

Provas de Agregação

Sumário pormenorizado da lição

Virtuosidade Organizacional e suas Implicações para a Gestão

Neuza Manuel Pereira Ribeiro

Julho de 2024

Índice

Introdução.....	3
1. Enquadramento.....	6
1.1 Virtudes fora de moda e virtuosidade organizacional negligenciada.....	6
1.2 Reabilitando as virtudes e a virtuosidade organizacional.....	7
1.3 Evolução da investigação na área da virtuosidade organizacional.....	9
2. Virtudes e virtuosidade organizacional	13
2.1 Virtudes	13
2.2 Virtudes como qualidades dos líderes	14
2.3 Virtuosidade organizacional: conceito e dimensões.....	15
3. Consequências da virtuosidade organizacional	18
3.1 Efeitos amortecedores e amplificadores da virtuosidade organizacional	18
3.2 Efeitos positivos da virtuosidade para indivíduos e organizações	18
4. Estudos empíricos sobre as consequências da virtuosidade organizacional ...	20
4.1 Primeiro estudo: Como a virtuosidade organizacional explica a felicidade e o empenhamento afetivo dos colaboradores	20
4.2 Segundo estudo: Como a virtuosidade organizacional explica a felicidade e os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores.....	21
4.3 Terceiro estudo: Como a virtuosidade organizacional e o capital psicológico explicam o bem-estar dos trabalhadores e o seu desempenho nas tarefas	23
4.4 Considerações gerais sobre os três estudos	25
4.5 Limitações e oportunidades de investigação	26
5. Virtuosidade organizacional: sugestões práticas para a gestão.....	27
Referências.....	30

Introdução

Com vista ao cumprimento dos requisitos que constam do Artigo 4.º do Regulamento n.º 502/2024 de 6 de maio da Universidade do Algarve, baseado na alteração introduzida pelo Decreto-Lei n.º 64/2023 de 31 de julho ao Decreto-Lei n.º 239/2007, de 19 de junho, o presente relatório foi elaborado para obtenção do título de Agregação no ramo de conhecimento de Ciências Económicas e Empresariais, especialidade de Gestão, na Universidade do Algarve.

A presente lição integra-se no programa da Unidade Curricular (UC) “Comportamento Organizacional”, do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. A UC de Comportamento Organizacional é uma UC obrigatória do Mestrado em Gestão, enquadrada na área científica da Gestão, ministrada no 1º ano, 2º semestre, ao longo de 15 semanas letivas. A UC prevê um total 162 horas de trabalho, das quais 30h são de contacto na componente teórico-prática, que corresponde a 6 ECTS.

A lição intitula-se “Virtuosidade Organizacional e suas Implicações para a Gestão” e insere-se no último ponto do programa da UC de Comportamento Organizacional. A virtuosidade organizacional é um conceito que se refere ao comportamento coletivo da organização que vai além do cumprimento das normas e procedimentos, e mesmo da própria ética, destacando-se pela excelência organizacional. Envolve, assim, a prática de virtudes como a integridade, a confiança, o otimismo, a compaixão e o perdão no contexto das organizações. A virtuosidade organizacional pode ser um elemento caracterizador, de formatação e de transformação de cultura organizacional, podendo promover ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e sustentáveis. Para que a virtuosidade seja parte integrante da cultura organizacional, é necessário um trabalho continuado e consistente, pautado por um compromisso com a prática de virtudes de forma continuada e de modo transversal aos vários níveis hierárquicos da organização, de tal forma, que seja reflexo de uma estratégia de atuação assumida, com genuinidade, e com esforço de perpetuação por parte da Gestão.

No pressuposto de que a cultura organizacional contribui significativamente para moldar a identidade coletiva e influencia a forma como a tomada de decisão ocorre em contextos organizacionais, a promoção de um ambiente de trabalho com pendor valorativo sobre a

prática de virtudes tenderá a estimular a melhoria dos desempenhos nas organizações, assim como o bem-estar dos trabalhadores e a sustentabilidade da organização.

A virtuosidade organizacional pode também ter um impacto significativo nas percepções de clima organizacional por parte dos trabalhadores, uma vez que pode produzir efeitos sobre a percepção coletiva destes sobre o ambiente de trabalho. O quadro teórico em que esta temática se insere é o dos climas psicológicos (Glick, 1985; Burke, Borucki & Kaufman, 2002), em que as atitudes e os comportamentos dos membros organizacionais são determinados pelas percepções de clima organizacional (mais do que o ambiente “real”; James & Jones, 1979), permitindo-lhes interpretar o que acontece em seu redor. Daqui decorre a importância de as organizações promoverem, reconhecerem e disseminarem práticas virtuosas por parte dos seus membros.

Esta lição tem como objetivo geral partilhar conhecimentos teóricos e empíricos, de forma sistematizada, sobre o conceito de virtuosidade Organizacional e seus principais efeitos. Com esta lição, pretende-se que os alunos utilizem os conhecimentos adquiridos para efeitos de desenvolvimento de boas práticas de Gestão, concretamente, na utilização da virtuosidade Organizacional como fonte de indicadores relevantes no quadro do Comportamento Organizacional.

A escolha do tema desta lição deveu-se a um conjunto de razões diferenciadas e que se sistematizam como fatores de (1) natureza científica, (2) natureza pedagógica, (3) natureza pessoal, (4) singularidade e utilidade de matriz formativa. Estes fatores são especificados de seguida:

(1) Natureza científica – a tese de doutoramento da candidata versou sobre o tema da virtuosidade organizacional, o livro que publicou em co-autoria consagra o mesmo tema, e o pós-doutoramento incluiu publicações em que esta temática também foi abordada. Paralelamente, e ao longo dos anos, o tema da virtuosidade organizacional esteve sempre presente na sua dinâmica de investigação, quer de forma mais direta e manifesta, quer de forma mais indireta na relação com temas conceptualmente próximos ou com alguma interação.

(2) Natureza pedagógica – a candidata preocupou-se em garantir o tratamento do tema da virtuosidade na UC de Comportamento Organizacional, e sempre que tal se afigurou como adequado. Esta temática tem sido abordada quer na perspetiva da clarificação

conceitual e trabalho de competências de compreensão, quer ao nível da clarificação dos efeitos e impactos da virtuosidade organizacional para a Gestão, indivíduos e organizações.

