuindo o impacto adverso do cansaço e atenuando outras dificuldades sentidas [E1 - “a gente, às vezes, sai daqui cansada, mas chego a casa realizada”; E1 - “É isso que nos faz, por vezes, nos libertar dos momentos menos bons”].

Além do salário

Apesar de reconhecerem a importância do dinheiro, o trabalho é desenvolvido por motivos que vão além do salário, ou seja, por benefícios emocionais, como por exemplo, pelo gosto genuíno no desempenho da função, pelo impacto gerado pelo trabalho e, por existirem pessoas que precisam de ser cuidadas [E2 - “o dinheiro é importante, mas [o trabalho na ERPI] é das coisas boas da vida”; E3 - “gosto, estou aqui a fazer pelo gosto não é pelo dinheiro”; E6 - “meu trabalho meu ganha-pão, não só por isso mas sim porque tem gente que precisa da gente.”]. Ou seja, o significado ultrapassa a dimensão económica e integra vertentes emocionais que, em contexto institucional gerontológico, encontram-se em grande medida relacionadas com a ligação afetiva criada com pessoa cuidada e com o reconhecimento de que o trabalho prestado gera impacto na vida da pessoa mais velha.

Respeito, integridade e gratidão

As práticas de respeito, integridade e gratidão vão sendo relatadas, mas com menor incidência do que as práticas anteriores. As experiências relatadas pelas entrevistadas são mais escassas e abordadas de forma menos aprofundada. O tema em análise divide-se em quatro subtemas: respeito horizontal; respeito vertical; integridade e sinceridade; e gratidão e dizer obrigada.

Respeito horizontal

As entrevistadas consideraram que o respeito deve ser praticado na equipa, independentemente de se gostar ou não dos colegas. Ou seja, é necessário ter um olhar imparcial e objetivo sobre o colega na sua qualidade de profissional, afastando juízos de

valor ou comportamentos orientados por gostos pessoais [E6 - “a gente é uma equipa, uma equipa tem que estar unida não só pelos momentos de aflição, mas sim conversar, mesmo não gostando das pessoas, temos que nos respeitar e continuar”; E3 - “mesmo não gostando da colega, eu falo por mim, eu sei diferenciar ela no profissional do pessoal dela”). Assim, as entrevistadas consideram que o respeito deve ser sempre adotado e direcionado a todas as colegas. Uma entrevistada defende que o respeito consiste numa máxima que deve reger sempre o comportamento dos colaboradores aquando das relações laborais com os colegas da mesma categoria profissional, e apesar de qualquer adversidade [E6 - “temos de nos respeitar diante de qualquer situação”] reforçado a importância da consistência e da perseverança na prática da virtude.

Respeito vertical

Se as práticas de respeito horizontal integram atitudes desenvolvidas entre pessoas com a mesma categoria profissional, as práticas de respeito vertical contemplam opções atitudinais e decisões das chefias para com os colaboradores e vice-versa. No entanto, nas entrevistas, são apenas relatadas práticas de respeito vertical descendente, ou seja, com origem nas chefias e direcionado aos trabalhadores.

Diversos exemplos vão sendo mencionados pelas entrevistadas, num reforço constante das boas práticas adotadas pela chefia intermédia. O respeito vertical foi relatado, por exemplo, através da menção à comunicação respeitosa da chefia e do cuidado existente aquando da elaboração mensal do mapa de pessoal. As colaboradoras manifestaram reconhecimento e gratidão pela forma educada e respeitosa como são tratadas pela diretora técnica [E3 - “Vai da educação que a chefia tem, da maneira de falar”; E2 - “Chegadas, chegadas, são muito poucas, contando com a superior, muito poucas”]. Salientam ainda que, existe um exercício de empatia para com as suas necessidades de conciliação entre vida pessoal e profissional [E3 - “Nós temos uma chefia que, ela antes de fazer o mapa, já nos pergunta se precisa ir no médico, para não ter de faltar e não ter que fazer trocas”].

A prática do respeito exercida pela chefia intermédia tem como consequência a diminuição de probabilidade de turnover, segundo uma entrevistada [E3 - “Ela (chefia) já nos ajuda nessa parte e que nos faz ficar aqui”].

Integridade e sinceridade

Apesar da palavra integridade não ter sido abordada, uma entrevistada mencionou a importância da sinceridade, ou seja, de relações pautadas pela transparência e pela verdade [E2 - “a sinceridade acima de tudo”].

Gratidão e dizer obrigada

De um depoimento parece resultar que as práticas da gratidão desdobram-se em dois momentos, um de reconhecimento da prática e outro de gratidão propriamente dita. Inicialmente, o recetor de determinada atitude reconhece a ação praticada por outro colaborador (benfeitor). A gratidão é designada de emoção empática (Ribeiro & Farsen, 2018) porque o recetor precisa de reconhecer a ação do benfeitor para dar origem à gratidão [E2 – “Ela ofereceu-se”; E2 - “ela estava atenta”]. Nestes casos, surge uma dívida psicológica em relação ao benfeitor, através da qual, o beneficiário sente uma obrigação de retribuir o favor. Depois da identificação da ação praticada pelo colega, surge a referida dívida em relação ao benfeitor, através da qual, o beneficiário sente uma obrigação de retribuir o favor, mediante uma expressão de agradecimento, ou seja, uma retribuição verbal [E2 – “eu disse 1000 vezes obrigada, 1000 vezes obrigada, porque soube muito bem”]. Da ação benevolente e voluntariosa de determinado colega, uma entrevistada relatou ter resultado uma emoção positiva [E2 – “Fiquei super feliz”].

Motivos da prática virtuosa

No âmbito dos motivos que dão origem à prática virtuosa e considerando os depoimentos, as razões podem ser organizadas em quatro subtemas: identidade e consciência; proximidade relacional; neutralidade relacional; e o gosto pelo trabalho.

Identidade (personalidade e carácter) e consciência

Nos depoimentos recolhidos a identidade (personalidade e carácter) e a consciência foram identificadas como fatores preponderantes para a prática virtuosa.

Relativamente à identidade, algumas entrevistadas reforçaram a importância da personalidade e do carácter para o desenvolvimento de práticas individuais virtuosas. Em diversos momentos, as características pessoais são identificadas como sendo o grande catalisador da prática de virtudes em contexto organizacional, em detrimento de outros aspetos ambientais ou relacionais [E1 - “tem tudo a ver da personalidade da pessoa”; E3

- “elas mesmas são assim”; E1 - “eu acho que é delas mesmo”; E2 – “no meu dia a dia eu sou assim”; E3 – “é da pessoa, do carácter”].

No que concerne à consciência, esta surgiu diversas vezes, de forma expressa e tácita, no discurso de uma entrevistada. Através do discurso identifica-se que, a entrevistada considera que compete a cada pessoa fazer uma autoanálise moral da sua ação ou da sua inação, salientando-se que, em alguns casos é precisamente a ausência de consciência que gera a inexistência da prática virtuosa [E2 - “a consciência dela a mandar”; E2 - “eu digo, depende (...) depende de cada uma, da consciência de cada um”; E2 - “pequenos gestos, pequenos, pequenos que se eu não faço não fico bem da consciência”; E2 - “Não consigo tapar os olhos porque depois não fico bem comigo”; E2 – “porque não querem ou porque nem lhes ocorre.”]. Em suma, diversas entrevistadas consideram que as práticas virtuosas derivam de características individuais dos colaboradores, sejam inerentes à identidade, seja referente a apreciações morais.

Proximidade relacional

Quando questionadas sobre os motivos que impulsionam à prática virtuosa, algumas entrevistadas também salientaram as implicações da proximidade entre os colaboradores. Quando maior a conexão com o colega de equipa, maior será o grau de satisfação e, conseqüentemente, maior o número de práticas virtuosas [E3 – “depende muito se é uma pessoa que é mais próxima”; E1 - “se for com outra colega que conjuga mais, vamos mais satisfeitas. Se for eu com outras colegas, se calhar já não”].

Neutralidade relacional

As entrevistadas E6 e E3 confidenciaram que adotam uma postura de neutralidade relacional fundamentada na virtude do respeito. As colaboradoras aplicam esta máxima a todas as suas relações laborais. Através desta neutralidade relacional, os motivos subjacentes às práticas individuais virtuosas consistiriam na mera prática de virtudes isenta de influências externa, tais como, proximidade relacional ou ambiente promotor de virtudes. Ou seja, as entrevistadas parecem ignorar ou conseguir relevar fatores externos que podem condicionar ou desabilitar as práticas organizacionais virtuosas [E6 - “mesmo não gostando das pessoas, temos que nos respeitar e continuar”; E6 - “temos de nos respeitar diante de qualquer situação”; E3 - “eu costumo ir ajudar a quem não vai ajudar porque acho que é uma maneira de marcar uma diferença”].

O gosto pelo trabalho

Um outro motivo da prática individual virtuosa consiste no gosto pelo trabalho desenvolvido. Gostar do trabalho é essencial para que as adversidades sejam ultrapassadas, para evitar esgotamentos, problemas de saúde e outras problemáticas, sendo também fundamental para que boas práticas sejam implementadas [E1 - “O segredo deste trabalho é a gente gostar mesmo”; E6 - “O que é cuidar? É amor, é fazer com amor, quando você não faz com amor você fica doente, você se afasta”].

Vantagens da prática virtuosa

As relações pautadas pelo respeito, gratidão, cooperação, entre outras virtudes e práticas virtuosas, têm benefícios individuais e organizacionais gerando, nomeadamente, satisfação no trabalho, qualidade e produtividade (Silva et al., 2022) e felicidade no trabalho (Rego et al., 2010).

Diversas vantagens da prática virtuosa foram sendo expressas ao longo das entrevistas. Quando as entrevistadas relatavam memórias de uma prática virtuosa, seguia-se automaticamente a consequência positiva, sentida ou observada. Estas exposições verbais surgiam, quase sempre, sem intervenção da investigadora. Tal espontaneidade, demonstra que as participantes reconhecem o impacto das práticas virtuosas para os seus quotidianos laborais. Os depoimentos evidenciaram três vantagens das práticas virtuosas: vantagens para o trabalho diário, vantagens para o utentes e vantagens para a imagem institucional.

Para o trabalho diário

Uma vantagem de práticas virtuosas claramente evidenciado nas entrevistas, foi o bom ambiente de trabalho. Este bom ambiente³¹ pode ser geral, mas também, mais centralizado. As equipas das ERPI, CD e SAD são, muitas vezes, organizadas em dupla. A dinâmica estabelecida entre dois elementos que compõem uma dupla tem implicações no ambiente de trabalho e nas funções desenvolvidas. [E2 - “haver bom ambiente”; E2 -

³¹ De acordo com o estudo da Happiness Work, o ambiente interno contribui com 20% para a felicidade; o reconhecimento e a confiança contribuiu com 16%; a remuneração com os referidos 12%; o envolvimento pessoal tem uma contribuição de 11% e por fim, a inovação, relação com chefias, objetivos e equilíbrio entre vida familiar e laboral, contribuem com 23% para a felicidade organizacional (Patrício, 2021).

“ambiente fluido”; E3 - “tem uma colega minha que a gente se dá muito bem e a gente trabalha sorrindo do início até ao fim.”]

Verificou-se a existência de três motivos que contribuem favoravelmente para uma boa dupla de trabalho: (a) a sintonia entre os elementos [E1 - “estamos mais tranquilos a trabalhar com essa pessoa porque sabe que aderem ao nosso trabalho, estamos as duas nessa sintonia”]; (b) a personalidade [E1 – “com algumas sinto-me muito bem a trabalhar porque são serenas”]; e (c) a comunicação [E3 - “quando é com alguém com quem se interage é bom, mais tranquilo”].

As diversas práticas virtuosas relatadas têm ainda implicações na noção de tempo dos colaboradores, ou seja, na perceção de que o tempo passa mais rápido ou de forma mais agradável [E2 - “é sentir que o dia passa, que as horas correm e há paz”; E4 - “aquele apoio pode fazer a diferença...para a gente andar mais motivada, o tempo passa melhor”]. As práticas virtuosas contribuem ainda para uma sensação de agradabilidade associada ao trabalho e que resulta, principalmente, do apoio recebido e da segurança de poder contar com os colegas de trabalho [E4 – “(ajudar) acho isso muito bonito (...) e não custa tanto o nosso trabalho (...) e as pessoas tiverem essas atitudes acho que não custa tanto o nosso trabalho”; E4 - “se nós interagimos todas fica mais bonito e não custa tanto vir trabalhar (..) depende das pessoas porque a gente sabe que há pessoas que a gente pode contar”]. Ou seja, as práticas de cuidado e de apoio relatadas surgem como cruciais para uma dinâmica relacional fluída, para a satisfação no trabalho e para diminuição ou prevenção do absentismo.

Para o utente

Além das vantagens para o trabalho diário, uma entrevistada relata ainda que as práticas virtuosas têm vantagens para o utente ao nível da satisfação dos mesmos [E1 – “vantagem do utente ficar satisfeito”]. As entrevistadas reforçaram que, os utentes têm perceção do cuidador formal e do ambiente no qual são prestados os cuidados [E4 - “sentem, nem precisa falar nada, o toque, só o toque”]. Por um lado, a pessoa cuidada percebe a metodologia do cuidado prestado (Saber Fazer). Por outro lado, observam o Saber Ser e Saber Estar dos colaboradores. Os diferentes saberes influenciam e são influenciados pelas práticas virtuosas, que por sua vez, têm impacto sobre a pessoa cuidada, ao nível da prestação direta de cuidados, da relação com a pessoa idosa e na dinâmica laboral entre a dupla [E3 - “Eles percebem na hora se você está bem, se você é

educada. Até mesmo aqueles que não falam, eles reagem pelo olhar, você olha para eles e percebe que eles estão sentindo aquilo que você está transmitindo para eles. Você vê que está gostando”; E3 - “eu percebo quando eles não gostam da pessoa que está ao seu lado (...) ficam tristes, amuados”].

A existência de conflitos também é percebida pelos utentes, de forma que, preservar o bom ambiente de trabalho é crucial para a estabilidade emocional dos utentes [E2 - “eles também dão conta de muita coisa. Quando se gera assim um pequeno conflito, eles perguntam”].

Para a imagem institucional

As práticas organizacionais virtuosas também apresentam vantagens para a imagem institucional, na perspectiva dos diversos *stakeholders* que interagem com a instituição, sejam parceiros, fornecedores, mas também, dos familiares das pessoas cuidadas [E2 - “a nossa imagem que sai para o exterior, para os familiares, para tudo”; E6 - “as famílias (...) reconhecem o nosso trabalho”].

Em síntese:

As entrevistadas da instituição gerontológica em estudo, incidem sobre três níveis de análise (a) organizacional; (a) individual, sobre si mesmas; (c) individual, sobre os colegas. Geralmente os discursos passam do geral para o particular, incidindo maioritariamente, sobre práticas individuais dos colaboradores, na sua qualidade de pessoas individuais que adotam diversas ações, de acordo com diferentes motivos e contextos. Posto isto, passou também a adotar-se a terminologia de práticas e comportamentos individuais virtuosos.

As entrevistadas relatam diversos comportamentos individuais virtuosos, que demonstram cuidado com os colegas, apoio e compaixão, momentos de inspiração, bem como, respeito, integridade e gratidão. As práticas virtuosas integram tanto ações, como expressões verbais e não verbais, momentos de suporte instrumental e emocional, promovendo o bem-estar e contribuindo para que os colaboradores (cuidadores formais) consigam ultrapassar circunstâncias de maior adversidade, pessoal ou profissional. O perdão surge como a prática virtuosa sobre a qual as entrevistadas incidem maior reflexão. Constata-se que, a forma, o tom e o conteúdo da expressão verbal são as razões que fazem variar a receptividade à apreciação crítica de outro colaborador. Toda a

comunicação respeitosa promove, não só a aceitação, mas também um percurso de mudança e melhoria. Por outro lado, a humildade de assumir erros e de pedir desculpa é essencial para o processo de perdão. Existe a identificação de que o trabalho é significativo face à sua essência (prestação de cuidados a pessoas idosas), e as entrevistadas reconhecem o contributo do trabalho significativo para amortecer momentos quotidianos menos positivos.

As causas apontadas como estando na origem dos comportamentos virtuosos são atribuídas à identidade, consciência, proximidade relacional, neutralidade relacional e ao gosto pelo trabalho. Os discursos evidenciam de forma fluída e constante, que as práticas virtuosas na instituição gerontológica, acarretam diversas vantagens para o trabalho diário, para o utente e para a imagem institucional.

12.2. Discussão de resultados

Neste ponto do trabalho pretende-se resumir as informações recolhidas e refletir sobre os resultados, considerando o objetivo da presente investigação de estudar as práticas virtuosas entre colaboradores (Tabela 4) de uma instituição gerontológica em Portugal, incidindo-se para tal sobre os níveis, vivências, causas e vantagens das práticas virtuosas percecionadas por estes mesmos colaboradores.