(3) Natureza pessoal – a candidata manifesta interesse pessoal pela temática, sendo esta preferência motivada por razões de vivência da própria. A candidata ganhou afeto pelo tratamento científico do tema, entendendo-o estimulante sob o ponto de vista científico, pedagógico e pessoal, quer por razões relacionadas com a particularidade do conceito e suas aplicações a nível pessoal e profissional, quer sob o ponto de vista do desafio pedagógico afeto à lecionação do tema junto dos estudantes em percurso de formação na área da Gestão.

(4) Singularidade e utilidade de matriz formativa – a candidata entende que o tema da virtuosidade organizacional é pouco comum, e em simultâneo, muito útil sob o ponto de vista do perfil de formação dos estudantes e da sua preparação enquanto gestores responsáveis que lidam com a complexidade do funcionamento das organizações e da natureza diversa e (por vezes) adversa da tomada de decisão consciente. A candidata entende que o tema pode e deve constituir parte da marca que, enquanto professora e investigadora, deixa no percurso formativo dos estudantes de Gestão, e como tal, parte da na formação de futuros gestores com práticas virtuosas.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma. Depois do enquadramento da lição no âmbito da UC de Comportamento Organizacional do Mestrado em Gestão, da apresentação do objetivo da lição e das razões da escolha do tema, na Introdução, apresenta-se a lição propriamente dita, composta por cinco partes:

(1) Na primeira parte é feito um enquadramento do tema da virtuosidade organizacional, reportando a forma como o tema foi negligenciado pelos gestores, académicos e escolas de Gestão, seguida de uma abordagem à sua reabilitação, ou seja, a forma como o tema ganhou espaço no âmbito da investigação empírica e no contexto das organizações. Por fim, apresenta-se um quadro geral da investigação na área e sua evolução, de 2004 à presente data.

(2) A segunda parte remete para o conceito e classificação de virtudes e sua relevância na liderança, seguindo-se o conceito e dimensões da virtuosidade organizacional.

(3) Na terceira parte discutem-se as consequências da virtuosidade organizacional, nomeadamente os seus efeitos amortecedores e amplificadores, bem como os seus efeitos positivos para indivíduos e organizações.

(4) Na quarta parte desta lição apresentam-se, de forma resumida, três estudos no âmbito da virtuosidade organizacional dos quais a candidata é co-autora. Para cada um dos estudos, adotou-se a mesma estrutura de apresentação: objetivos, modelo a testar, metodologia adotada, considerações sobre os resultados, limitações e oportunidades de investigação.

(5) Por fim, deixam-se algumas pistas/sugestões práticas para a Gestão na abordagem da virtuosidade organizacional.

Para os devidos efeitos, importa salientar que esta lição se baseou num conjunto de obra produzida pela candidata enquanto co-autora de trabalhos na área da virtuosidade organizacional, designadamente, no livro “A virtude nas organizações: fonte de progresso e sustentabilidade” e em três artigos científicos, em que procurou seleccionar e trabalhar os conteúdos aí versados, adaptando-os ao contexto das presentes provas.

1. Enquadramento

1.1 Virtudes fora de moda e virtuosidade organizacional negligenciada

Durante décadas, os discursos e as práticas organizacionais predominantes consideravam o tema das virtudes como uma espécie de “ingenuidade”, um assunto “fora de moda”. As escassas referências que surgiam eram vistas como “lamechas” e impróprias do mundo “viril” da Gestão, onde a única “virtude” que importava era o “lucro”. Assim, poucos eram os académicos que se atreviam a apadrinhar a relevância das práticas virtuosas nas organizações e nas condutas dos gestores e dos líderes empresariais. De facto, a cultura predominante não era boa acolhedora de alusões à ética e à virtuosidade.

As virtudes e a virtuosidade eram então tratadas como “parentes pobres” dos estudos e das práticas de gestão e liderança, e uma parte da responsabilidade por tal pertencia às universidades e aos académicos que negligenciaram temas que deveriam ter tratado. As escolas de gestão “deslumbraram-se” com modelos e práticas que pareciam surtir bons

efeitos económico-financeiros, pelo menos no curto prazo, mas descuravam critérios como a confiança, o bem-estar social e o respeito pelos indivíduos. Por outro lado, aclamaram modelos e premissas baseados exclusivamente no interesse individual, material e económico, ignorando que os seres humanos também se orientam por motivos altruístas e de justiça, além de procurarem significado para as suas vidas através do trabalho.

Estas premissas não são irrelevantes para o modo como os gestores atuam, pois, a forma como académicos e escolas de gestão descrevem as motivações dos trabalhadores e a realidade empresarial/organizacional vai influenciar o modo como os alunos se comportarão como gestores. Por exemplo, um trabalho experimental mostrou que as pessoas atuavam de acordo com as expectativas, quando resolviam de formas bem distintas uma experiência do tipo “Dilema do Prisioneiro” (Lieberman et al., 2004). Quando se chamava à experiência “Jogo da Comunidade”, a cooperação era a norma, mas passava a ser a exceção quando era apelidada de “Jogo de Wall Street”. Assim, se a expectativa é a de que cada um competirá para prosperar, então a competição impera. Pelo contrário, se a expectativa for de cooperação, então a regra são os comportamentos cooperativos (Lieberman et al., 2004). Por conseguinte, se as escolas de gestão retratavam o mundo empresarial como meramente competitivo e o ser humano como intrinsecamente egoísta, então influenciavam os estudantes a adotar uma postura predominantemente competitiva, egoísta e despojada de considerações éticas e virtuosas.

1.2 Reabilitando as virtudes e a virtuosidade organizacional

No início do milénio, o mundo vivenciou os efeitos da Gestão sem virtudes através de um conjunto de escândalos empresariais e financeiros, que abalaram os pilares do funcionamento das sociedades, designadamente, as europeias e americanas. A Europa e os EUA viram-se envolvidos numa crise financeira extensa, denotando carência moral e ética nas suas causas, e que geraram efeitos graves e nocivos no funcionamento e regulação destes mercados, economias e sociedades. Após o colapso moral e financeiro de organizações outrora reputadas, como a Andersen, Dynegy, Enron, Lehman Brothers, Merck, Tyco e WorldCom, a comunidade empresarial confrontou-se com os riscos da ausência de virtudes nas suas práticas gestionárias.