Para efeitos do estudo, considerou-se a abordagem teórica de práticas organizacionais virtuosas de Cameron et al. (2011) segundo a qual as práticas virtuosas consistem em comportamentos, rotinas e técnicas, tais como, comportamentos tolerantes, respeitosos e atenciosos que “conotam virtude e eudemonismo nas organizações” (Cameron et al., 2011, p.269). As diferentes práticas podem ser classificadas em diferentes dimensões: (a) zelo e cuidado; (b) apoio compassivo; (c) perdão (d) inspiração (e) significado (f) respeito, integridade e gratidão (Cameron et al., 2011).

Através destas dimensões, bem como, considerando as causas e vantagens referenciadas pela literatura, foi possível estruturar o guião de entrevista e recolher informações sobre situações nas quais os colaboradores desenvolvem práticas virtuosas entre si, no contexto organizacional gerontológico no qual desenvolvem funções. Posto isto, considera-se importante analisar os dados recolhidos, os relatos e as memórias partilhadas em sede de entrevistas, bem como, o impacto dos comportamentos individuais virtuosos sobre os colaboradores, equipa e instituição.

Zelo e cuidado

Relativamente à dimensão de zelo e cuidado, a dimensão com a segunda média (M=4.14; DP=1.36) mais baixa, importa salientar que, nas entrevistas, diversas participantes relataram práticas de zelo e cuidado, ou seja, práticas através das quais é demonstrada preocupação com os colegas. As entrevistadas recordaram tanto práticas das quais já foram alvo, como comportamentos individuais cuidadosos que adotaram para com os colegas.

Considerando as entrevistas, o cuidado pode ser expresso através da comunicação verbal e não verbal. Cada pessoa adota um tipo de comunicação (verbal ou não verbal) que esteja em consonância com as suas características individuais, mas também, com a situação em concreto e com a forma de ser do colega a quem é direcionada a comunicação. Demonstrar apoio a colegas requer, desde logo, uma atividade empática de compreensão do outro, do seu estado emocional e das suas dificuldades e vivências. Face à preocupação, os colaboradores podem optar por prestar apoio, sendo que, este apoio tem implicações nos níveis de bem-estar dos colegas, tal como, defende o estudo de Paschoal et al. (2010) que, conclui que a preocupação com os colegas, apoio mútuo e a colaboração entre trabalhadores têm efeito no bem-estar dos mesmos. Ou seja, a prática da empatia e do amor produzem bem-estar emocional na instituição (Colin & Ramos, 2024), e as relações interpessoais significativas, pautadas pelo apoio e cuidado, têm a capacidade de atenuar o sofrimento emocional das pessoas em geral, e dos cuidadores formais, em particular (Takeda & Fukuzaki, 2024), que são frequentemente colocados sobre pressões diversas no quotidiano institucional gerontológico seja por fatores pessoais ou profissionais. Por isso, este apoio pode ser necessário quando o colaborador enfrenta uma dificuldade pessoal, mas também laboral, seja resultante de conflitos laborais com colegas ou chefias, instabilidade profissional, dificuldades financeiras, dificuldade na gestão do luto vicário, ou face a outros fatores de stress e fatores associados a riscos psicossociais a que os cuidadores formais se encontram constantemente adstritos.

O cuidado para com os colegas também pode ser manifestado através de comportamentos que vão além do conteúdo contratualmente definido, ou seja, através de comportamentos de cidadania organizacional que consistem, na definição de Neves et al. (2024) no conjunto de comportamentos voluntários executados pelos trabalhadores e

que vão além daquilo a que são obrigados pela via contratual. Um estudo recente indica que, existe uma associação positiva entre práticas positivas/virtuosas e os comportamentos de cidadania organizacional (Redelinghuys, 2021). As entrevistadas relataram a disponibilidade dos colegas para trocas de horários facilitando as deslocações a consultas médicas de determinados elementos da equipa. A colaboração entre colegas com a mesma categoria profissional (face à substituição direta que se requer numa troca), sem recorrer de imediato à Direção Técnica, demonstra ajustes automáticos e internos na equipa, que estão dependentes, acima de tudo, da boa vontade dos elementos da equipa de trabalho. De facto, legalmente, não existe uma obrigação de trocar turnos após afixação do mapa horário ou de fazer ajustes horários para beneficiar um colega e assim, não prejudicar a prestação de serviços da instituição. Existe, no entanto, uma apreciação moral da situação que vai além de normativos legais, que não se lhes opõe, mas que, claramente, os ultrapassa e permite, voluntariamente, preencher vazios que apenas as práticas das virtudes, do cuidado, da colaboração e do altruísmo, poderiam permitir.

Repare-se que, a prática de troca de turno poderia ter um efeito amplificador que, por vivência direta ou mera exposição, viesse a promover mais práticas virtuosas. No entanto, tal efeito amplificador não foi expresso ou tacitamente relatado. Por outro lado, a atitude de trocar voluntariamente poderia ter relação com eventuais benefícios instrumentais ou com a teoria da troca social por se considerar que seriam retirados benefícios dessa prática, ou porque, num outro dia, a mesma situação poderia acontecer ao benfeitor e, tendo este beneficiado um terceiro, mais facilmente poderia vir a ser beneficiado, mas tal efeito também não foi referenciado. Independentemente do que motiva a atitude, não se retira virtuosidade à ação, que tem impactos positivos, uma boa intenção, que gera bem para a pessoa beneficiada e para a instituição em geral. Apesar de um estudo recente descartar a troca social da virtuosidade organizacional (Tsachouridi & Nikandrou, 2020), um outro estudo defende que, a troca social aplica-se, nomeadamente, quando um trabalhador se sente grato retribuindo com ações que beneficiam outras pessoas e a organização (Arshad et al., 2023), ou seja, a troca social parece integrar por si só, um efeito amplificador da virtuosidade.

Importa ainda refletir que, uma instituição que permite que a equipa tenha autonomia suficiente para autogerir-se em aspetos rotineiros ou quotidianos (não obstante, o conhecimento superior dos acordos estabelecidos) é uma instituição que

transmite confiança nos seus colaboradores e que lhes faculte margem de manobra para serem criativos e colaborativos nas resoluções de problemas. Poderíamos dizer que cuidado gera cuidado e que, certamente, bloqueios à promoção e à prática do cuidado entre colaboradores, teriam certamente implicações na prestação de funções laborais em instituições cuja pedra basilar é precisamente o cuidado.

Apoio compassivo

As práticas virtuosas de apoio e compaixão apresentaram a segunda média ($M=4.48$; $DP=1.16$) mais elevada no estudo quantitativo e nas entrevistas são relatadas como revestindo um carácter emergencial, mas também, mais quotidiano. A presente investigação vai no mesmo sentido do estudo de Rensburg e Rothmann (2020), segundo o qual existe uma relação entre o apoio prestado pelos colegas e a perceção de práticas organizacionais virtuosas. Repare-se que, por um lado, o trabalho em contexto institucional gerontológico determina, por vezes, situações emergenciais sobre as quais, os colaboradores intervêm em equipa e em colaboração, mesmo que a situação de emergência esteja a decorrer num outro espaço do edifício ou com uma pessoa que se encontra a ser cuidada por uma outra dupla. De facto, refere Sêneca (58 d.C./2021, p. 45) que “não há antídoto contra uma calamidade comum, senão a virtude”. Esta postura ativa dos colaboradores da instituição em estudo, contribui para uma sensação de suporte e segurança de que não ficarão sozinhas aquando de uma ocorrência urgente e que os colegas irão aparecer para contribuir para a resolução do problema. De notar que, num contexto pautado pelo apoio e pelo respeito, desenvolve-se a segurança emocional. Este tipo de relacionamentos entre os elementos da equipa, tem impacto positivo sobre os níveis de segurança psicológica (Weller et al., 2024). No entanto, nas entrevistas, não ficou claro se este apoio compassivo é prestado por consideração às colegas, se por consideração à pessoa institucionalizada, ou a ambas. Os relatos foram unânimes, o apoio é sentido, mas talvez não exista uma reflexão sobre a motivação subjacente a uma prática já tão automática e enraizada. Talvez as boas práticas não sejam alvo sequer de reflexão, o que impede, o seu reconhecimento, uma reflexão sobre formas de as aprimorar ou transferir para outros contextos onde poderiam ter efeitos pedagógicos.

O apoio e a compaixão fazem-se também sentir em situações quotidianas, onde os colaboradores identificam o sofrimento ou a dificuldade vivenciada por um colega. Esta

ação de apoiar outro colega, por vezes, ultrapassa o contexto profissional, demonstrando que, a iniciativa de ajudar outra pessoa pode derivar da identificação de necessidades emocionais, familiares, profissionais, habitacionais, de integração social, entre outras. Apesar de nesta fase das entrevistas não ter sido possível aferir os motivos subjacentes à maior ou menor amplitude ou âmbito do apoio prestado, aquando das questões referentes às causas da prática virtuosa, muitas entrevistadas apontam a proximidade com determinados colegas como o motivo que fundamenta a ação ou a maior ou menor amplitude da ação.

Numa relação interpessoal, quando não existe um pedido expresso de ajuda, a iniciativa de ajudar, apoiar, entre outras práticas virtuosas, encontra-se dependente da: (a) perceção do eventual benfeitor; (b) recetividade do eventual beneficiário. Ou seja, o benfeitor tem de perceber a necessidade de apoiar e o beneficiário tem de querer ser apoiado. Isto é, ainda que a pessoa tenha uma virtude como autorreferência, tal não significa que a mesma seja aplicada porque a virtuosidade (prática da virtude) encontra-se sujeita a diversos fatores. Por isso, defende Cameron et al. (2003) que é a envolvente social que permite habilitar ou desabilitar os comportamentos virtuosos porque é nesta dinâmica relacional que encontramos limites. E por vezes, os limites não são apenas derivados de aspetos menos positivos da relação humana (e.g., uma agressão verbal) mas são também, limites a ações que, para uns são virtuosas e benevolentes, mas que, para outras pessoas podem parecer invasivas face à sua personalidade ou história de vida. Assim, o apoio compassivo será observado como suficiente, insuficiente, escasso, em excesso ou invasivo, considerando a interpretação de quem pratica a ação e, observando ainda, a reação do recetor da ação. Referem Sison & Ferrero (2006) que a virtude encontra-se sujeita a análises iminentemente subjetivas por parte de quem analisa a ação. Conclui-se que todas as práticas (ou até a ausência delas) parecem requerer tolerância e respeito, fazendo refletir sobre a necessidade da existência conjunta de várias virtudes.

Perdão

As práticas de perdão implicam a compreensão dos erros dos outros evitando-se atitudes ou expressões de culpabilização, ou seja, as práticas de perdão não remetem apenas para a desculpabilização, mas sim, para todo o processo decorrido entre a ocorrência de uma situação ou erro cometido, até ao momento final do perdão: reação

face à crítica, reconhecer e pedir desculpa, perdoar e não guardar rancor e, por fim, oportunidade de melhoria. Apesar da dimensão Perdão apresentar a média de menor valor ($M=4.14$; $DP=1.36$), em contexto de entrevistas, a maioria das participantes dedicaram mais tempo a esta temática do que às demais práticas virtuosas, evidenciando uma necessidade de as entrevistadas partilharem as suas experiências e sentimentos sobre uma prática que percecionam como estando mais escassa ou debilitada.

O ser humano é falível e, nem sempre, a falha ocorre em situações de total isolamento ou com ausência de implicações para os demais. Em contexto profissional, certas falhas são observadas e podem ter implicações para os utentes, colegas e para o funcionamento institucional. Para Cunha et al. (2013) os erros não precisam de ser escondidos e assumir e partilhar os erros cria oportunidades de aprendizagem. Para tal, são necessários relacionamentos baseados na confiança que são promotores da partilha de conhecimento e de informações (Neves & Cerdeira, 2018).

Segundo as entrevistadas, é a atitude do autor da crítica que faz divergir a forma como a apreciação é acolhida pelo autor do erro. De facto, existem críticas construtivas e destrutivas, que mais do que o conteúdo ou intenção final, divergem entre si, pelo tom, forma e conteúdo alocado à crítica. As colaboradoras mencionam precisamente que estão recetivas a serem corrigidas, mas que preferem ser abordadas com educação, calma e gentileza. Quando a crítica é expressa, por exemplo, num tom acusatório, a reação é equivalente e menos recetiva à crítica e à oportunidade de melhoria. De referir que, numa cultura de aprendizagem caracterizada pela segurança psicológica, apoio mútuo e respeito (Cunha et al., 2018) a comunicação respeitosa promove a aceitação do erro porque a pessoa sentiu-se respeitada e apoiada. A cultura de aprendizagem promove ainda um percurso de mudança que requer esforço e consistência. Também assim defende o estudo de Colin e Ramos (2024) que evidencia que a prática da empatia e da comunicação positiva produzem perseverança na instituição.

Outro aspeto mencionado e de relevo sobre as práticas individuais de perdão, consiste na humildade de se assumirem erros e de se pedir desculpa, sendo que o pedido de desculpa é encarado como uma das ações fundamentais para o processo de perdão e eventual reconstrução do vínculo. Outra perspetiva considerada passou pela relevância de não serem guardados sentimentos negativos associados às situações ou às pessoas.

Curiosamente, demonstrando consciência de si e dos necessários processos de autodesenvolvimento, diversos discursos apontam para as vantagens associadas a situações que, à partida, poderiam ser desprovidas de benefícios. As participantes apontam a possibilidade de aprenderem sobre si mesmo, sobre o outro, ou até mesmo, sobre um determinado tema profissional.

Tabela 4

Exemplos de Práticas Virtuosas entre colaboradores na instituição em estudo

Dimensões	Práticas Virtuosas entre colaboradores
Zelo e cuidado; apoio e compaixão; perdão; respeito, integridade e gratidão; inspiração.	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar apoio através da comunicação verbal • Demonstrar apoio através da comunicação não verbal • Disponibilizar-se para trocas de turnos • Ajudar os colegas em situações emergenciais • Ajudar os colegas que solicitem ajuda • Disponibilizar-se voluntariamente para ajudar os colegas • Agradecer / Dizer “Obrigado(a)” • Tratar as pessoas com respeito • Optar por críticas construtivas • Ser humilde • Assumir erros • Partilhar os erros, promovendo uma cultura de aprendizagem • Aprender com os erros (oportunidades de aprendizagem) • Pedir “Desculpa” • Saber ouvir pedidos de desculpa • Reconhecer a importância da reciprocidade • Adotar declarações positivas / afirmações apreciativas em detrimento das afirmações depreciativas • Elogiar os colegas • Reconhecer o trabalho dos demais

Inspiração

A inspiração é a dimensão com a terceira média mais relevante (M=4.30; DP=1.33), apenas mais baixa do que das dimensões Significado (M=4.76; DP=1.10) e Apoio Compassivo (M=4.48 (DP=1.16). Surge associada a fatores internos e externos, mais especificamente, ao reconhecimento e à motivação. O reconhecimento desdobra-se em vertical, horizontal, autorreconhecimento e das famílias. A motivação surge relatada como estando associada ao reconhecimento externo, ao autorreconhecimento e à motivação que advém dos colegas.

De acordo com as entrevistas, o trabalho desenvolvido entre colaboradores promove momentos nos quais as pessoas expressam, de forma voluntária e quase sempre em tom de confiança intragrupal, que preferem trabalhar com determinada pessoa em detrimento de outra, ou que já reconheceram ou viram reconhecido, pelos pares, o seu trabalho (reconhecimento horizontal), gerando motivação e inspiração. Relativamente às chefias, identifica-se a existência de reconhecimento vertical, essencialmente, sob a forma de elogios (i.e., afirmações apreciativas), promovendo perceções de justiça organizacional e de conforto emocional. Estas práticas da chefia vão ao encontro do defendido por Geue (2018, p. 22) de que compete às chefias incentivar as equipas a perceberem que “os seus esforços são valiosos e fazem a diferença”. Por fim, o reconhecimento advindo das famílias permite que os colaboradores obtenham feedback externo à instituição sobre o trabalho que têm desenvolvido. No entanto, importa notar que, caso as chefias observem que as famílias optam por partilhar o feedback apenas com o técnico especializado que acompanha o utente, compete a essas mesmas chefias comunicar às equipas os resultados do trabalho, tal como defende Geue (2018, p. 22) ao referir que as chefias devem “partilhar o feedback dos clientes com os membros da equipa” promovendo o incentivo da equipa.

O reconhecimento pode ser interno e advir do autorreconhecimento, tal como referenciado por uma colaboradora que, através de um discurso de autovalorização demonstrou que consegue mobilizar recursos internos que geram reconhecimento do seu próprio trabalho. Este processo interno de autorreconhecimento pode configurar-se como um motivador intrínseco, essencial em momentos adversos ou em fases de menor feedback institucional. Tanto o reconhecimento interno como o externo são, de acordo com as entrevistadas, fatores de motivação, relatando-se ainda, práticas de motivação e

inspiração entre colegas, o que evidencia, tal como em dois estudos recentes, que a prática da comunicação positiva produz motivação (Colin & Ramos, 2024) e promove a felicidade dos cuidadores formais (Phillips & Mu, 2024).

Significado

O significado atribuído ao trabalho surge da aprendizagem constante, da percepção de bem-estar na pessoa cuidada e do gosto pelas funções de cuidados à pessoa idosa. A atribuição de significado fundamentada na percepção de que o trabalho tem benefícios para a pessoa institucionalizada, demonstra que, tal como defende Kolle (2021) as pessoas procuram, cada vez mais, um trabalho que tenha impacto e que faça a diferença nas suas vidas e na sociedade. O facto de os colaboradores gostarem do trabalho desenvolvido, de o percecionarem como importante e significativo, promove um efeito amortecedor diminuindo o impacto adverso do cansaço e atenuando outras dificuldades sentidas. De acordo com a literatura, à virtuosidade organizacional associa-se, nomeadamente, efeitos amortecedores (Cameron et al., 2011). A virtuosidade tem um efeito amortecedor protegendo a organização em momentos de maior dificuldade e promovendo a recuperação de momentos adversos (Bright et al., 2006). A atribuição de significado também promove a realização profissional.

Das entrevistas concluiu-se ainda que, a atribuição de significado ao trabalho promove um outro olhar sobre a relevância do ordenado. O trabalho é desenvolvido por benefícios económicos, mas também emocionais, o que em contexto institucional gerontológico encontra-se iminentemente relacionado com as ligações afetivas criadas com as pessoas cuidadas e com o reconhecimento de que o trabalho prestado gera impacto social. Designa-se de salário emocional o conjunto de benefícios não monetários, ou seja, benefícios emocionais obtidos na execução do trabalho, sendo um conceito paralelo e complementar ao salário económico. Contempla diversas componentes, tais como, satisfação, inspiração, propósito, crescimento pessoal e profissional (Kolle, 2021). Existe assim uma interligação entre satisfação e salário emocional. Também nesse sentido aponta Kubo et al. (2013) ao referir que os profissionais mais satisfeitos com a sua vida são aqueles que apresentam valores mais elevados na dimensão de significado do trabalho.

Respeito, integridade e gratidão

As práticas de respeito, integridade e gratidão foram menos relatadas, mas foi possível aferir as reflexões das entrevistadas sobre o respeito horizontal; respeito vertical; integridade e sinceridade; gratidão e dizer obrigada.

O respeito horizontal praticado entre colaboradores com a mesma ou similar categoria profissional é considerado como uma virtude que deve ser praticada independentemente de se gostar ou não dos colegas, afastando afinidades como requisito para a sua prática. Nas entrevistas, percecionam-se uma retórica voltada para a primeira pessoa, como que resultando de uma assunção de que o respeito é um dever imperativo na relação interpessoal e profissional.

No entanto, quando as entrevistadas abordam o respeito vertical (descendente), este já é percecionado como uma prática da Direção Técnica que se constitui mais como um benefício que obtêm desta relação laboral específica, do que como um direito que têm na qualidade de trabalhadores e seres humanos. Ou seja, o reconhecimento e o agradecimento que demonstram pelos comportamentos respeitosos da chefia, demonstram o quão gratas, a maioria das entrevistadas se sentem, por integrarem uma equipa na qual percecionam apoio e respeito por parte da Direção Técnica. Esta perceção vai no mesmo sentido do estudo de Demo et al. (2022) segundo o qual, determinadas políticas e práticas organizacionais éticas impulsionam sentimentos positivos direcionados ao empregador, não obstante, competir aos líderes a adoção de palavras e de ações que integrem valores e comportamentos virtuosos, contribuindo para uma cultura organizacional que defenda e promova a virtuosidade organizacional (Ma et al., 2022). Importa ainda salientar que, a consideração do respeito vertical (descendente) como um benefício mais do que como um direito sugere uma futura análise (através de outros trabalhos) sobre o desnível na cobrança moral sobre as práticas de respeito entre pares e entre subordinados e superiores hierárquicos, como se, na perspetiva do colaborador, às chefias fosse retirado o ónus da prática ou como se a posição hierárquica desobrigasse do comportamento moral.

Em sede de entrevista, uma colaboradora refere que já trabalhou em muitos locais onde não se sentia bem a trabalhar e que tem experiência noutras instituições, de ausência de respeito para com os colaboradores. Este depoimento vai ao encontro da conclusão de Demo et al. (2022) que defende que a perceção de virtudes organizacionais

tem poder preditivo sobre o bem-estar no trabalho e que esta relação é otimizada quando os colaboradores identificam a presença de políticas e práticas eficazes de recursos humanos.

De referir ainda que, a virtude do respeito exercida pela chefia intermédia tem como consequência, segundo uma colaboradora, a diminuição de probabilidade de turnover. De facto, estudos indicam uma correlação inversa entre as práticas positivas/virtuosas, bem-estar e comportamentos de cidadania organizacional com a intenção de rotatividade (Redelinghuys, 2021; Rodrigues & Neves, 2023).

Relativamente à gratidão, esta foi observada primordialmente no discurso direcionado aos comportamentos respeitosa da chefia intermédia e não tanto às práticas dos colegas de trabalho, o que poderá sugerir uma necessidade de se desenvolver esta virtude no contexto laboral investigado. Aqui, os dados da dimensão Inspiração parecem interligar-se com a Gratidão. Recorde-se que, aquando da investigação quantitativa da dimensão Inspiração, os resultados sugeriram a existência de momentos de verbalização do que os colaboradores veem de bom entre si, mas que, parecem não ser suficientes ou não estarem a ter um impacto tão relevante para que a equipa sinta que exista elevada partilha de entusiasmo e inspiração entre colaboradores. Estes resultados podem sugerir a necessidade de a equipa compreender o que motiva e entusiasma os elementos da equipa. Ora, a gratidão é uma forma de reconhecimento que poderá inspirar e entusiasmar a equipa.

Motivos para a prática virtuosa

Diversos motivos são apontados como estando na base da prática virtuosa (Tabela 5). Estas causas parecem ser encontradas num plano individual, mas também, relacional: identidade, consciência, proximidade entre as pessoas, neutralidade relacional e gosto pelo trabalho. As entrevistadas consideram que as práticas virtuosas derivam de características individuais dos colaboradores, sejam inerentes à identidade (personalidade e carácter), sejam referentes à consciência.

Relativamente à identidade (personalidade e carácter), para Rogers (2009), uma pessoa está em constante evolução, é “um processo fluído, não uma entidade fixa e estática” (p.153). Isto significa dizer que, a elevada atribuição de relevância à identidade (personalidade e carácter) não deve desmotivar ou fazer crer que não será possível alterar

as práticas observadas. Neste campo, constituem-se como relevantes programas formativos que podem ser promovidos pelas organizações. Detetando-se que a escassez de determinada prática deriva da ausência da respetiva virtude, nos colaboradores, podem as direções e chefias intervir. Por sua vez, a virtude da consciência³² consiste em “fazer um juízo sobre a moralidade dos nossos atos: julga se são bons ou maus, moralmente certos ou errados” (Faus, 2021 p. 177). A boa formação da consciência tem implicações na qualidade moral da conduta humana (Faus, 2021). Surgiram reflexões sobre os motivos pelos quais alguns colaboradores não desenvolvem práticas virtuosas, num determinado momento ou de forma geral. De acordo com uma entrevistada, tal acontece porque não o querem fazer ou porque não se lembram, reforçando-se a vontade (ação deliberada) e a consciência, como fatores preponderantes para a prática.

Outra causa identificada consiste na proximidade relacional entre os colegas. Ainda que não seja possível controlar afinidades, é possível construir e manter relações laborais respeitadas, cordiais e colaborativas que se baseiem, uma vez mais, em virtudes, e que permitam os colaboradores sentir satisfação, emoções positivas, suporte social, que, por sua vez, promovem a virtuosidade organizacional (Barradas, 2013; Ho et al., 2023). As entrevistadas esclarecem que quanto mais próximas e significativas são as relações interpessoais, maior o grau de satisfação com a interação, e maior será a probabilidade de serem adotados comportamentos individuais virtuosos, o que se encontra em conformidade com o defendido por Barradas (2013) segundo o qual, a satisfação no trabalho é preditor da virtuosidade organizacional. O que promove esta proximidade relacional, são essencialmente dois fatores: (a) a proximidade no perfil, de formas de ser; (b) a prática das virtudes. Ou seja, a proximidade relacional surge como causa e consequência da virtuosidade. De facto, para Silva et al. (2021) ao praticar a amabilidade, adotar comportamentos pró-sociais, perdoar, cooperar e expressar gratidão sincera, o colaborador reforça o desenvolvimento de conexões positivas promotoras da felicidade no trabalho. As emoções positivas geram virtuosidade (Ho et al., 2023). A virtuosidade gera mais emoções positivas (Rego et al., 2010). Ou seja, existe um efeito bidirecional entre ambos. Por outro lado, segundo Boehm e Lyubomirsky (2008) os

³² Cada pessoa tem dentro de si um juiz e uma testemunha do bem e do mal que faz, de forma que, “a maldade, é verdade, pode escapar à lei, mas não à consciência; pois uma autocondenação é a primeira e a maior das condenações” (Sêneca, 58 d. C./2021, p. 43).

colaboradores felizes têm maior propensão para ajudar outras pessoas no seu contexto laboral. Em suma, práticas virtuosas geram felicidade e felicidade gera práticas virtuosas, reforçando-se a interligação entre ambas (Ho et al., 2023; Rego et al., 2010).

Um outro motivo da prática virtuosa consiste no gosto pelo trabalho desenvolvido. Ao considerar-se o gosto pelo trabalho como causa das práticas virtuosas, coloca-se um desafio adicional sobre as direções. Aquando dos processos de recrutamento e seleção importa aferir se o candidato tem gosto pela área de cuidados às pessoas idosas. No caso de a pessoa não ter experiência na área, tal poderá ser analisado no período experimental. Esta averiguação é, atualmente, dificultada pelas dificuldades nas contratações para as instituições gerontológicas, por falta de recursos humanos disponíveis e ou dispostos a colaborar nesta área.

Por fim, curiosamente, duas entrevistadas referiram que adotam uma postura de neutralidade relacional, ou seja, uma prática de virtudes isenta de influências externa, tais como, proximidade relacional ou ambiente promotor de virtudes. Ou seja, as entrevistadas parecem ignorar fatores externos que podem condicionar ou desabilitar as práticas virtuosas. Na base desta neutralidade relacional encontra-se o respeito, uma virtude que aplicam a todas as relações laborais. Neste sentido, mas também, considerando que, quando questionadas sobre o respeito, é defendido que este deve ser praticado sempre, independentemente da pessoa ou do contexto, parece ser possível concluir que, o respeito surge como uma virtude imperativa, sendo as demais, consideradas como opcionais ou condicionadas a envolventes externas.

Importa ainda refletir sobre as eventuais consequências desta neutralidade relacional em que a pessoa pratica a virtude por ser a coisa certa a fazer, ou seja, independente da pessoa e da sua ação (ou inação) posterior. A prática de virtudes sem considerar a reciprocidade (inerente à troca social) poderá gerar, a longo prazo, sensação de desvalorização e de ausência de reconhecimento e interajuda. Poderíamos assim concluir que, a prática de ações virtuosas por ser exclusivamente o correto fazer, mesmo na ausência de benefícios para o autor, poderá ser socialmente benéfico para a comunidade e inócuo para o benfeitor, mas apenas em situações isoladas. Caso se trate de uma dinâmica relacional laboral e quotidiana, tais opções poderão vir a gerar desequilíbrios relacionais. Ou seja, em relações quotidianas, a troca social parece integrar

em si só um efeito amplificador da virtuosidade organizacional e, por sua vez, a ausência da troca social (reciprocidade) poderá vir a desabilitar a virtuosidade.

Tabela 5

Motivos e vantagens das Práticas Virtuosas entre colaboradores na instituição em estudo

Motivos das práticas virtuosas	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade (personalidade e carácter) • Consciência • Proximidade relacional • Gosto pelas funções desempenhadas (cuidados à pessoa idosa) • Neutralidade relacional
Vantagens das práticas virtuosas	<ul style="list-style-type: none"> • Bom ambiente de trabalho • Boa disposição • Contágio emocional entre colaboradores • Perceção acelerada do período de trabalho • Agradabilidade no trabalho • Efeito amortecedor (auxílio nas adversidades) • Segurança emocional • Motivação • Menos conflitos entre colaboradores • Utentes satisfeitos • Utentes tranquilos • Utentes bem-dispostos (contágio emocional: colaborador - utente) • Boa imagem institucional • Feedback positivo dos familiares dos utentes

Vantagens das práticas virtuosas

Existe o reconhecimento que das práticas virtuosas resultam benefícios individuais e organizacionais. Nas entrevistas, as vantagens foram relatadas de forma fluída e espontânea, quase sempre, sem intervenção da investigadora. Tal espontaneidade demonstra que as participantes reconhecem o impacto das práticas virtuosas para os seus quotidianos laborais. Os depoimentos evidenciaram três vantagens

das práticas individuais virtuosas: vantagens para o trabalho diário, utentes e instituição (Tabela 5).

Ao nível do trabalho diário, relata-se o bom ambiente de trabalho, a sensação de que o tempo passa mais rápido e a agradabilidade associada ao trabalho que resulta, principalmente, do apoio recebido e da segurança de poder contar com os colegas de trabalho. A existência de vantagens dos comportamentos virtuosos sobre a dinâmica das equipas é defendida por Geue (2018), referindo o autor que, existe uma relação entre as práticas positivas e os resultados ao nível do clima social na organização (Geue, 2018). O bom ambiente de trabalho e a sensação de que o tempo passa mais rápido advém das relações de proximidade, harmoniosas, com boa disposição, que se estabelecem entre elementos da equipa. A manutenção da boa disposição é assegurada através do contágio emocional que, segundo Rego et al. (2013), consiste na disseminação de uma emoção (e.g., alegria) pela equipa.

Além das vantagens para o trabalho diário, as entrevistadas relatam ainda que as práticas virtuosas têm vantagens para o utente. Também neste sentido defende Mion et al. (2024) quando refere que os relacionamentos interpessoais virtuosos têm implicações positivas na prestação de cuidados nas quais as pessoas desfavorecidas são o foco das atividades laborais, não obstante considerar Weller et al. (2024) que, os utentes têm efetivamente o direito de esperar e exigir uma prestação de cuidados de qualidade. As entrevistadas reforçaram ainda que, os utentes têm perceção do cuidador formal e do ambiente no qual são prestados os cuidados. Por um lado, a pessoa cuidada percebe a metodologia do cuidado prestado (Saber Fazer). Por outro lado, observam o Saber Ser e Saber Estar dos colaboradores, tal como menciona Bandarra (2014, pp. 40) que as pessoas mais velhas “diferenciam claramente quem é educado e quem os trata com respeito”. Com efeito, um bom cuidador será aquele que, além de competências técnicas apresenta outras características, como por exemplo, respeito, paciência, generosidade e bom humor (Sousa, 2011), ou seja, o bom cuidador é aquele que integra e pratica as virtudes.

As práticas virtuosas também apresentam vantagens para a imagem institucional, na medida em que se projeta uma imagem positiva para os *stakeholders* que interagem com a instituição (e.g., familiares dos utentes, fornecedores).

Em suma, as práticas individuais virtuosas refletem-se nas práticas organizacionais virtuosas, integrando a componente de virtuosidade nas organizações e

têm efeitos benéficos para os colaboradores, vantagens para os utentes e para a imagem externa da instituição gerontológica.

PARTE IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

13. Considerações finais

O presente estudo procura aferir e compreender os níveis, vivências, causas e vantagens das práticas virtuosas entre colaboradores, na perspectiva dos colaboradores de uma instituição gerontológica em Portugal.

As práticas virtuosas consistem em atos deliberados desenvolvidos em contexto organizacional e que têm por base as virtudes humanas e as forças de carácter (e.g., integridade, gratidão, generosidade, compaixão).

Relativamente ao primeiro objetivo da investigação de avaliar a perceção dos colaboradores sobre os níveis de práticas virtuosas adotadas entre si, os resultados mostram que os colaboradores desenvolvem práticas virtuosas de apoio compassivo, zelo e cuidado, perdão, inspiração, significado, respeito, integridade e gratidão. O perdão consiste na prática virtuosa menos presente na instituição em estudo. Existe relevância prática na identificação das práticas virtuosas menos presentes numa organização, uma vez que, aferindo-se que determinadas práticas estão ausentes ou reduzidas, podem ser implementadas medidas primárias (preventivas), secundárias e terciárias. Conclui-se ainda pela importância de refletir sobre as boas práticas promovendo o seu reconhecimento, formas de as aprimorar ou transferir para outros contextos.