A inclusão da Virtude nas agendas de negócios e da academia ganhou importância, abrindo caminho à procura da estabilização de referências de funcionamento empresarial e de mercados alinhados com princípios de Gestão baseados na ética e na virtuosidade. É neste sentido da procura pela renovação destes princípios que Wright e Goodstein (2007) argumentaram, abundantemente, que o caráter e as virtudes não estão “mortos”, fundamentando que a comunidade empresarial parece ter iniciado um processo de redescoberta dos mesmos na forma de fazer negócios. É também neste quadro que se salienta a posição de Melé (2009), ao referir que: “as virtudes fornecem força interior para o bom comportamento” e que as mesmas devem ser incluídas na preparação dos gestores.

O tópico das virtudes nas organizações começou então a ganhar espaço no âmbito da investigação empírica destinada a procurar relação entre virtudes e performance organizacional (Cameron, Bright & Caza, 2004), e os seus impactos na Gestão (Manz, Cameron, Manz & Marx, 2008). É neste quadro temporal que, em 2007, surgia como tema da conferência da Academy of Management - AOM “*Doing well by doing good*”, numa clara assunção da defesa de posição de que a performance das organizações deve assumir como um fim, para além do lucro, a melhoria das vidas dos membros organizacionais e dos seus *stakeholders*. O tópico da humanização da Gestão continua atualmente a captar interesse científico, agora motivado por razões mais relacionadas com preocupações de desumanização nos locais de trabalho como consequência da digitalização, ou dos impactos da inteligência artificial na Gestão, assim como com a necessidade de garantir sentido de propósito na Gestão das organizações que se estenda para além da procura pelo lucro e que entre no campo da criação de valor para a sociedade. É neste quadro de referência que a conferência anual da European Academy of Management – EURAM, para 2025, propõe como tema “*Managing with purpose. From craftsmen to artificial intelligence: bringing back humanism into management.*”

A agenda trazida pelas inspirações virtuosas nos negócios abriu caminho para uma renovação de ideais de referência, bem patentes em vários códigos de conduta de organizações de referência mundial (ex.: BP; Casio; Ernst & Young; Google; Microsoft; etc.), espelhando um caminho de opção pela virtuosidade enquanto elemento central da formatação do funcionamento empresarial. É também neste quadro que Chris Brady, à data *dean* da London BPP Business School, salientou a necessidade da preparação de gestores com “integridade e comprometidos com a construção de organizações

duradoras”, e reforçou o interesse empresarial por “líderes com sentido de propósito e coragem de construir projetos empresariais conjugados com as necessidades dos *stakeholders* e que reconheçam a importância de servir a sociedade” (George, 2005).

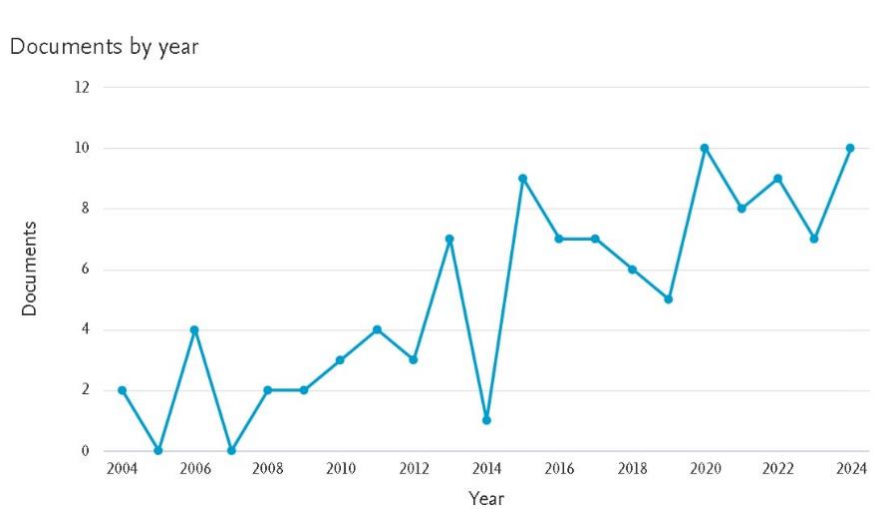
Assim, a virtuosidade assume-se como um “músculo moral” que induz os responsáveis das organizações a atuar com sentido positivo e construtivo face a desafios, e a constituírem-se como exemplos a seguir. É neste quadro que se pode gerar a expectativa de que organizações virtuosas constituam referências de atuação e sejam instigadoras de performance organizacional positiva, moldando a função dos gestores no sentido da “justiça, honestidade, e capacidade de influenciar os trabalhadores na procura pelo que é correto e moralmente bom para os próprios e para a organização” (Pearce, Waldman e Csikszentmihalyi, 2006, p. 214).

1.3 Evolução da investigação na área da virtuosidade organizacional

Nesta secção serão abordadas, de forma breve, as tendências de pesquisa na área específica da virtuosidade organizacional ao longo do tempo, mais concretamente, a partir de 2004. A escolha do ano 2004 prende-se com uma publicação marcante de Cameron e sua equipa que mostrou o impacto da virtuosidade no desempenho/eficácia organizacional, assumindo-se este estudo como um marco na investigação deste tema. Desde então, temos vindo a assistir a um interesse crescente pelo tema da virtuosidade organizacional.

O gráfico da Figura 1 permite-nos verificar que, desde 2004, usando a base de dados da Scopus, (i) foram sempre publicados documentos versando a área da virtuosidade organizacional, exceto nos anos 2005 e 2007, (ii) a partir de 2015, o número de publicações por ano que incluem esta temática foi sempre igual ou superior a 5, (iii) em 2020 foram publicados 10 documentos e (iv) em 2024, até à data da presente análise, já foram publicados 10 documentos, prevendo-se que será o ano com maior número de publicações na área da virtuosidade organizacional. Estes dados indiciam um interesse crescente no estudo do tema, designadamente nos últimos 8 a 10 anos.