No que concerne ao segundo objetivo de conhecer a perceção dos colaboradores sobre a existência de comportamentos virtuosos no contexto institucional, foi possível aferir que as vivências virtuosas consubstanciam-se em manifestações ao nível das práticas, das expressões verbais e expressões não verbais, de momentos de suporte instrumental e emocional, promovendo o bem-estar e contribuindo para que os colaboradores (cuidadores formais) consigam ultrapassar circunstâncias de maior adversidade, pessoal ou profissional. São manifestadas práticas virtuosas em momentos emergenciais e rotineiros, existindo diferentes formas de efetivar a virtuosidade organizacional. Diferentes pessoas adotam diferentes comportamentos, não inviabilizando a capacidade das entrevistadas para reconhecerem os diferentes comportamentos individuais virtuosos desenvolvidos pelos colegas. O respeito surge como uma virtude imperativa, a ser aplicada independentemente da pessoa ou do contexto, enquanto as outras virtudes parecem surgir como opcionais ou condicionadas a fatores externos, como para exemplo, à proximidade relacional.

O terceiro objetivo do estudo procurava identificar as causas das práticas individuais virtuosas na perceção dos colaboradores. Não existe consenso sobre os motivos das práticas virtuosas. Estas causas parecem ser encontradas num plano individual, mas também, relacional. As entrevistadas identificam a identidade (personalidade e carácter), a consciência, o gosto pelo trabalho, mas também, a proximidade com os colegas e a neutralidade relacional, como causas das práticas virtuosas. Neste âmbito, os resultados apresentam implicações práticas. Por um lado, considerar a identidade, a consciência e o gosto pelo trabalho, como causas dos comportamentos individuais virtuosos, requer um esforço adicional do empregador para efetuar processos de recrutamento e seleção que averiguem a conformidade das características do futuro trabalhador com as necessidades institucionais e com a cultura organizacional. Por outro lado, ao considerar a proximidade com os colegas, ou seja, os relacionamentos interpessoais positivos como uma causa das práticas individuais virtuosas, os programas formativos adquirem especial relevância como mecanismos para a aquisição de virtudes que promovam as boas relações de trabalho e, conseqüentemente, fomentem as práticas virtuosas. Alguns estudos concluem pela importância de programas formativos que desenvolvam e potenciem as práticas organizacionais virtuosas (Quaresma, 2015; Santos et al., 2020).

Por fim, relativamente ao último objetivo do estudo, as vantagens dos comportamentos virtuosos entre os colaboradores são amplamente identificadas. Os resultados indicam que, as práticas virtuosas têm vantagens para o trabalho diário, utentes e imagem institucional. Os resultados encontram-se em consonância com a literatura que menciona conseqüências positivas da virtuosidade, tais como, produtividade, qualidade, satisfação no trabalho, bem-estar, comprometimento organizacional, felicidade e comportamentos de cidadania organizacional (Ho et al., 2022; Mota, 2013; Rego et al., 2010; Silva et. al, 2022). Face ao conjunto de vantagens, os estudos também mencionam a importância de se desenvolver e inserir a virtuosidade organizacional nas políticas organizacionais (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023; Ma et al., 2022).

Importa salientar que, as práticas virtuosas surgem ainda, como um amortecedor em momentos adversos. Estes dados vão no mesmo sentido dos efeitos amortecedores associados à virtuosidade organizacional (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2011; Caza

et al., 2004; Cunha et al., 2013). Apesar de ser relatada a esperança de um efeito amplificador da virtuosidade, os depoimentos não comprovam expressamente a sua existência (quer por vivência direta ou mera exposição), no entanto, é relatado o contágio emocional entre colegas e entre colaboradores e utentes, o que gera emoções positivas que impulsionam a continuidade das práticas virtuosas.

14. Limitações e estudos futuros

O presente estudo apresenta limitações. O número de participantes foi limitado e integrou uma única instituição gerontológica. Posto isto, não é possível uma generalização dos resultados a todos os cuidadores formais. O estudo incidiu sobre as práticas entre os colaboradores, no entanto, algumas questões da escala poderão ter induzido a respostas que considerassem tanto colegas como utentes (e.g., “2. Ajudamos as pessoas que estão com dificuldades”).

Estudos futuros devem incluir um número mais alargado de participantes. Estudos futuros devem ainda relacionar os dados obtidos com variáveis como idade, género e habilitações literárias. A investigação comparativa entre diferentes setores de atividade também se constitui como relevante. Estudos sobre os preditores da virtuosidade organizacional continuam a configurar-se como necessários. Por fim, estudos futuros devem incidir sobre programas formativos que desenvolvam e promovam as virtudes em contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- Alqahtani, M. (2024). Person-organization fit and organizational commitment: Mediating role between performance appraisal effectiveness and employee turnover intention. *Business Ethics and Leadership*, 8(3), 55-70. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(3\).55-70.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(3).55-70.2024)
- Alzola, M. (2015). Virtuous persons and virtuous actions in business ethics and organizational research. *Business Ethics Quarterly*, 25(3), 287–318. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.24>
- Araújo, K. (2022). Ética do cuidado: Caminhos para o ensino de filosofia. *Periagge*, 5(1), s/p. <https://doi.org/10.31501/periagoge.v5i1.14786>
- Aristóteles (2024). *Ética a Nicómaco* (A. C. Caeiro, Trad.). Quetzal Editores. (Trabalho original publicado a 322 a. C.)
- Arshad, M. A., Arshad, D., & Zakaria, N. (2023). Mediating role of wellbeing among organizational virtuousness, emotional intelligence and job performance in post-pandemic COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1105895>
- Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F. J., & Chevalier, S. (2023). A new gain spiral at work: relationships between virtuous organizational practices, psychological capital, and well-being of workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031823>
- Bandarra, A. S. (2014). *Esvoaçando por entre o enredo da institucionalização: Aprendizagens e desaprendizagens*. [Relatório de estágio curricular – Documento não publicado]. Escola Superior de Educação e Ciências Sociais – Instituto Politécnico de Leiria.
- Barradas, C. S. G. (2013). *Preditores da virtuosidade organizacional: Um estudo no 3º setor*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/5894>

- Barroso, P. (2023). *Carreira e trabalho digno: Conceções e coortes geracionais portuguesas*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UMinho. <https://hdl.handle.net/1822/86629>
- Belicki, K., DeCourville, N., Kamble, S. V., Stewart, T., & Rubel, A. (2020). Reasons for forgiving: Individual differences and emotional outcomes. *SAGE Open*, 10(1), s/p. <https://doi.org/10.1177/2158244020902084>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101 <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2025.100198>
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success?. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101–116. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 48-65). Berrett-Koehler.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 1-24. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K., & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731–739. <https://doi.org/10.1177/0002764203260207>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Campos, S. A. P., Estivaleta, V. F. B., & Lobler, M. L. (2011, setembro, 4-7). Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento: um estudo com professores da rede municipal de ensino. *XXXV Encontro da ANPAD* [Encontro].

Encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, Rio de Janeiro.

https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTM2MTc=

Caza, A., Barker, B. A., & Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169-178. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000035909.05560.0e>

Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-6591-2>

Claudino, M., Pinote, S., & Manzano, M. (2024). Avaliação dos fatores de risco psicossociais em profissionais de saúde num centro hospitalar central. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional Online*, 17. DOI: 10.31252/RPSO.10.02.2024

Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>

Colin, A., & Ramos, M. (2024). Work skills of formal caregivers and quality of life of seniors in geriatric care institutions. *Anthropological Researches and Studies*, 14, 23-39. <https://doi.org/10.26758/14.1.3>

Conforto, A. C. (2021). Capital psicológico positivo aplicado ao coaching executivo: Uma prática de educação corporativa para ambientes em transformação. In B. Jesuíno (coord.), *Educação para a felicidade e o bem-estar* (pp. 223-241). Editora RH.

Cooman, R., & Vleugels, W. (2022, 20 June). Person–environment fit: Theoretical perspectives, conceptualizations, and outcomes. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.377>

Cunha, M. P. E., Rego, A., & Cunha, R. C. (2005). Organizações: Uma perspectiva positiva. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 11(1), 111-114. <http://hdl.handle.net/10400.12/4689>

- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328. http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312013000400001&lng=pt&tlng=pt
- Cunha, M. P. E., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 33(4), 349-359. <https://doi.org/10.14417/ap.1022>
- Cunha, M. P., Rego, A., & Rego, T. M. (2018). *Superequipas* (2ª ed.). Almedina.
- Debeljuh, P. (2004). La conquista de las virtudes en la empresa: El aporte de los códigos de ética. *E & G Economía e Gestão*, 5 (9), 48-56. <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/download/58/52>
- Demo, G., Neiva, E. R., Coura, K. V., & Gomide-Júnior S. (2022). Do organizational virtues enhance work well-being? The mediator role of HRM practices. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), e-200144. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200144.en>
- Dietz, J., & Kleinlogel, E. (2014). Wage cuts and managers' empathy: How a positive emotion can contribute to positive organizational ethics in difficult times. *Journal Business Ethics, Amsterdam*, 119(4), 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1836-6>
- Faus, F (2021). *A conquista das virtudes*. Cultor de Livros.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: Impact on team climate, work engagement, and task performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272–301. <https://doi.org/10.1177/0021886318773459>

- Gilligan, C. (1982). *A different voice: psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Goleman, D. (2013, dezembro). The focused leader: How effective executives direct their own and their organizations' attention. *Harvard Business Review*. <https://files.gecompany.com/ge.beth/the-focused-leader-hbr.pdf>
- Gomes, A. (2010). *Virtuosidade e auto-eficácia das equipas: Um estudo empírico*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório institucional. <http://hdl.handle.net/10773/1830>
- Gomide, P. I. C. (2011). *Comportamento moral: Uma proposta para o desenvolvimento das virtudes*. Juruá.
- Gomide, J., Sinésio, V., Lorrana, E., & Oliveira, Á. (2016). Percepção de virtudes morais organizacionais: Evidências de validade de um instrumento de medida para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(3), 298-307. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.3.10417>
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (2022). *Manual de investigação científica*. Pactor.
- Grinhauz, A. S., & Solano, A. C. (2012). El análisis de las virtudes y fortalezas en la infancia. *Anuario de Investigaciones*, 19(2), 27-35. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862012000200005&lng=es&tlng=en
- Ho, H. C. Y., Hou, W. K., Poon, K. T., Leung, A. N. M., & Kwan, J. L. Y. (2023). Being virtuous together: A one-year prospective study on organizational virtuousness, well-being, and organizational commitment. *Applied Research in Quality of Life*, 18(1), 521–542. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10094-4>
- Instituto Português da Qualidade (s.d.). *Sistema de gestão de bem-estar e felicidade organizacional*. NP 4590:2023. IPQ. <https://www.ipq.pt/loja/normas/norma/7b54151d-2e6c-ee11-9ae7-000d3adeadc9/>

- Kearns J. N., & Fincham F. D. (2004). A prototype analysis of forgiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 838–855. <https://doi.org/10.1177/0146167204264237>
- Kolle, M. (2021). O caminho para a felicidade nas empresas: as novas funções de diretora da felicidade - ser diretora da felicidade na Critial Techworks. In B. Jesuíno (coord.), *Educação para a felicidade e o bem-estar* (pp. 182-200). Editora RH.
- Kubo, S., Gouvêa, M., & Mantovani, D. (2013). Dimensões do significado do trabalho e suas relações. *Pretexto*, 14(3), <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1408>
- Lameiras, D. (2019). “Decision to forgive scale”: Estudo de validação da versão portuguesa da escala de decisão de perdoar junto de jovens adultos. [Dissertação de Mestrado, ISMAI]. Repositório científico da UMAIA. <https://repositorio.ismai.pt/entities/publication/464c976f-59e5-4e99-8c27-42e4a018c942>
- La Taille, Y. (2000). Para um estudo psicológico das virtudes morais. *Educação e Pesquisa*, 26(2), 109-121. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022000000200008>
- La Taille, Y. (2002). Desenvolvimento moral: A polidez segundo as crianças. *Cadernos de Pesquisa*, 114, 89-119. <https://www.scielo.br/j/cp/a/Mynmb8RdhxH4RC7hQzCHrqL/abstract/?lang=pt>
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740–765. <https://doi.org/10.1177/0002764203260208>
- Lyubomirsky, S. (2008). *La ciencia de la felicidad: Um método probado para conseguir el bienestar*. Urano.
- Ma, D., Wajid, N., Anser, M. K., Anjum, Z. U., & Jia, X. (2022). The effect of ethical leadership on service recovery performance: A moderated mediation model of organizational virtuousness and trait mindfulness. *Frontiers in Psychology*, 13, 1036099. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1036099>

- Malheiros, M., Andrade, T., & Costa G. (2024). As virtudes organizacionais à luz dos estudos organizacionais positivos. *Desafio Online*, 12(1), 141-161. <https://doi.org/10.55028/don.v12i1.18271>
- Mion, G., Vigolo, V., Bonfanti, A., & Tessari, R. (2023). The virtuousness of ethical networks: How to foster virtuous practices in nonprofit organizations. *Journal of Business Ethics*, 188, 107–123. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05326-y>
- Moore, G., & Beadle, R. (2006). In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments. *Organization Studies*, 27(3), 1-30, <https://doi.org/10.1177/0170840606062427>
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>
- Mota, N. (2013). *Efeitos da virtuosidade e cidadania organizacional no desempenho individual: estudo de caso da multinacional Grenke Renting*. [Dissertação de Mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão / Lisbon School of Economics & Management]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/11425>
- Moura, P. (2024). *Don't quit, craft your fit - O papel mediador do person-job fit na relação entre o job crafting, o desempenho e a intenção de saída*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário]. Repositório do ISPA - Instituto Universitário. <http://hdl.handle.net/10400.12/13488>
- Neves, P. M. C., & Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(1), 3-19. <http://hdl.handle.net/10400.26/47643>
- Neves, P. C., Palma-Moreira, A., Andrade, C., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Organizational citizenship behavior: Adaptation and validation of the OCB scale CCOE-R. *Frontiers in Psychology*, 15, 1475011. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1475011>
- Noddins, N. (2003). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. University of California Press.

- Nunes, F. M. M. C. (2013). *Perceção da justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros*. [Dissertação de Mestrado, ESEL – Escola Superior de Enfermagem de Lisboa]. Repositório institucional. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/4890adb6-d904-43f5-bb3e-7c092ebd3d29>
- Paschoal, T., Torres, C., & Porto, J.B. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (6), 1054-1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Patrício, P. (2021). Educar para o bem-estar e para a felicidade corporativa: O contributo do salário emocional. In B. Jesuíno (coord.), *Educação para a felicidade e o bem-estar* (pp. 202-218). Editora RH.
- Perugini, L., & Solano, A. (2018). Virtudes organizacionales y características positivas asociadas a performance y satisfacción laboral. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 64(1), 28-39. <http://hdl.handle.net/11336/103152>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association. <https://share.google/ODqyaEkk5kDmg1qM0>
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1149-1157, <https://doi.org/10.1002/job.398>
- Phillips, J., & Mu, U. (2024). Employee motivation in elderly care social enterprises in Macau. *Journal of Advanced Management Science*, 12(1), 18-26. <https://doi.org/10.18178/joams.12.1.18-26>
- Pieta, M. (2009). *A expressão do sentimento de gratidão: Um estudo com crianças e adolescentes escolares de Porto Alegre*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. <http://hdl.handle.net/10183/15871>
- Pieta, M. A. M., & Freitas, L. B. L. (2009). Sobre a gratidão. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 61(1), 100-108.

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672009000100010&lng=pt&tlng=pt

Poulton, R. (2023). *O livro da filosofia*. Alma dos Livros.

Quaresma, N. R. (2015). *Práticas organizacionais virtuosas: Repercussões para a percepção de suporte organizacional e satisfação profissional*. [Dissertação de Mestrado, FCHS – Universidade do Algarve]. Repositório científico da UAlg. <http://hdl.handle.net/10400.1/7746>

Ramos, S. (2022). *A responsabilidade social percebida e as virtudes individuais: Impacto no comprometimento afetivo e no desempenho individual dos colaboradores*. [Tese de Doutoramento, FEUC – Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <https://hdl.handle.net/10316/100422>

Redelinghuys, K. (2021). Impact of positive practices on turnover intention, in-role performance and organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-7. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1872>

Recoder, S., Gamiz, M., Worthington, E. L., Davis, D. E., & Fernandez-Capo, M. (2019). Decisional forgiveness across spanish and american samples: Translation, validation, and measurement invariance of the decision to forgive scale. *Current Psychology*, 40, 4125-4135. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00368-w>

Rego, A., Cunha, M. P., & Meyer Jr., V. (2018). Quantas entrevistas são necessárias para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43.57. <http://hdl.handle.net/10400.14/26797>

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M.P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>

Rensburg, C. J., & Rothmann, Sa. (2020). Towards positive institutions: Positive practices and employees' experiences in higher education institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1733>

- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ribeiro, A., & Farsen, T. (2018). O poder do ato de agradecer: Concepções sobre a gratidão e como praticá-la. In N. Silva & T. Farsen (coord.), *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão* (p. 233- 246). Vetor Editora.
- Ribeiro, A. D. S., & Silva, N. (2020). Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores. *Revista de Gestão Tecnológica*, 10, 1-19. <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-10.1266>
- Ribeiro, M. (2018). *Características psicométricas da versão portuguesa da values in action scale (via survey-72): A escala dos valores em acção (EVA-72)*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada]. Repositório da Universidade Lusíada. <http://hdl.handle.net/11067/4520>
- Ribeiro, N. (2009). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional*. [Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro]. Repositório institucional. https://ria.ua.pt/handle/10773/1854?locale=pt_PT
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. *Anais do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* [Simpósio]. *Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Braga*. https://www.academia.edu/2243486/Como_as_Percep%C3%A7%C3%B5es_de_Virtuosidade_Organizacional_Explicam_o_Empenhamento_e_os_Comportamentos_d_e_Cidadania_Organizacional
- Ribeiro, N., Rego, A., & Cunha, M. P. (2013). *A virtude nas organizações: Fonte de progresso e sustentabilidade*. Sinais de Fogo.
- Rodrigues, S. A., & Neves, P. M. M. C. (2023). O impacto do bem-estar no trabalho e dos comportamentos de cidadania organizacional na intenção de rotatividade numa

empresa do setor tecnológico. *Latin American Journal of Development*, 5(2), 546-558. <http://dx.doi.org/10.46814/lajdv5n2-006>

Rogers, C. (2009). *Tornar-se pessoa*. Padrões Culturais Editora.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork?. *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>

Santarelli, N. C. (2023). Sobre la virtuosidad de ciertas negativas a cumplir con exigencias legales motivadas por otras normatividades. *Dikaion*, 32(1), 1-52 <https://doi.org/10.5294/dika.2023.32.1.22>

Santos, J. V., Quaresma, N., Gonçalves, G., & Brandão, C. (2020). Práticas organizacionais virtuosas: repercussões para a percepção de suporte e satisfação profissional. *Revista E-Psi*, 9(3), 79-97. <https://revistaepsi.com/artigo/2020-ano9-volume3-artigo4/>

Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. Nicholas Brealey Publishing

Seligman, M. (2011). *A vida que floresce*. Estrelapolar.

Sêneca (2021). *A vida feliz*. Principis. (F. M. Santos, Trad.). Principis. (Trabalho original publicado a 58 d. C.)

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: Algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 2000, <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100016>

Silva, L. B., & Gondim, S. M. G. (2019). Escala de trabalho emocional: Adaptação e evidências de validade. *Estudos de Psicologia*, 36, e170065. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0275201936e170065>

Silva, M., & Melo, P. (2022, novembro, 29-30). Virtudes morais abordadas por organizações voltadas à inserção de pessoas no mercado de trabalho. *XXIV Engema [encontro]*. Encontro internacional sobre gestão empresarial e meio ambiente da FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://engemausp.submissao.com.br/24/anais/arquivos/223.pdf?v=1755440245>

- Silva, N. G. (2018). *Virtudes morais organizacionais produzem bem-estar no trabalho?*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Silva, N., Cervo, C. & Bento, A. (2018). Uma visão sistémica do comportamento organizacional positivo. In N. Silva & T. Farsen (coord.). *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão* (pp. 37- 54). Vetor Editora.
- Silva, N., Ribeiro, A. D. S., Budde, C., & Damo, L. P. (2022). *Felicidade, espiritualidade e prosperidade nas organizações: das ideias às práticas fundamentais*. Vetor Editora
- Silva, N., Scapini, A. I. N., & Silveira, A. E. S (2018). A construção da empatia: Compreendendo o(a) outro(a) a partir da concepção dele(a). In N. Silva & T. Farsen (coord.), *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão* (pp. 277-290). Vetor Editora.
- Silva, N., Silveira, A. E. S., & Dini, S. (2018). As relações e ajuda: Valorizando e desenvolvendo a capacidade de dar e receber ajuda autêntica. In N. Silva & T. Farsen (coord.), *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão* (pp. 213-232). Vetor Editora.
- Sison A. J. G., & Ferrero, I. (2015). How different is neo-aristotelian virtue from positive organizational virtuousness?. *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), 78–98. <https://doi.org/10.1111/BEER.12099>
- Sousa, M. M. (2011). *Formação para a prestações de cuidados a pessoa idosas*. Principia.
- Snyder, C. R., & Shane, J. L. (2009). *Psicologia positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Artmed.
- Sykes, L. M., & Bester, J. (2024). Care and compassion in healthcare provision. *South African Dental Journal*, 79(8), 434-437. <https://doi.org/10.17159/sadj.v79i06.20111>
- Takeda, S., & Fukuzaki, T. (2024). Association between workplace interpersonal relationships and psychological distress among care workers at elder care facilities. *Psychogeriatrics : The Official Journal of the Japanese Psychogeriatric Society*, 24(4), 847–853. <https://doi.org/10.1111/psyg.13130>

- Thompson, L. Y., Snyder, C.R., Hoffman, L., Michael, S. T., Rasmussen, H. N., Billings L. S., Heinze, L., Neufeld, E., Shorey, H. S., Roberts, J.C., & Roberts, D. E. (2005). Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of Personality*, *73*(2), s/p. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00311.x>
- Timóteo, J. F. G. (2015). Preditores do empenhamento organizacional: Práticas organizacionais virtuosas, justiça organizacional e marketing interno. [Dissertação de Mestrado, FCHS – Universidade do Algarve]. Repositório científico da UAlg. <http://hdl.handle.net/10400.1/8439>
- Tolfo, S. R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, *19*, 38-46. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007>
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2020). The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relationship between organizational virtuousness' perceptions and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, *166*(3), 535–551. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-04102-7>
- Vecchio, F. B., & Santos, R. (2024). O sentido do dever: As virtudes nas obras de Marco Túlio Cícero e Miyamoto Musashi. *Trans/Form/Ação*, *47*(6), e02400290. <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/transformacao/article/view/16044>
- VIA Institute on Character (s.d.). *Character strengths and virtues*. VIA Character. www.viacharacter.org/character-strengths-and-virtues
- Vieira, C. S. (2013). *Olhar(es) sobre a compaixão*. [Dissertação de Mestrado, FPUC – Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <https://hdl.handle.net/10316/25822>
- Vieira, L. (2013). *Percepção de virtudes morais organizacionais: Construção e validação de um instrumento de medida*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia]. Repositório institucional. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/17209>
- Weller, J. M., Mahajan, R., Fahey-Williams, K. & Webster, C., (2024). Teamwork matters: Team situation awareness to build high-performing healthcare teams, a narrative

review. *British Journal of Anaesthesia*, 132(4), 771-778.
<https://doi.org/10.1016/j.bja.2023.12.035>

Zeng, Z., & Ye, M. (2016) The influence of organizational justice on employees compulsory citizenship behavior: The mediation effect of psychological security. *Open Journal of Social Sciences*, 4(2), 199-204. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.42025>

Zoboli, E. (2004). A redescoberta da ética do cuidado: O foco e a ênfase nas relações. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 38(1), 21-27.
<https://doi.org/10.1590/S0080-62342004000100003>

ANEXOS

Anexo A

Virtudes e forças de carácter adaptado de Peterson e Seligman (2004)

Virtudes	Forças de carácter
Sabedoria e conhecimento (qualidades cognitivas que promovem a aquisição de conhecimento)	Criatividade: pensar de formas novas e produtivas Curiosidade: interesse pelo mundo envolvente e a propensão para descobrir e explorar Mente aberta: Analisar todos os ângulos de uma situação Amor pela aprendizagem: gosto pela aprendizagem e novos conhecimentos Perspetiva: capacidade de dar conselhos
Coragem (qualidades emocionais que envolvem o exercício da vontade para atingir objetivos apesar os obstáculos)	Bravura: Não fugir diante de ameaças, sofrimento ou dificuldades Persistência: Persistir apesar dos obstáculos e terminar o que foi iniciado Integridade: Falar a verdade e apresentar-se de uma forma genuína Vitalidade: Enfrentar a vida com energia e entusiasmos
Humanidade (qualidades interpessoais que envolvem a amizade e cuidar de outras pessoas)	Amor: Valorizar relacionamentos íntimos Gentileza/bondade: Ajudar, cuidar e fazer favores a outras pessoas Inteligência social: capacidade para compreender os próprios sentimentos e emoções
Justiça (qualidades cívicas essenciais à vida cívica em comunidade)	Cidadania: Ser leal ao grupo e trabalhar bem com membro desse grupo Imparcialidade: Tratar todas as pessoas com imparcialidade e justiça Liderança: Motivar um grupo para fazer determinadas tarefas
Temperança (qualidades que permitem proteção contra os excessos)	Perdão e compaixão: Aceitar as falhas as pessoas e perdoar erros Humildade/modéstia: Deixar que as realizações alcançadas falem por si Prudência: Ser cuidado e não correr riscos desnecessários Autorregulação: Ser disciplinado e regular o que sente e faz
Transcendência (qualidades que permitem conexões com o universo e atribuem sentido)	Apreciação da beleza e da excelência: Observar e saber apreciar a beleza e a excelência Gratidão: Reconhecer e agradecer pelas coisas boas que ocorrem

Virtudes	Forças de carácter
	Esperança: esperar pelo melhor, esforçando-se para alcançar o desejado Humor: Capacidade de rir, brincar e sorrir Espiritualidade: Ter um propósito maior

Anexo B

Análise temática de conteúdo: temas, subtemas e excertos

Temas	Subtemas	Excertos
Cuidado e zelo	Manifestação do cuidado pela comunicação verbal e não verbal	<p>“pronto vi que a minha colega estava assim não muito bem, que o sorriso da cara lhe faltava e eu perguntei-lhe ‘está tudo bem?’, eu perguntei “(E1)</p> <p>“temos algumas colegas que perguntam ‘está tudo bem contigo?’, depende” (E4)</p> <p>“só assim ‘se precisares de alguma coisa diz’ acho que já é o suficiente” (E4)</p> <p>“às vezes só uma palavra, um sorriso vale muito” (E4)</p> <p>“tem que ter uma equipa que tenha compreensão com os outros” (E6)</p>
	Manifestação do cuidado através de comportamentos de cidadania organizacional	<p>“às vezes uma questão de ir ao médico, para não estar a faltar o dia todo, pode-se trocar” (E4)</p> <p>“o entendimento, a troca de turnos” (E5)</p>
Apoio Compassivo	Apoio na emergência	<p>“noto muito isso de todos os setores, há sempre uma interajuda (...) quando é mesmo emergência” (E2)</p> <p>“quando se trata de emergência, uma funcionária que não está bem e teve ali o quebra de tensão, um acidente, qualquer coisa, isso estão todas “(E2)</p> <p>“Se o utente precisar chamamos logo a colega para nos acompanhar” (E1)</p> <p>“Se um utente cai, estou muito acelerada. A compreensão é muito importante” (E6)</p>
	Atitudes face à necessidade	<p>“há colegas que vêm e fazem que não vêm e há outras que até vêm, vão e ajudam” (E2)</p> <p>“pequenos gestos que se eu não faço, não fico bem da consciência” (E2)</p> <p>“Eu costumo dizer que os meus colegas são os meus utentes” (E2)</p> <p>“Se eu pedir ajuda elas vêm” (E2)</p> <p>“tentei ajudar a arranjar uma casa” (E1)</p>
	A esperança do efeito amplificador	<p>“mesmo quem não vai ajudar, eu costumo ir ajudar a quem não vai ajudar porque acho que é uma maneira de marcar uma diferença. Marcar uma diferença nas atitudes que a gente faz, para mostrar a elas que não é assim que deve agir” (E3)</p>

Temas	Subtemas	Excertos	
Perdão	Reação face à crítica recebida	<p>“algumas aceitam, outras levam muito a mal” (E1)</p> <p>“eu prefiro que você me corrija (...) que converse com calma” (E3)</p> <p>“eu acho que a atitude gera atitude. Também depende se ela falou mal, depois a outra já não vai falar corretamente” (E4)</p>	
	Assumir e pedir desculpa	<p>“falhar, falho” (E2)</p> <p>“errar é humano a questão é assumir” (E2)</p> <p>“disse ‘olha desculpa alguma coisa’ pronto aí acaba por haver um entendimento” (E1)</p> <p>“pedir perdão se tiver que pedir, mas não voltar a fazer” (E2)</p> <p>“estive consciente, disse ‘olha desculpa alguma coisa’ sobre” (E1)</p> <p>“errar é humano, mas ‘olha desculpa esqueci-me mesmo’ é aquilo e vai baixando o tom, a gente está ali, está na humildade dela” (E4)</p> <p>“muitas não assumem” (E2)</p>	
	Perdoar e não guardar rancor	<p>“eu tento sempre resolver com um sorriso e se ela ontem (...) não me falou tão bem, eu claro que não estou ali “aha” mas que é para eu também estar bem” (E2)</p> <p>“não é preciso nós ficarmos zangadas (...) amanhã é outro dia” (E1)</p> <p>“ela pediu desculpas, eu também, outro dia é outro dia” (E1)</p>	
	Oportunidade de melhoria	<p>“se a pessoa erra e desvaloriza daí a um dia já está na mesma coisa eu acho que se acontece isso não é nada saudável para uma equipa” (E2)</p> <p>“por exemplo eu errei e eu quero aprender que está errado, eu vou aceitar” (E3)</p> <p>“vou me esforçar para que não aconteça o mesmo” (E4)</p> <p>“falo por mim, eu não critico” (E3)</p>	
			<p>“a colega sugeriu e está a correr tão bem” (E2)</p> <p>“que gostam de trabalhar comigo, sim, sim, sim, dizem sim” (E3)</p>
	Inspiração	Reconhecimento horizontal	<p>“com uma colega que se reconhece, que se vê que é uma pessoa que ela faz bem, acaba reconhecendo que ela gente boa, que ela é uma pessoa do bem” (E3)</p> <p>“depende de cada uma das colegas, não são todas que vão dar uma palmadinha e dizer muito bem” (E4)</p>

Temas	Subtemas	Excertos
		“graças à equipa, estamos aqui graças à equipa. Os funcionários estão a executar o seu trabalho” (E6)
	Reconhecimento vertical	“é importante e é justo (...) é um outro tipo de conforto” (E1) “Das chefias é mais em privado” (E2) “são elogiadas, são elogiadas pela chefia” (E3)
	Reconhecimento das famílias	“Há família que até vêem o nosso esforço, a gente sai daqui satisfeitas com aquilo que faz” (E5) “graças à equipa, as famílias chegam cá e reconhecem o nosso trabalho” (E6)
	Motivação	“estamos duas ou três, não é? Temos que puxar uma à outra” (E1)
	Autorreconhecimento	“fazer a limpeza, outras não gostam, eu não me importo, tudo bem, olho para trás, está tão bem, podem as outras pessoas não valorizar, mas eu valorizo” (E1)
Significado	Realização profissional	“a gente, às vezes, sai daqui cansada, mas chego a casa realizada” (E1) “é das coisas boas da vida que eu tenho” (E2) “isto é uma segunda casa de uma pessoa arranja” (E1)
	Além do salário	“o dinheiro é importante, mas (o trabalho na ERPI) é das coisas boas da vida” (E2) “gosto estou aqui a fazer pelo gosto não é pelo dinheiro” (E3) “meu trabalho meu ganha-pão, não só por isso mas sim porque tem gente que precisa da gente”(E6)
	Amortecedor	“É isso que nos faz, por vezes, nos libertar dos momentos menos bons” (E1)
	Motivo do significado atribuído	“eles olham para nós e dizem-nos obrigado e dão-nos um beijo” (E2) “olhar deles que nos transmitem tanto” (E2) “eu gosto de trabalhar aqui e dou o meu melhor e ... gosto de trabalhar com idosos” (E1) “é uma aprendizagem todos os dias, todos os dias nós aprendemos” (E2) “Eu estou aqui porque eu gosto mesmo de lidar com eles” (E3)