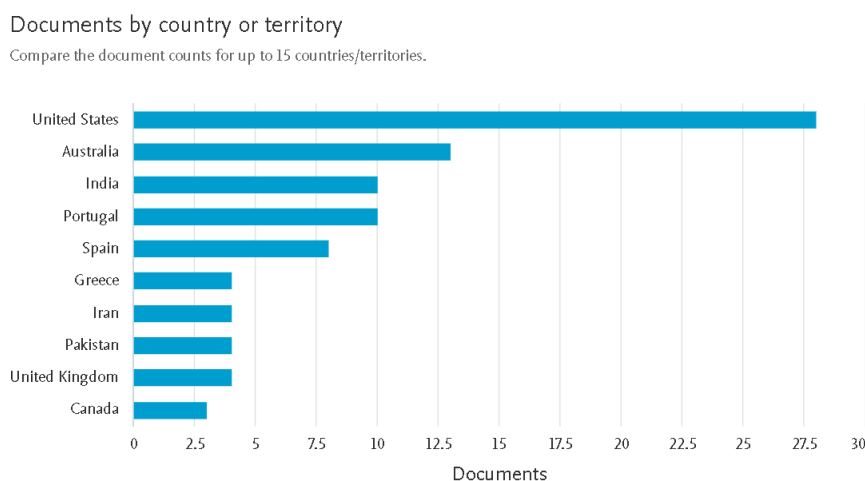
Figura 1 – Nº de documentos publicados por ano sobre o tópico da Virtuosidade Organizacional (Scopus)



Fonte: Scopus

Relativamente ao país de origem das publicações, os EUA reúnem mais documentos publicados, seguindo-se a Austrália, e depois a Índia e Portugal com o mesmo número de publicações (Figura 2).

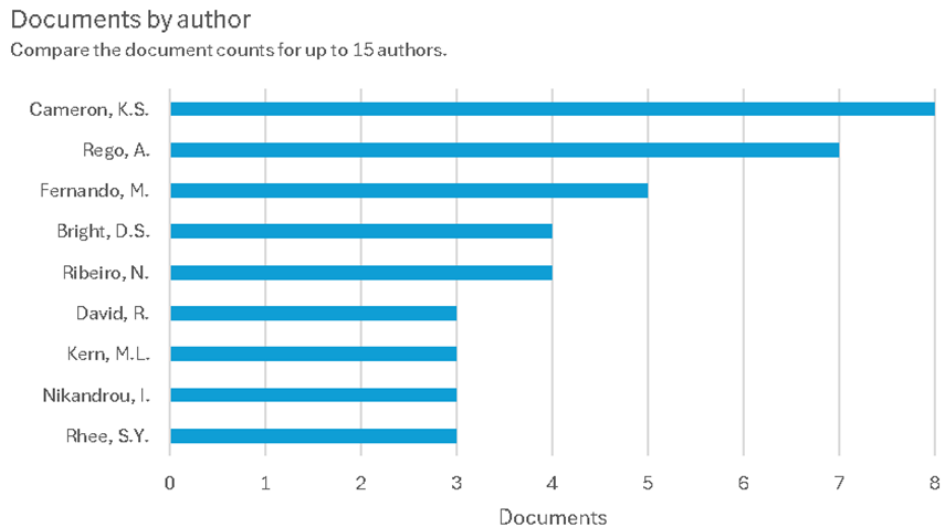
Figura 2 – Nº de documentos publicados por país sobre o tópico da Virtuosidade Organizacional (Scopus)



Fonte: Scopus

Em relação ao número de publicações por autor, constata-se que Cameron, K.S. é o autor com mais publicações (n=8), seguindo-se Rego, A. com 7 publicações, Fernando, M. com 5 publicações, e Bright, D.S. e Ribeiro, N. com 4 publicações (Figura 3).

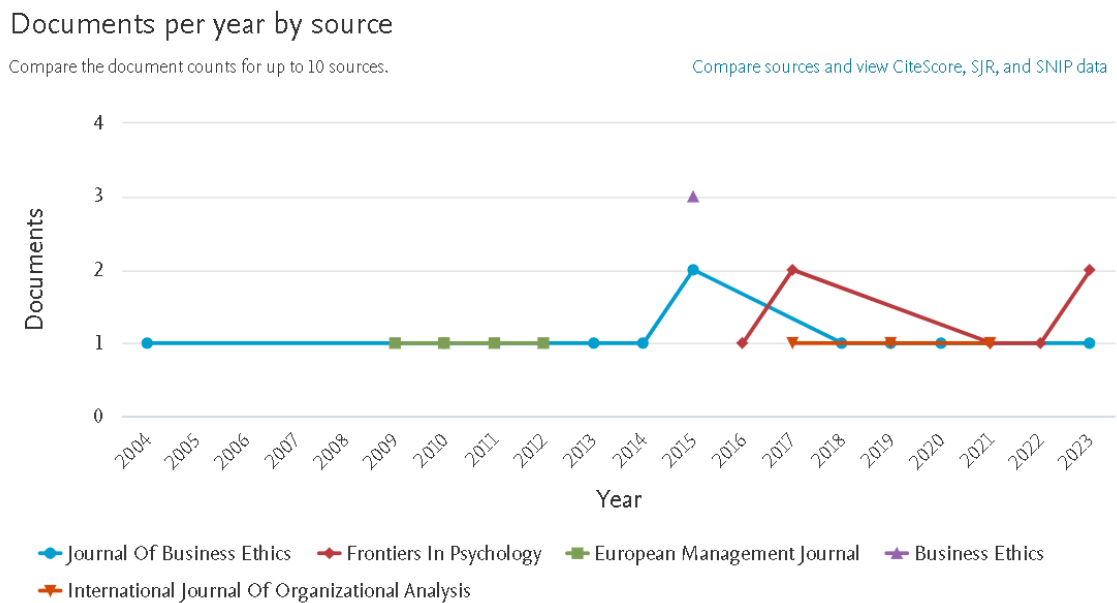
Figura 3 – Nº de documentos publicados por autor sobre o tópic da Virtuosidade Organizacional (Scopus)



Fonte: Scopus

No que diz respeito às revistas que mais publicaram documentos sobre o tema, destacam-se cinco: *Journal of Business Ethics*, *Frontiers in Psychology*, *European Journal Management*, *Business Ethics* e *International Journal of Organizational Analysis* (Figura 4).