Temas	Subtemas	Excertos
		<p>“porque nós estamos a ajudar alguém, o conversar, o carinho, o tratar, o limpar, e depois quando a gente os vê, eles a recuperarem, pronto...fogo. Eu gosto, sem dúvida” (E1)</p>
Respeito, Integridade, Gratidão	Respeito horizontal	<p>“temos de nos respeitar diante de qualquer situação” (E6)</p> <p>“respeito acima de tudo, com respeito a gente vai a qualquer lugar, sempre se abre uma porta” (E6)</p> <p>“a gente é uma equipa, uma equipa tem que estar unida não só pelos momentos de aflição, mas sim conversar, mesmo não gostando das pessoas, temos que nos respeitar e continuar” (E6)</p> <p>“mesmo não gostando da colega, eu falo por mim, eu sei diferenciar ela no profissional do pessoal dela” (E3)</p>
	Respeito vertical	<p>“Nós temos uma chefia que, ela antes de fazer o mapa, já nos pergunta se precisa ir no médico, para não ter de faltar e não ter que fazer trocas.” (E3)</p> <p>“Ela (chefia) já nos ajuda nessa parte e que nos faz ficar aqui. (E3)</p> <p>“Vai da educação que a chefia tem, da maneira de falar.” (E3)</p> <p>“Chegadas, chegadas, são muito poucas, contando com a superior, muito poucas” (E2)</p>
	Integridade e sinceridade	<p>“a sinceridade acima de tudo” (E2)</p>
	Gratidão e dizer obrigada	<p>“e ela ofereceu-se (...) eu disse 1000 vezes obrigada 1000 vezes obrigada porque soube muito bem. Fiquei super feliz (...) ela estava atenta” (E2).</p>
Motivos da prática virtuosa	Identidade e Consciência	<p>“no meu dia a dia eu sou assim” (E2)</p> <p>“eu acho que é delas mesmo” (E1)</p> <p>“tem tudo a ver da personalidade da pessoa” (E1)</p> <p>“elas mesmas são assim” (E3)</p> <p>“é da pessoa, do carácter” (E3)</p> <p>“a consciência dela a mandar” (E2)</p> <p>“pequenos gestos, pequenos, pequenos que se eu não faço não fico bem da consciência” (E2)</p> <p>(No) “dia a dia, eu digo, depende...depende de cada uma, da consciência de cada um” (E2)</p>

Temas	Subtemas	Excertos
		<p>“Não consigo tapar os olhos porque depois não fico bem comigo” (E2)</p> <p>“porque não querem ou porque nem lhes ocorre” (E2)</p>
	Proximidade relacional	<p>“depende muito se é uma pessoa que é mais próxima” (E3)</p> <p>“trata-se da ligação que nós temos ao longo do tempo com cada uma... chegadas, chegadas, são muito poucas” (E2)</p> <p>“se for com outra colega que conjuga mais, vamos mais satisfeitas. Se for eu com outras colegas, se calhar já não” (E1)</p>
	Neutralidade relacional	<p>“mesmo não gostando das pessoas, temos que nos respeitar e continuar” (E6)</p> <p>“temos de nos respeitar diante de qualquer situação” (E6)</p>
	O gosto pelo trabalho	<p>“O segredo deste trabalho é a gente gostar mesmo” (E1)</p> <p>“O que é cuidar? É amor, é fazer com amor, quando você não faz com amor você fica doente, você se afasta” (E6)</p>
Vantagens da prática virtuosa	Para o trabalho diário	<p>“ambiente fluido” (E2)</p> <p>“haver bom ambiente” (E2)</p> <p>“é sentir que o dia passa, que as horas correm e há paz” (E2)</p> <p>“tem uma colega minha que a gente se dá muito bem e a gente trabalha sorrindo do início até ao fim” (E3)</p> <p>“quando é com alguém com quem se interage é bom, mais tranquilo” (E3)</p> <p>“aquele apoio pode fazer a diferença...para a gente andar mais motivada, o tempo passa melhor” (E4)</p> <p>“(ajudar) acho isso muito bonito...e não custa tanto o nosso trabalho...se as pessoas tiverem essas atitudes acho que não custa tanto o nosso trabalho” (E4)</p> <p>“se nós interagimos todas fica mais bonito e não custa tanto vir trabalhar...depende das pessoas porque a gente sabe que há pessoas que a gente pode contar” (E4)</p> <p>“com algumas sinto-me muito bem a trabalhar porque são serenas” (E1)</p> <p>“estamos mais tranquilos a trabalhar com essa pessoa porque sabe que aderem ao nosso trabalho, estamos as duas nessa sintonia” (E1)</p>

Temas	Subtemas	Excertos
	Para o utente	<p>“eles também dão conta de muita coisa. Quando se gera assim um pequeno conflito, eles perguntam” (E2)</p> <p>“vantagem do utente ficar satisfeito” (E1)</p> <p>“Até eles sentem Eles percebem na hora se você está bem, se você é educada. Até mesmo aqueles que não falam, eles reagem pelo olhar, você olha para eles e percebe que eles estão sentindo aquilo que você está transmitindo para eles. Você vê que está gostando e eu percebo quando eles não gostam da pessoa que está ao seu lado...ficam tristes, amuados.” (E3)</p> <p>“percebem nem que tenham um bocadinho de demência, percebem... sentem, nem precisa falar nada, o toque, só o toque” (E4)</p> <p>“para estar aqui eu tenho que estar bem para poder cuidar deles” (E6)</p>
	Para a instituição	<p>“a nossa imagem que sai para o exterior, para os familiares, para tudo” (E2)</p> <p>“as famílias...reconhecem o nosso trabalho” (E6)</p>

Anexo C

Questionário sociodemográfico e Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas

Práticas organizacionais virtuosas entre colaboradores: estudo de caso em contexto institucional gerontológico

Questionário Sociodemográfico dos Colaboradores

1. Idade _____ anos

2. Género

Feminino
Masculino
Outro

3. Habilitações Literárias:

Não sabe ler/escrever
1º Ciclo
2º Ciclo (5º, 6º ano)
3º Ciclo (7º, 8º, 9º ano)
Ensino Secundário ou equivalente
Ensino Superior

4. Função atual na instituição:

Auxiliar de ação direta
Auxiliar de serviços gerais
Técnico especializado (serviço social, enfermagem, animação, entre outros)
Cozinheiro ou similar
Outro. Qual? _____

5. Onde exerce funções atualmente?

Excusivamente ou maioritariamente em Lar (ERPI)
Excusivamente ou maioritariamente em Centro de Dia
Excusivamente ou maioritariamente em Apoio Domiciliário

6. Antiguidade / tempo de exercício profissional neste Polo de Ribeiradio _____

7. Horas semanais de trabalho _____ horas

Práticas organizacionais virtuosas entre colaboradores: estudo de caso em contexto institucional gerontológico

Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas

Escala de Cameron et al. (2011) e traduzida para português por Ribeiro et al. (2013)

Pense na sua organização.

Refira como funciona, referindo em que grau as afirmações seguintes são, ou não, verdadeiras.

Use a escala de seis pontos que se segue, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Indique como a sua organização realmente é – e não como gostaria que fosse.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte é falsa	É pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

1. As pessoas tratam-se com respeito.
2. Ajudamos as pessoas que estão com dificuldades.
3. Interessamo-nos uns pelos outros.
4. Somos elevados pela nobreza do nosso trabalho.
5. Partilhamos o entusiasmo uns com os outros.
6. Não nos culpabilizamos uns aos outros quando são cometidos erros.
7. Confiamos uns nos outros.
8. Preocupamo-nos com os colegas que estão a enfrentar dificuldades.
9. Vemo-nos como amigos.
10. Sentimo-nos energizados pelo que fazemos.
11. Obtemos inspiração uns dos outros.
12. Corrigimos os erros sem culpabilizar ninguém.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte é falsa	É pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

- 13. Damos mostras de integridade.
- 14. Proporcionamos apoio emocional uns aos outros.
- 15. Cuidamos, genuinamente, uns dos outros.
- 16. Sentimos que o nosso trabalho tem um significado muito profundo.
- 17. Comunicamos aos outros o que neles vemos de bom.
- 18. Perdoamos os erros.
- 19. Promovemos a dignidade.
- 20. Mostramos compaixão uns pelos outros.
- 21. Consideramos o nosso trabalho motivador.
- 22. Mostramos que confiamos uns nos outros.
- 23. Desenvolvemos relacionamentos interpessoais fortes.
- 24. Vemos que o nosso trabalho tem um propósito nobre mais amplo.
- 25. Mostramos uns aos outros que nos estimamos.
- 26. Somos gentis uns com os outros.
- 27. Mostramos gratidão.
- 28. Reconhecemos e honramos os talentos uns dos outros.

Obrigada pela colaboração!

Anexo D

Guião da entrevista semiestruturada

Dimensão	Itens da Escala	Questão na Entrevista
Zelo, cuidado	<p>“3. Interessamo-nos uns pelos outros”</p> <p>“9. Vemo-nos como amigos”</p> <p>“15. Cuidamos, genuinamente, uns dos outros”.</p>	Nesta instituição, o que acontece quando um elemento da equipa precisa de ajuda?
Apoio compassivo	<p>“2. Ajudamos as pessoas que estão com dificuldades”</p> <p>“8. Preocupamo-nos com os colegas que estão a enfrentar dificuldades”</p> <p>“14. Proporcionamos apoio emocional uns aos outros”</p> <p>“20. Mostramos compaixão uns pelos outros”</p> <p>“23. Desenvolvemos relacionamentos interpessoais fortes”</p> <p>“26. Somos gentis uns com os outros”</p> <p>“28. Reconhecemos e honramos os talentos uns dos outros”.</p>	<p>Nesta instituição, o que acontece quando um elemento da equipa precisa de ajuda?</p> <p>O que acontece quando um elemento da equipa está triste?</p>
Perdão	<p>“6. Não nos culpabilizamos uns aos outros quando são cometidos erros”</p> <p>“12. Corrigimos os erros sem culpabilizar ninguém”</p> <p>“18. Perdoamos os erros”.</p>	O que acontece quando um elemento da equipa erra?
Gratidão, respeito e integridade	<p>“1. As pessoas tratam-se com respeito”</p> <p>“7. Confiamos uns nos outros”</p> <p>“13. Damos mostras de integridade.”</p> <p>“19. Promovemos a dignidade”</p> <p>“22. Mostramos que confiamos uns nos outros”</p> <p>“25. Mostramos uns aos outros que nos estimamos”</p> <p>“27. Mostramos gratidão”.</p>	<p>Nesta instituição as pessoas confiam umas nas outras? De que forma demonstram essa confiança?</p> <p>Nesta instituição as pessoas tratam-se com respeito? De que forma demonstram esse respeito? De que forma demonstram gentileza e respeito uns pelos outros?</p>
Inspiração	<p>“5. Partilhamos o entusiasmo uns com os outros”</p> <p>“11. Obtemos inspiração uns dos outros”</p> <p>“17. Comunicamos aos outros o que neles vemos de bom”.</p>	<p>Quando um colaborador faz bem a sua função ou faz alguma coisa que vai além do esperado, o que acontece? Ou seja, como se inspiram uns aos outros e quando é que comunicam aos outros o</p>

Dimensão	Itens da Escala	Questão na Entrevista
Significado	<p>“4. Somos elevados pela nobreza do nosso trabalho”</p> <p>“10. Sentimo-nos energizados pelo que fazemos”</p> <p>“16. Sentimos que o nosso trabalho tem um significado muito profundo”</p> <p>“21. Consideramos o nosso trabalho motivador”</p> <p>“24. Vemos que o nosso trabalho tem um propósito nobre mais amplo”</p>	que ele tem de bom ou fez bem?
Identificar os motivos pelos quais executam práticas virtuosas na organização	- Identificar as causas / promotores das Práticas Virtuosas	Por que motivo acha que as pessoas adotam estas atitudes que descreveu (ajudar os colegas, ser gentil, etc)?
Identificar as vantagens dos comportamentos virtuosos	- Identificar as vantagens, efeitos amplificadores e amortecedores da Virtuosidade Organizacional.	Na sua opinião qual a importância destas atitudes, no local de trabalho entre os colaboradores?

Anexo E

Consentimento informado, livre e esclarecido (CILE)



COMISSÃO DE ÉTICA
CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO

Mod. CEIPC_CILE

APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar o documento de Consentimento informado livre e esclarecido.

Título do Estudo:

Práticas organizacionais virtuosas entre colaboradores: estudo de caso em contexto institucional gerontológico

Este projeto está a ser desenvolvido pela mestranda Ana Sofia Bandarra, orientada pela Professora Dr^a Paula Neves, no âmbito do Mestrado em Gerontologia Social do Instituto Politécnico de Coimbra.

O objetivo fundamental consiste em perceber se os colaboradores (da entidade em estudo) realizam, entre si, práticas organizacionais virtuosas (e.g. perdão, compaixão, gratidão, respeito, entre outras) e identificar as vantagens associadas a essas práticas.

O procedimento de recolha de dados será efetuado em vários momentos, em hora e data que seja conveniente para cada participante. O estudo inclui um questionário de autoaplicação presencial (dados sociodemográficos e *Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas*) e, posteriormente, uma entrevista individual presencial a participantes que demonstrem interesse e disponibilidade. Os participantes interessados deverão disponibilizar (em campo próprio), um contacto que possibilite o agendamento da entrevista. As entrevistas serão gravadas em formato áudio, de forma a facilitar a posterior análise de dados.

A confidencialidade e anonimato dos dados serão garantidos. A identificação far-se-á por um código, não existindo em nenhum material de referência a dados de identificação.

Após análise de toda a informação recolhida, os dados serão guardados numa base de dados protegida por palavra-passe. Os dados recolhidos são para uso exclusivo do presente estudo, não existindo quaisquer interesses financeiros a motivar o estudo.



COMISSÃO DE ÉTICA
CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO

Mod. CEIPC_CILE

A sua participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza, à sua participação. Em qualquer momento, poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto.

Este estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação.

O presente estudo mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra com o nr. 15/2025.

Na qualidade de investigadora na presente Dissertação de Mestrado, manifesto agradecimento pela sua participação, bem como, a disponibilidade para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Investigador Principal do Projeto

Ana Sofia Anastácio Ramos Bandarra / Email: ana_sofia_bandarra@gmail.com | Contacto T.: 914 [REDACTED]

Assinatura do Investigador :



Assinado por: Ana Sofia
Anastácio Ramos Bandarra
Identificação: 81134693210
Data: 2025-03-14 às 18:54:53



COMISSÃO DE ÉTICA

CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO

Mod. CEIPC_CILE

CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com a Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto, o RGPD e a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo

Título do Estudo:

Práticas organizacionais virtuosas entre colaboradores: estudo de caso em contexto institucional gerontológico.

Na qualidade de participante/ representante legal do participante (riscar o que não interessa) no estudo acima referido, declaro que compreendi todos os objetivos da minha participação no mesmo, pelas informações verbais e escritas que me foram fornecidas pela equipa de investigação. Foi garantida a confidencialidade e anonimização dos dados, e a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Tive oportunidade de fazer perguntas e as minhas dúvidas foram esclarecidas. Desta forma, aceito de livre vontade a participação / daquele que legalmente represento (riscar o que não interessa), neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação, aceitando também a divulgação dos resultados obtidos no meio científico, garantindo o anonimato.

Nome Completo: _____

Assinatura: _____ ... Data: ____ / ____ / ____

Gostaria de participar na entrevista individual presencial? (Assinale o pretendido) Sim ____ Não ____

Caso pretenda participar na fase das entrevistas individuais, solicitamos a disponibilização de um contacto para efeitos (exclusivos) de agendamento de dia e hora. Contacto: _____

SE NÃO FOR O PRÓPRIO A ASSINAR POR IDADE / INCAPACIDADE

(se o menor tiver discernimento deve também assinar em cima, se consentir)

NOME: _____

BI/CC N.º: _____ DATA OU VALIDADE ____ / ____ / ____

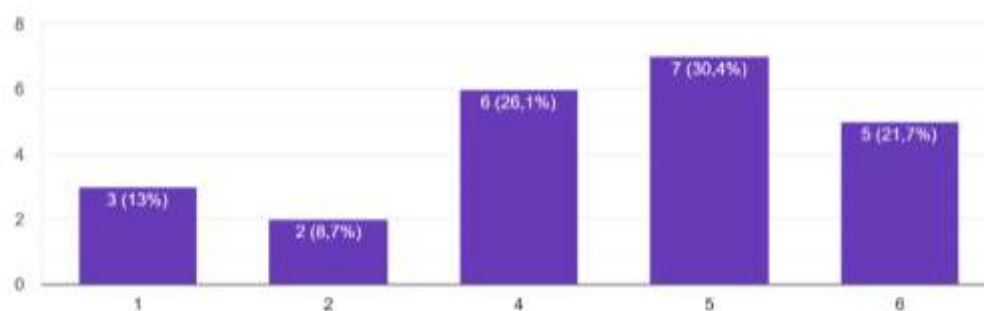
GRAU DE PARENTESCO OU TIPO DE REPRESENTAÇÃO: _____

ASSINATURA _____

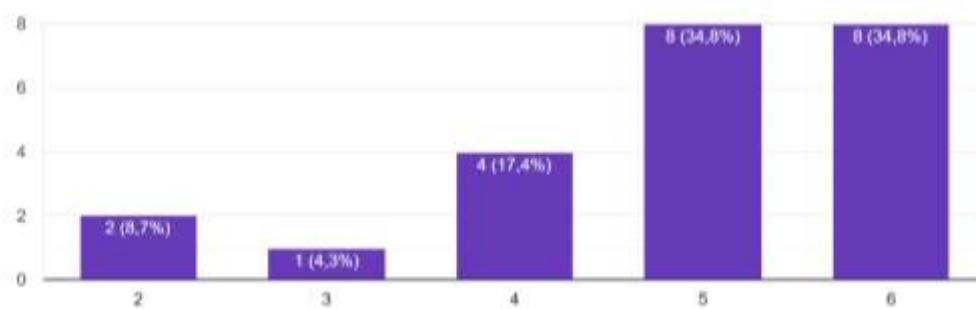
Anexo F

Gráficos com respostas percentuais da Escala de Práticas Organizacionais Virtuosas (Cameron et al., 2011; Ribeiro et al., 2013)

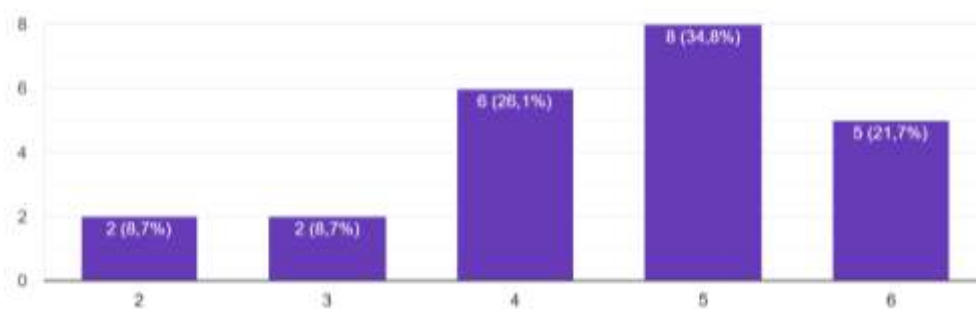
1. As pessoas tratam-se com respeito.



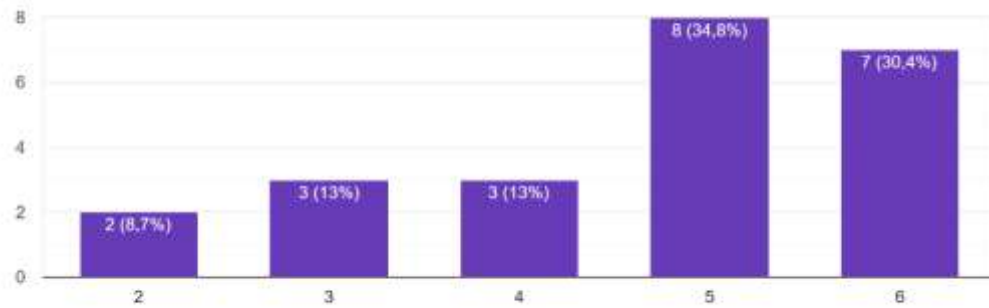
2. Ajudamos as pessoas que estão com dificuldades.



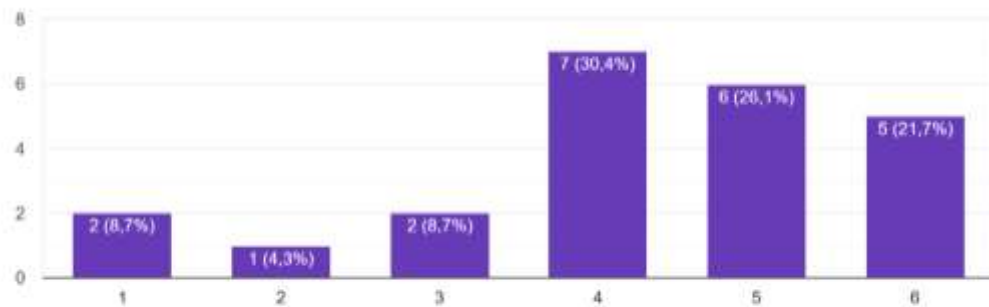
3. Interessamo-nos uns pelos outros.



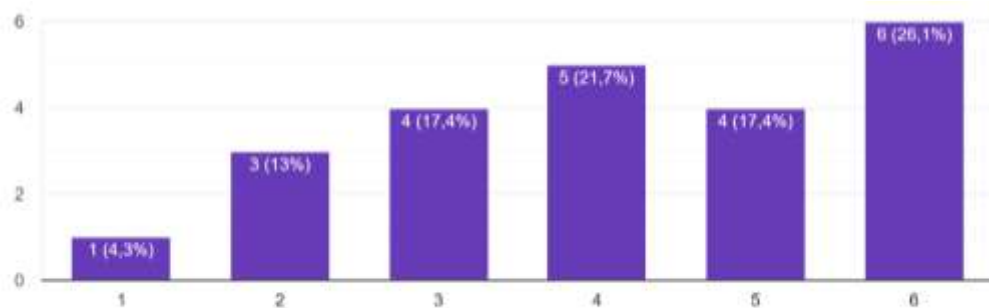
4. Somos elevados pela nobreza do nosso trabalho.



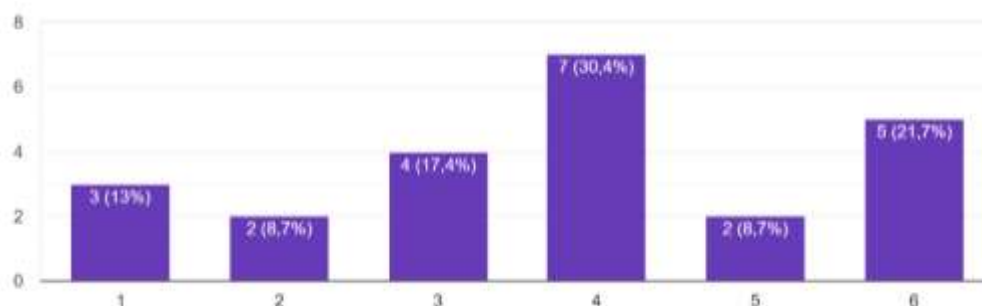
5. Partilhamos entusiasmo uns com os outros.



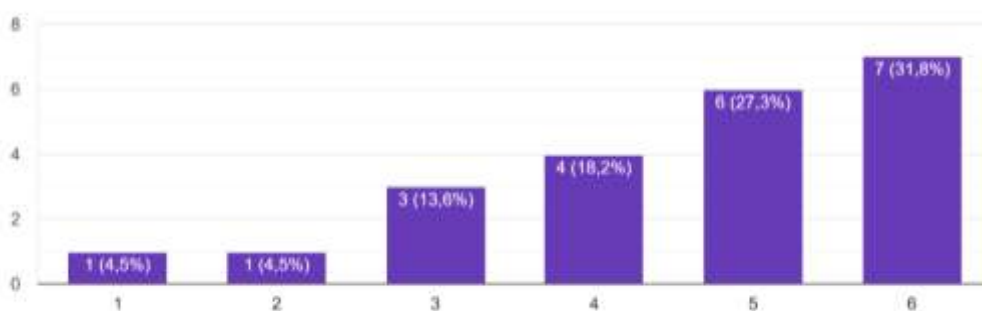
6. Não nos culpabilizamos uns aos outros quando são cometidos erros.



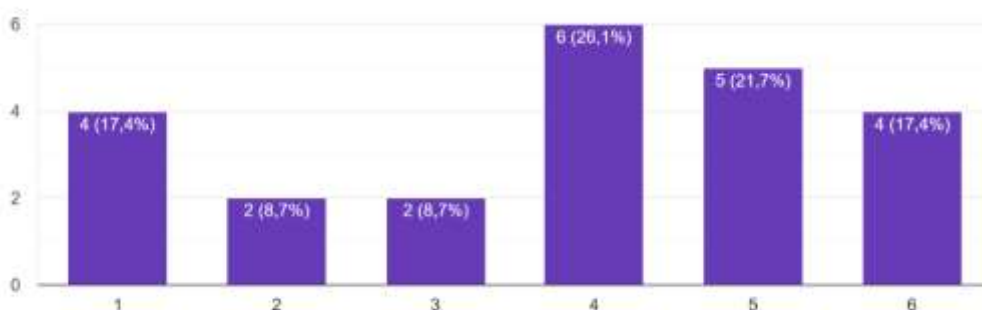
7. Confiamos uns nos outros.



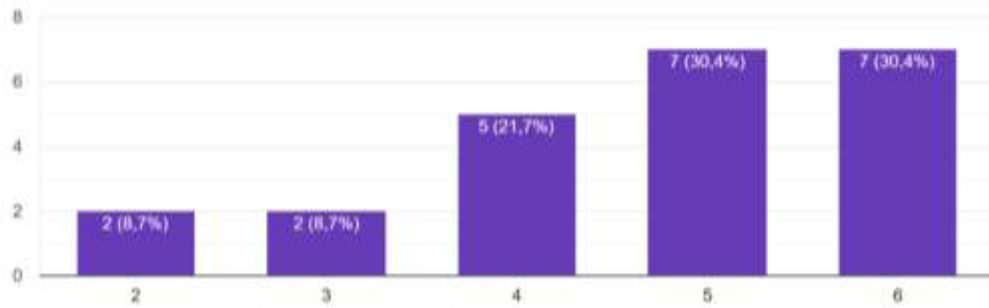
8. Preocupamo-nos com os colegas que estão a enfrentar dificuldades.



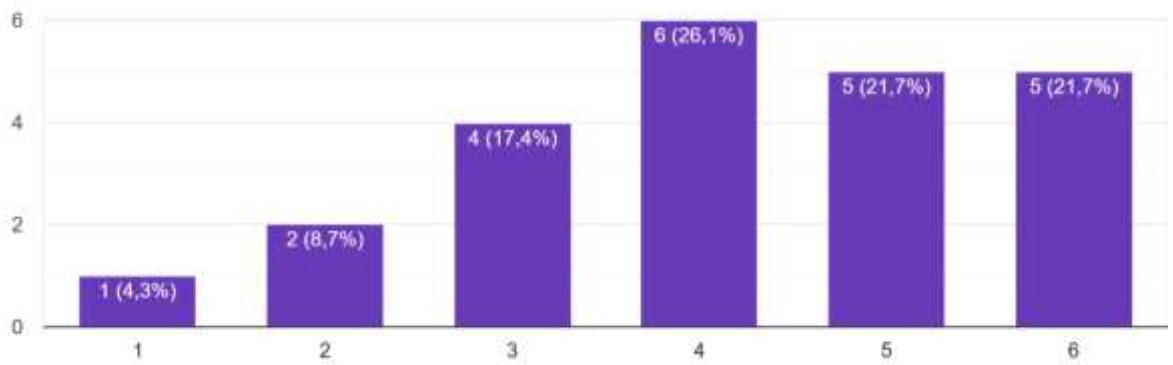
9. Vemo-nos como amigos.



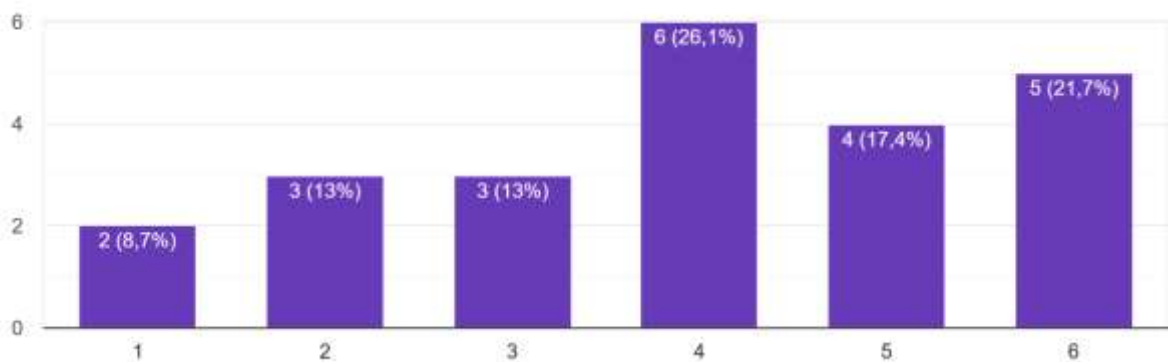
10. Sentimo-nos energizados pelo que fazemos.



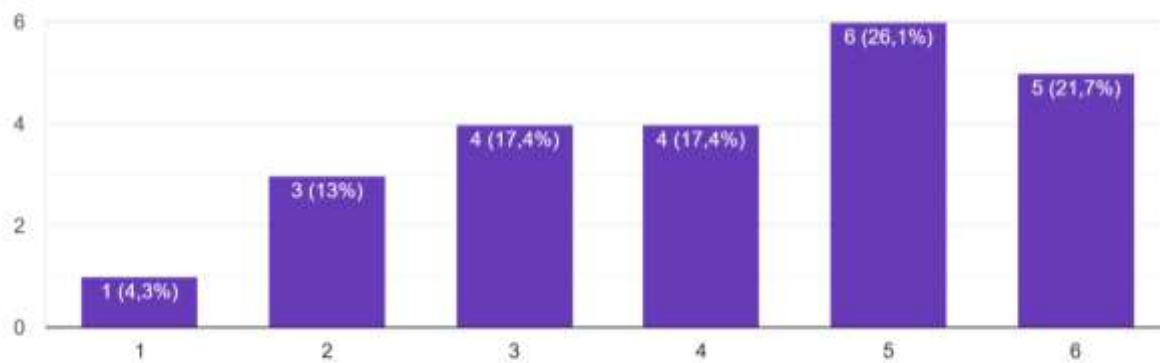
11. Obtemos inspiração uns dos outros.



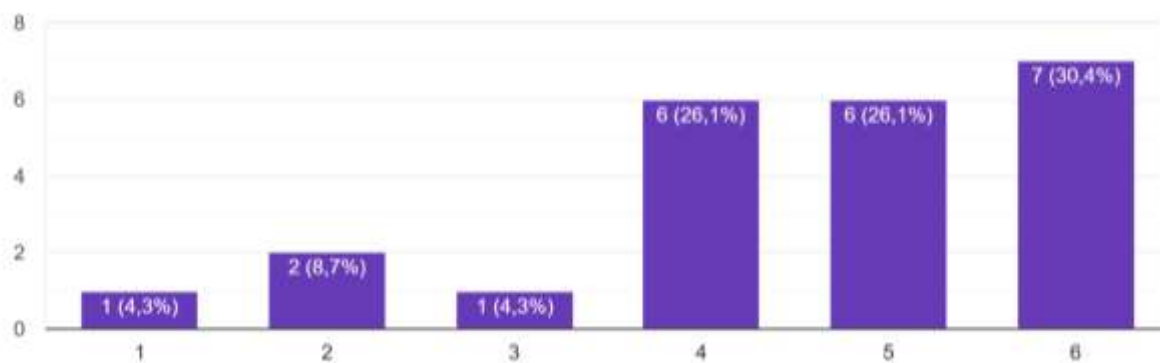
12. Corrigimos os erros sem culpabilizar ninguém.



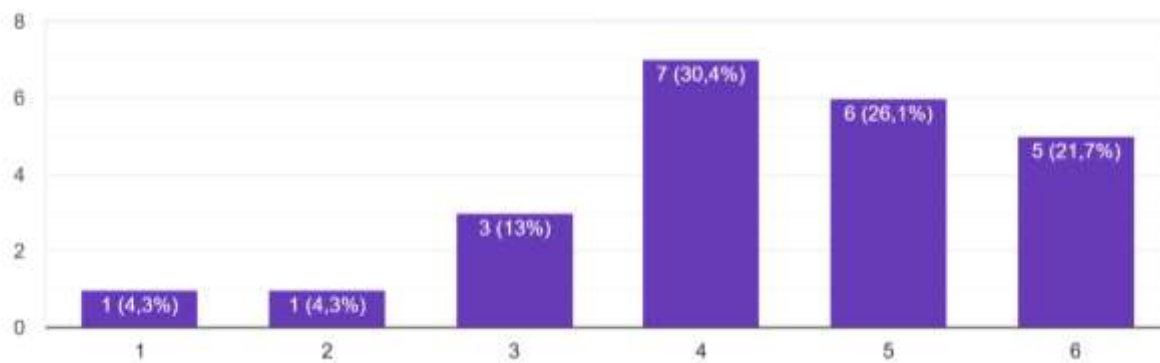
13. Damos mostras de integridade.