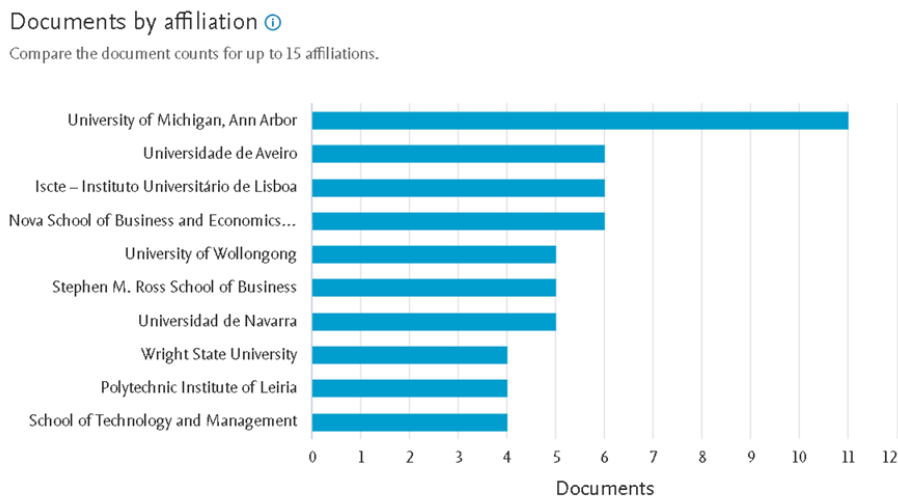
Figura 4 – Journals com mais publicações sobre o tópic da Virtuosidade Organizacional (Scopus)



Fonte: Scopus

Se analisarmos os documentos publicados sobre virtuosidade organizacional atendendo à afiliação dos autores, encontramos a Universidade de Michigan com mais publicações, seguida da Universidade de Aveiro, ISCTE e Universidade Nova com o mesmo número de publicações (Figura 5).

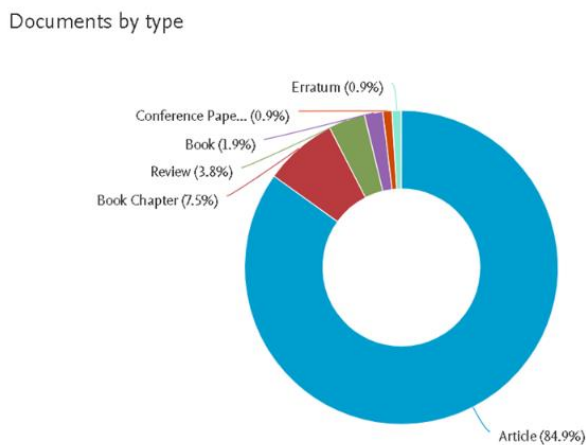
Figura 5 – N° de publicações por afiliação do autor sobre o tópico da Virtuosidade Organizacional (Scopus)



Fonte: Scopus

Por fim, como se pode constatar na Figura 6, os documentos publicados sobre a temática em apreço são maioritariamente artigos (aproximadamente 85%), seguindo-se a publicação de capítulos de livros (7,5%).

Figura 6 – Tipo de documentos publicados sobre o tópico da Virtuosidade Organizacional (Scopus)



Fonte: Scopus

2. Virtudes e virtuosidade organizacional

“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”.

Aristóteles

2.1 Virtudes

Virtude deriva do termo latino *virtus* que significa “força” ou “excelência”. Platão e Aristóteles descreveram as virtudes como hábitos, desejos e ações que geram bem pessoal e social. Duas notas básicas são importantes de salientar relativamente à prática de virtudes:

- 1) Não demonstramos virtude se fizermos algo que, por mero acaso, é bom. Ou seja, devemos agir com desejo intencional para que a virtude seja considerada como tal. O facto de alguém praticar um ato corajoso não torna a pessoa necessariamente corajosa. A coragem como virtude requer o hábito de a praticar e tomá-la como regra de vida;
- 2) As virtudes permitem equilibrar os extremos da conduta, da emoção, do desejo e da atitude. Representam o "meio-termo" entre os extremos do excesso e da carência. Por exemplo, a coragem emerge entre os extremos da cobardia e da ousadia insensata. A perseverança representa o meio-termo entre a preguiça e a teimosia obstinada. A prudência emerge entre os extremos da irresponsabilidade e da aversão ao risco paralisante. Assim, a virtude deve estar algures entre o vício dos excessos e da carência. Daí a célebre máxima: “a virtude está no meio”.

Diversas classificações de virtudes têm sido propostas. Uma das mais relevantes, com bastante aceitação na comunidade académica (Peterson & Seligman, 2004), engloba seis grandes categorias (Quadro 1): (1) sabedoria e conhecimento; (2) coragem; (3) justiça; (4) humanidade; (5) temperança e (6) transcendência.

Quadro 1 - Categorias de virtudes

Virtudes	Explicação
Sabedoria/ conhecimento	Força cognitiva que facilita e promove a aquisição e o uso de conhecimento.
Coragem	Força emocional que envolve o exercício da vontade para prosseguir objetivos apesar dos obstáculos e dificuldades.
Justiça	Força cívica que sustenta uma vida saudável em comunidade/equipa.
Humanidade	Força interpessoal que envolve o zelo pelos outros e a solidariedade.
Temperança	Força que protege contra os excessos.
Transcendência	Força que estabelece a conexão do indivíduo com o universo mais amplo e proporciona significado para a vida.

Fonte: Peterson & Seligman (2004)

Esta classificação de virtudes, apesar de ser bastante reconhecida, foi alvo de críticas na sua aplicação ao contexto organizacional. Cameron e colegas (2004) argumentaram que as taxonomias existentes focavam “mais atributos individuais do que atributos e comportamentos organizacionais” (p. 774).

De facto, as virtudes podem ser encaradas como características dos indivíduos (designadamente dos líderes), mas também podem ser interpretadas como atributos das organizações, que assim poderão ser mais ou menos virtuosas.

2.2 Virtudes como qualidades dos líderes

Ao considerarmos as virtudes como qualidades individuais, estas podem assumir especial relevância para a boa atuação dos líderes. Por exemplo, a sabedoria/conhecimento estimula a aprendizagem e compreensão dos próprios líderes, e fomenta a interação positiva com os diversos *stakeholders*. A coragem apoia-os nas tomadas de decisão difíceis de forma ética, enquanto a justiça induz a confiança, cooperação e respeito pela dignidade humana. A humanidade facilita a construção de relacionamentos cooperantes e confiáveis, com zelo pelo próximo. A temperança ajuda-os a tomar decisões prudentes, a aprender com os erros e a liderar com perseverança e humildade. Por fim, a transcendência orienta-os na senda de uma gestão sustentável.

A boa atuação dos líderes requer a combinação de várias destas virtudes, caso contrário, os efeitos podem ser perversos. Por exemplo, a carência de integridade num líder corajoso pode conduzir a uma gestão de negócios desprovida de sentido ético, portanto, propensa a cenários de corrupção e atinentes à delapidação da reputação da empresa e prejuízo da sua performance a médio e longo prazo. A coragem sem sabedoria/ conhecimento, ainda que provida de sentido ético, pode tornar o líder pouco cauteloso e imprevidente na sua conduta conduzindo a uma potencial ameaça à sustentabilidade da organização.

2.3 Virtuosidade organizacional: conceito e dimensões

A virtuosidade organizacional refere-se a contextos organizacionais em que as virtudes são apoiadas, praticadas, disseminadas e perpetuadas, tanto a nível individual como coletivo (Cameron et al., 2004). Encontramos, assim, duas componentes de virtuosidade organizacional (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004): (1) virtuosidade *nas* organizações (refere-se a comportamentos virtuosos dos membros organizacionais); (2) virtuosidade *através* das organizações (refere-se às características das organizações que estimulam/facilitam a virtuosidade dos indivíduos).

Uma definição geral de virtuosidade organizacional inclui ações individuais, atividades coletivas, atributos culturais ou processos que promovem a disseminação e perpetuação de feitos virtuosos na organização (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). É importante notar que a virtuosidade não se reporta a uma condição de “tudo ou nada”, pois nem os indivíduos nem as organizações são totalmente virtuosos ou não virtuosos (Cameron, 2003). Para melhor compreensão do conceito e da sua relevância nos estudos organizacionais, Cameron (2003) sugeriu que a virtuosidade organizacional integra três atributos-chave: (i) impacto humano: a virtuosidade está associada ao florescimento individual e moral dos seres humanos; (ii) bondade moral: a virtuosidade representa o que é bom, correto e digno de ser cultivado; e (iii) melhoria social: a virtuosidade estende-se para além dos desejos instrumentais do ator que a pratica, criando valor social que transcende o mero benefício pessoal.

A necessidade de desenvolver, medir e gerir as dimensões da virtuosidade organizacional implica, em primeira instância, conhecê-las. Com este intuito, Cameron e colegas (2004)

desenvolveram um estudo em que solicitaram aos trabalhadores que caracterizassem as suas organizações com base numa variedade de virtudes seleccionadas da literatura (e.g., Peterson & Seligman, 2004). Os autores procuraram apreender até que ponto a virtuosidade era característica das organizações na perspectiva dos seus funcionários. Os resultados revelaram a existência de cinco dimensões: compaixão, integridade, perdão, confiança e otimismo (Quadro 2).

Quadro 2 – Cinco dimensões de virtuosidade organizacional

Compaixão	As pessoas denotam atenção, preocupam-se e cuidam umas das outras.
Integridade	A honestidade e a integridade são marcas fundamentais do comportamento dos líderes e dos colaboradores em geral.
Perdão	Os erros “honestos” são perdoados (não esquecidos, nem negligenciados) e encarados como oportunidades de aprendizagem.
Confiança	As pessoas são tratadas com cortesia, respeito e consideração. Confiam umas nas outras e nos líderes.
Otimismo	As ações dos membros organizacionais são pautadas por um forte sentido de propósito, orientadas pelo desejo de fazer bem fazendo o bem, mesmo perante os maiores e mais complexos desafios.

Fonte: Cameron et al. (2004)

Embora distintas, estas dimensões influenciam-se mutuamente. Por exemplo, é expectável que os colaboradores estejam mais otimistas se percecionarem confiança e integridade na organização. As pessoas confiam mais umas nas outras se o clima da organização for rico em integridade/honestidade. Também desenvolvem mais compaixão mútua se a confiança for mais elevada.

Cada uma das dimensões da virtuosidade pode ser tomada numa perspectiva individual, como traço (caraterística estável) ou como estado (aspeto temporário que pode ser alterado), bem como numa ótica organizacional. Wright e Quick (2009) chamaram a atenção para a melhor compreensão do “continuum traço-estado” como chave para o desenvolvimento do movimento organizacional positivo. Por exemplo, tradicionalmente o otimismo tem sido considerado como um traço, embora existam estudos que o considerem como um estado (Kluemper, Little & DeGroot, 2009). Outro exemplo é o caso da esperança, considerada como traço por alguns autores (e.g., Peterson et al., 2009) e, alternativamente, como estado por outros (e.g., Luthans et al., 2007; Luthans & Youssef, 2007). Por conseguinte, estas dimensões podem ser investigadas de um ponto

de vista individual, como construtos gerais e estáveis (traços) ou como construtos flexíveis e dependentes de fatores contextuais ou situacionais (estados). Em termos práticos, caso as referidas dimensões sejam consideradas como traços, as organizações podem focar-se no desenvolvimento de processos de recrutamento e seleção de indivíduos que já as possuam (Wright & Quick, 2009); se forem consideradas como estados, então as organizações podem promover formas ajustadas de as desenvolver (e.g. formação, coaching).