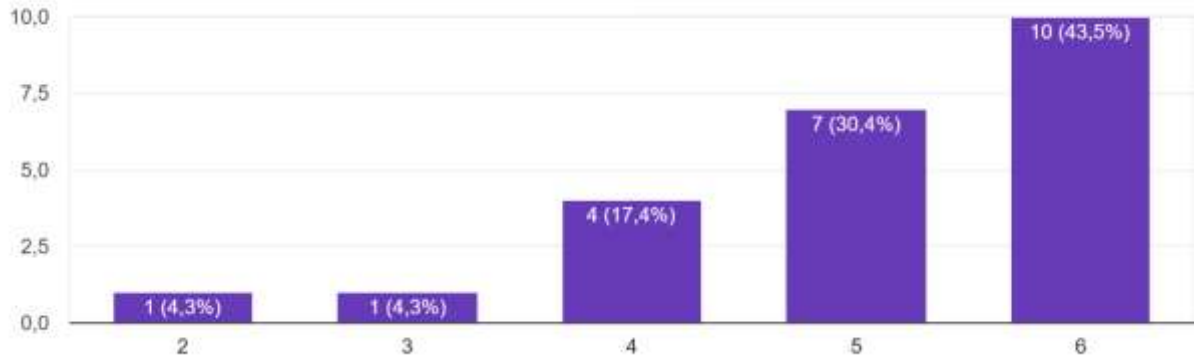
14. Proporcionamos apoio emocional uns aos outros.



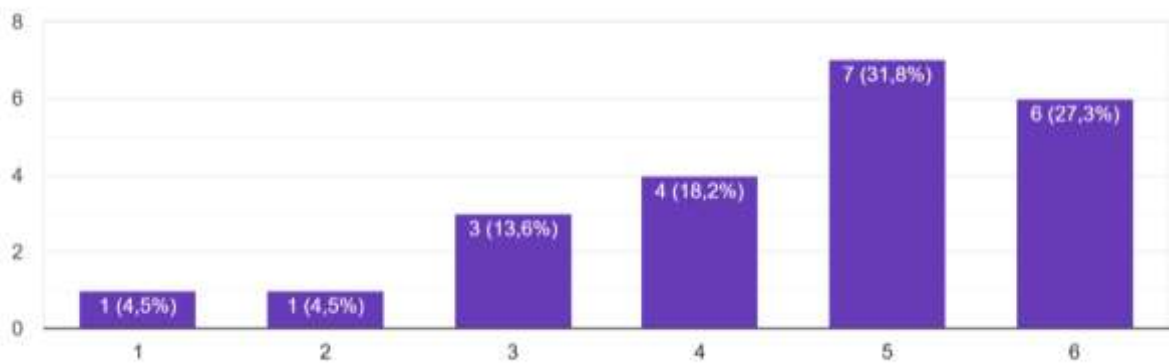
15. Cuidamos genuinamente uns dos outros.



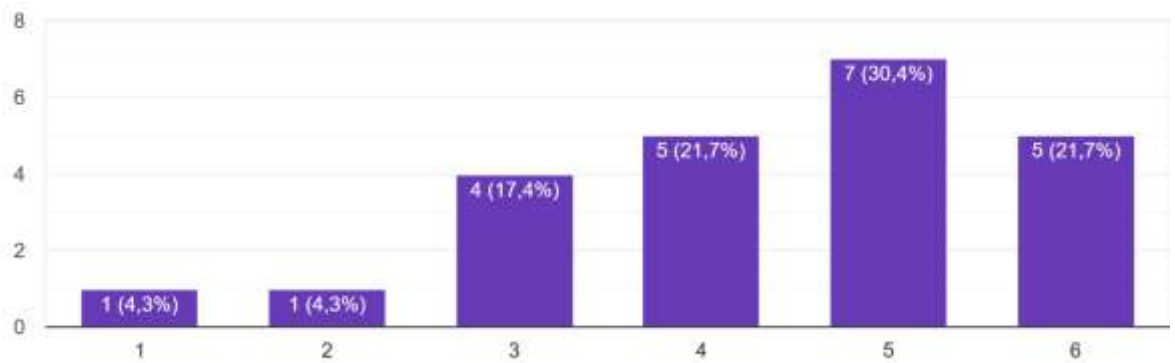
16. Sentimos que o nosso trabalho tem um significado muito profundo.



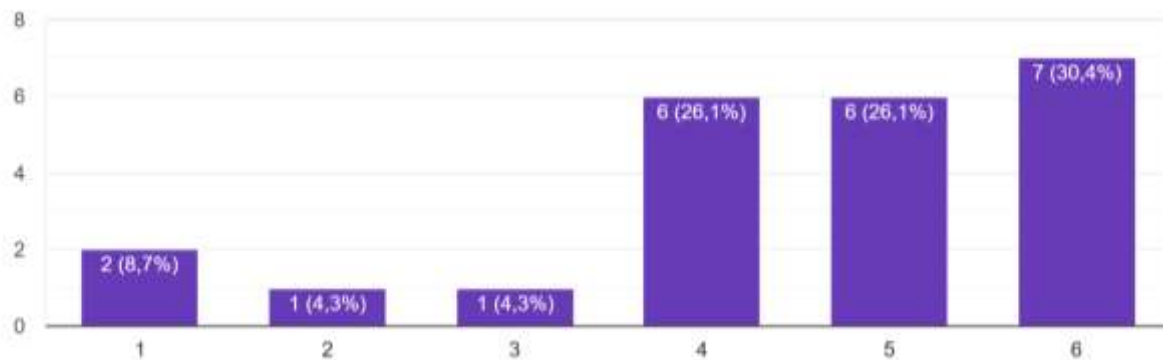
17. Comunicamos aos outros o que neles vemos de bom.



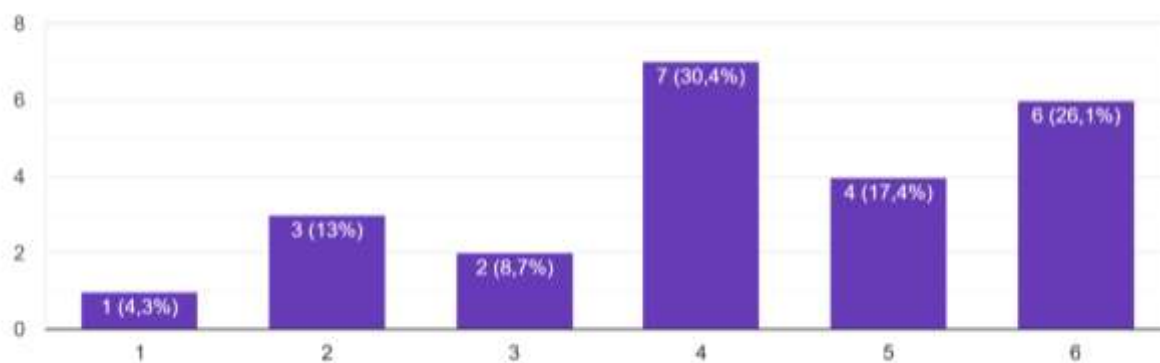
18. Perdoamos os erros.



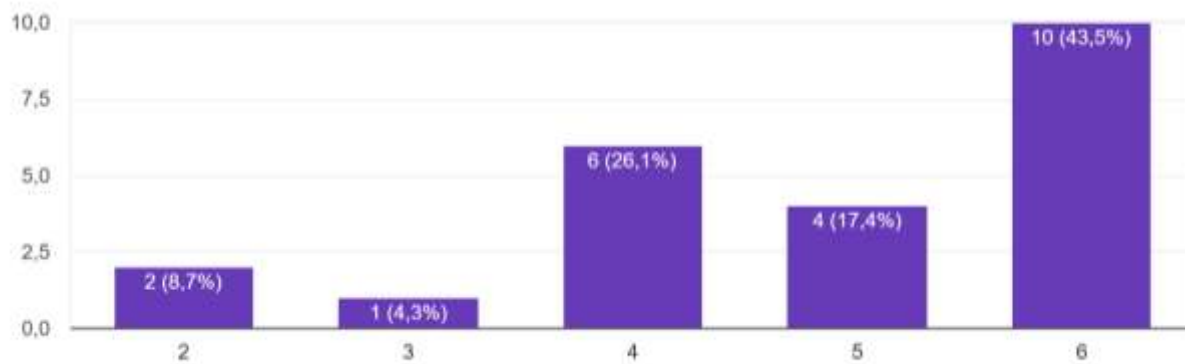
19. Promovemos a dignidade.



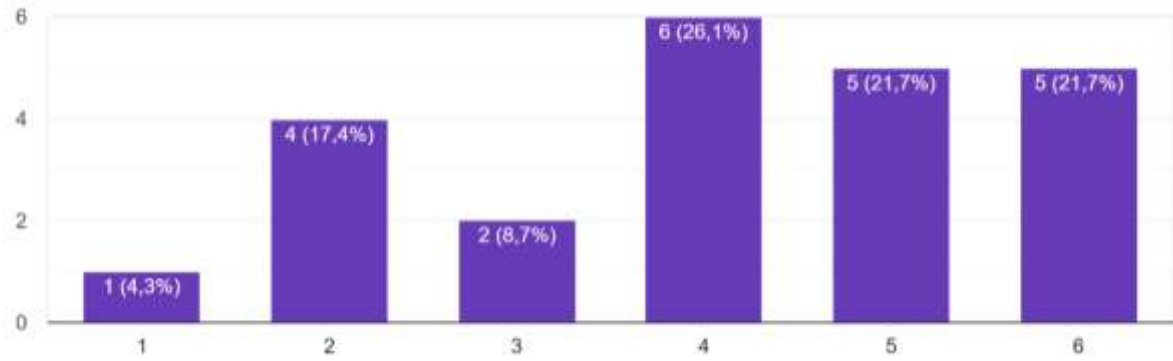
20. Mostramos compaixão uns com os outros.



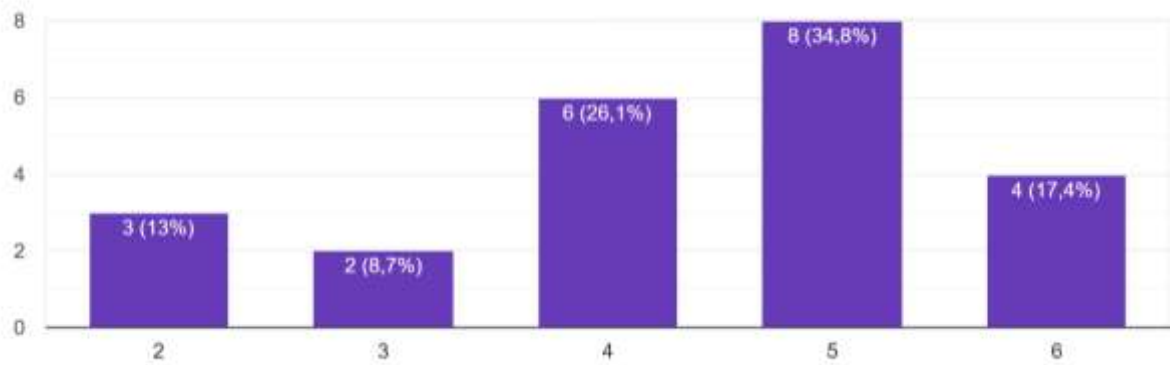
21. Consideramos o nosso trabalho motivador.



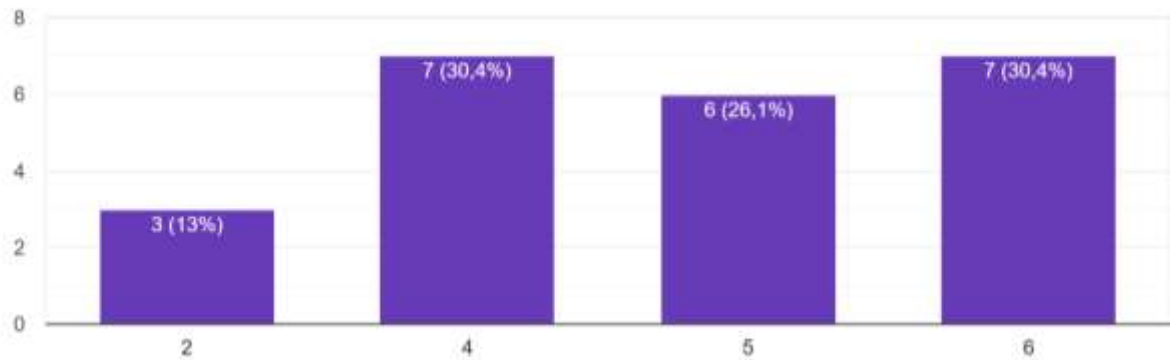
22. Mostramos que confiamos uns nos outros.



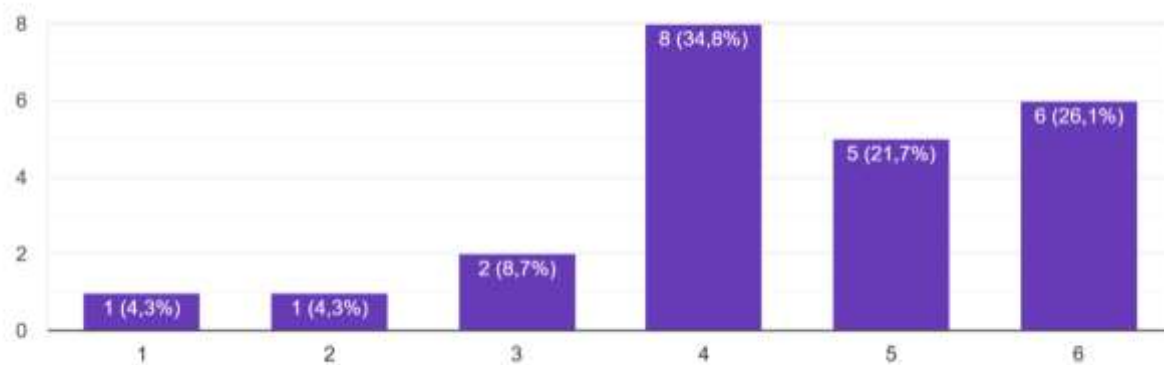
23. Desenvolvemos relacionamentos interpessoais fortes.



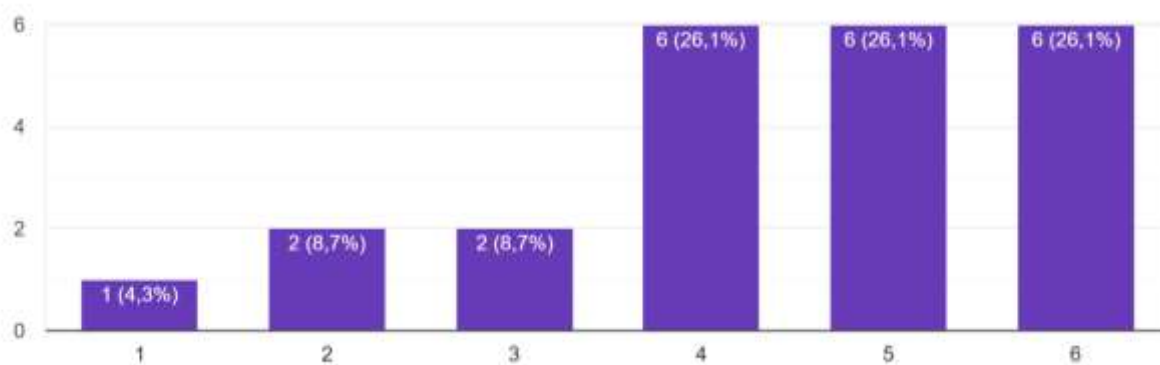
24. Vemos que o nosso trabalho tem um propósito nobre mais amplo.



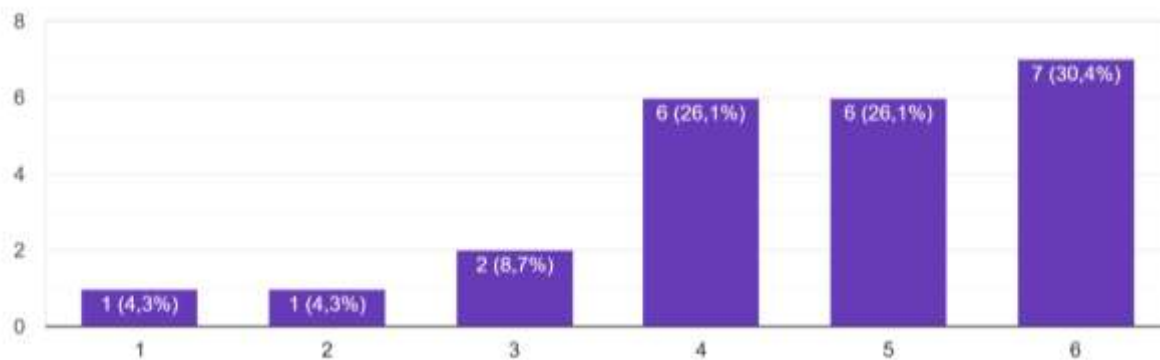
25. Mosramos uns aos outros que nos estimamos.



26. Somos gentis uns com os outros.



27. Mostramos gratidão.



28. Reconhecemos e honramos os talentos uns dos outros.