Sob o ponto de vista da ótica organizacional, estas virtudes individuais (compaixão, integridade, perdão, confiança e otimismo) tornam-se coletivas quando são praticadas, apoiadas, legitimadas dentro de um contexto organizacional, e disseminadas e perpetuadas entre os seus membros. Esta linha orientadora tem fundamentado estudos que chamam a atenção para esta perspetiva organizacional. É neste sentido que, tendo por base a citação de Ben Schneider de que “as pessoas fazem o lugar”, Luthans e Avolio (2009, p. 325) acrescentam que “o contexto faz as pessoas”.

Colocando estas questões em perspetiva, parece ser interessante verificar um aparente paradoxo respeitante ao conceito de virtuosidade organizacional. Por um lado, a virtuosidade não pode ser definida como a estruturação do comportamento para adquirir benefícios, visto que não se trata de um meio para atingir um fim, pois constitui um fim em si mesmo, ao contrário do que acontece, por exemplo, com a responsabilidade social, que por troca da sua implementação, se adquire reputação empresarial positiva (Bright et al., 2006). Ora, ao sustentar ações baseadas na motivação da excelência humana que transcende a reciprocidade instrumental (Peterson & Seligman, 2004), a virtuosidade organizacional não se prende com a demonstração de benefícios, o que é contrário ao interesse prático do tema. Decorre deste paradoxo o proveito máximo da reunião de evidências que sustentem o estudo dos benefícios da virtuosidade organizacional enquanto forma de promover a pesquisa científica sobre o tema.

3. Consequências da virtuosidade organizacional

3.1 Efeitos amortecedores e amplificadores da virtuosidade organizacional

O estudo de Cameron e sua equipa (2004) foi marcante ao mostrar o impacto da virtuosidade no desempenho/eficácia organizacional. Mais concretamente, este estudo, realizado em 18 organizações, encontrou relações positivas e estatisticamente significativas entre a virtuosidade organizacional e diversas medidas subjetivas (e.g., pendor inovador) e objetivas (e.g., margem de lucro) de eficácia organizacional (Cameron et al., 2004).

O impacto da virtuosidade no desempenho foi explicado pelas suas características “amortecedoras” e “amplificadoras”. As primeiras protegem a organização de consequências negativas, enquanto as segundas apoiam a escalada de consequências positivas (Cameron et al., 2004, Fredrickson, 2003). A virtuosidade amortece o impacto de situações negativas, criando resiliência contra obstáculos e disfunções. Estudos defendem que as ações virtuosas aumentam a resistência ou a capacidade de absorver ameaças, assim como a recuperação na adversidade (Norman, Luthans & Luthans, 2005). Por exemplo, a virtuosidade organizacional é especialmente importante em períodos difíceis, como os que caracterizam os processos de downsizing (Bright et al., 2006) ou uma situação de pandemia como recentemente experienciamos (Ho et al., 2022).

Por outro lado, a virtuosidade amplifica atitudes, comportamentos e contextos positivos, uma vez que as ações virtuosas tendem a inspirar mais ações deste tipo, numa espécie de espiral positiva (a expressão de virtuosidade estimula mais virtuosidade). Segundo Fredrickson (2003), a virtuosidade é “contagiosa”, ou seja, ao testemunharem atos virtuosos, os indivíduos sentem-se inspirados e tendem a reproduzi-los.

3.2 Efeitos positivos da virtuosidade para indivíduos e organizações

A investigação tem vindo a mostrar que a virtuosidade organizacional não é apenas uma boa intenção ou uma discussão filosófica, mas uma potencial fonte de desenvolvimento organizacional e de bem-estar individual (Cameron, 2003; Ho et al., 2023). De facto, as

virtudes nas organizações podem ser um caminho para a sustentabilidade organizacional (Ribeiro, Rego & Cunha, 2013).

Várias pesquisas que têm vindo a ser desenvolvidas mostram a relevância da virtuosidade para os indivíduos e organizações. Mais concretamente, a investigação empírica tem demonstrado que os trabalhadores ao percecionarem virtuosidade nas suas organizações tendem a revelar:

- (i) melhor desempenho (David, Singh, Mikkilineni & Ribeiro, 2024; Magnier-Watanabe, Uchida, Orsini & Benton, 2020);
- (ii) comportamentos de cidadania organizacional (Arshad, Arshad & Zakaria, 2023; Sun, & Yoon, 2022; Rego, Ribeiro & Cunha, 2010);
- (iii) criatividade (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012);
- (iv) empenhamento afetivo (Rego, Ribeiro, Cunha & Jesuino, 2011);
- (v) bem-estar e felicidade (David, Singh, Mikkilineni & Ribeiro, 2024; Salas-Vallina, 2020; Singh, David & Mikkilineni, 2018; Rego, Ribeiro, Cunha & Jesuino, 2010);
- (vi) intensidade no trabalho (Tsachouridi & Nikandrou, 2020);
- (vii) comportamentos pro-ativos (Abbas, 2022);
- (viii) satisfação no trabalho (Zaheer, Rauf & Verona, 2022);
- (ix) engagement (Singh, David & Mikkilineni, 2018; Sun & Yoon, 2022);
- (x) comportamento inovador (Arshad, Hassan & Azam, 2024);
- (xi) disposição para apoiar a organização (Tsachouridi & Nikandrou, 2020);
- (xii) perceções de justiça (Uysal, 2021);
- (xiii) menor intenção de turnover (Nikandrou & Tsachouridi, 2015);
- (xiv) menos situações de *gossip* no local de trabalho (Malhotra & Aggarwa, 2024).

Para ilustrar os efeitos positivos da virtuosidade organizacional no bem-estar, nas atitudes, nos comportamentos e no desempenho dos colaboradores, daremos nota, seguidamente, de resultados de estudos empíricos realizados pela candidata em co-autoria. Ainda que a explanação assuma um registo simplificado, a informação mais pormenorizada pode ser consultada nos artigos completos selecionados.

4. Estudos empíricos sobre as consequências da virtuosidade organizacional

Apresentam-se de seguida, de forma resumida, três estudos empíricos que a candidata realizou em co-autoria, dois em Portugal e um na Índia. De forma muito sucinta, referem-se os objetivos, o modelo a testar, a metodologia adotada, algumas considerações sobre os resultados, limitações e oportunidades de investigação futura, adotando a mesma estrutura para cada estudo.

4.1 Primeiro estudo: Como a virtuosidade organizacional explica a felicidade e o empenhamento afetivo dos colaboradores

O primeiro estudo procurou testar o impacto das perceções de virtuosidade organizacional na felicidade no trabalho e no empenhamento afetivo, analisando o papel mediador da felicidade na relação entre a virtuosidade organizacional e o empenhamento afetivo (Figura 1).

Figura 1 - Como as perceções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento afetivo através do efeito mediador da felicidade no trabalho



Inquiriu-se uma amostra de conveniência de 205 indivíduos de PME de vários setores da região centro de Portugal. Apenas participaram indivíduos com uma antiguidade mínima de seis meses por se considerar o tempo mínimo necessário para que as pessoas formem uma impressão fiável das suas organizações.

Os resultados sugerem que as perceções de virtuosidade organizacional preveem o empenhamento afetivo, tanto diretamente como através da felicidade no trabalho, exercendo esta última variável um papel de mediação parcial na referida relação.

Algumas razões para estes resultados podem passar pelo facto de os indivíduos, ao percecionarem virtuosidade, tenderem a desenvolver laços afetivos para com a

organização, seja porque se envolvem, ou porque sentem que a relação é valiosa, ou porque se identificam com ela. Os “benefícios” da virtuosidade organizacional, poderão induzir os indivíduos a atuarem reciprocamente ou a estabelecerem com a organização um contrato psicológico relacional. Estes resultados são consistentes com a literatura que sugere que os indivíduos tendem a agir reciprocamente com maior empenhamento afetivo quando sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza a sua contribuição (Meyer et al., 2002).

A teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) pode ser útil para integrar as relações entre os construtos em análise. Assim, as ações/ práticas virtuosas em contexto de trabalho são vivenciadas pelos trabalhadores como eventos emocionais marcantes (ou como fatores organizacionais que levam a eventos afetivos) que dão origem a atitudes positivas em relação à organização e fortalecem o empenhamento afetivo (Lilius et al. 2008).

4.2 Segundo estudo: Como a virtuosidade organizacional explica a felicidade e os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores

O segundo estudo procurou compreender como as percepções de virtuosidade organizacional explicam a felicidade no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, assumindo a felicidade um papel mediador na relação entre a virtuosidade e comportamentos de cidadania organizacional (Figura 2). Os comportamentos de cidadania organizacional considerados foram os seguintes: altruísmo (e.g., ajuda aos colegas de trabalho); desportivismo (e.g., capacidade para suportar algum desconforto sem queixumes); cortesia (e.g., respeito pelos outros); conscienciosidade (e.g., pontualidade) e virtude cívica (e.g., oferecer sugestões construtivas para resolver problemas e melhorar as operações).

Figura 2 - Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam os comportamentos de cidadania através do efeito mediador da felicidade no trabalho



Participaram no estudo 216 colaboradores de 14 organizações de vários sectores industriais (e.g., plásticos, moldes, vidro) e com diferentes dimensões (entre 11 e 270 trabalhadores). Os colaboradores descreveram as suas percepções de virtuosidade organizacional e os seus níveis de felicidade no trabalho. Os seus comportamentos de cidadania organizacional foram descritos pelos supervisores. Ou seja, foram usadas díades colaborador-supervisor de modo a contornar-se o risco de variância do método comum (Podsakoff et al., 2003). Os questionários foram entregues diretamente aos investigadores em envelope fechado.

Os resultados do estudo sugerem que as pessoas que percecionam as suas organizações como mais virtuosas adotam mais comportamentos de cidadania organizacional. Tal pode ser explicado, segundo a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), por estes se sentirem gratos face a tais ações e práticas virtuosas, e assim considerarem que devem agir em reciprocidade, daí resultando maior desejo de beneficiar a organização, designadamente através de comportamentos em favor desta.

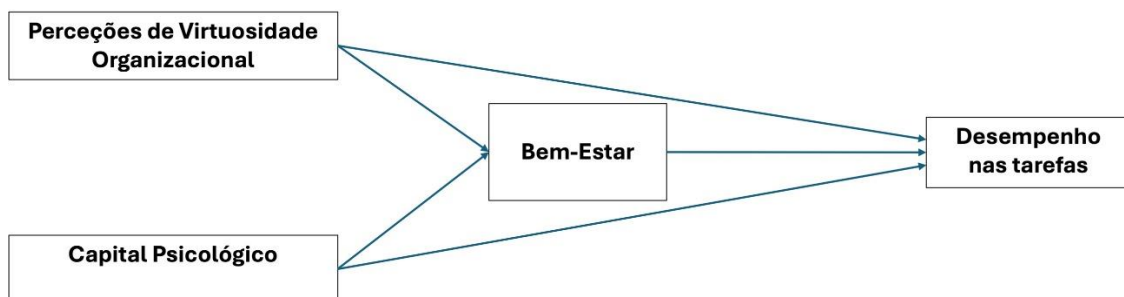
Outra das razões possíveis pelas quais tal sucede é que estes indivíduos experimentam mais felicidade no trabalho. Ao trabalharem numa organização virtuosa, os indivíduos sentem que realizam trabalho com significado para as suas vidas, o que as torna mais felizes. Também desenvolvem relacionamentos interpessoais de maior qualidade que são uma fonte de satisfação, prazer e alegria. Sentindo-se mais felizes, as pessoas tendem a ser mais empáticas e respeitosas, a ajudar mais os outros, a adotarem mais comportamentos de cortesia, e a queixarem-se menos de eventuais agruras do trabalho, isto é, adotam mais comportamentos de cidadania organizacional.

Por outras palavras, quando percebem virtuosidade no contexto de trabalho, provavelmente, os indivíduos são induzidos a sentir emoções positivas e, conseqüentemente, dispostos a atuar em benefício da organização e das outras pessoas. A evidência empírica obtida sugere que uma força de trabalho feliz pode promover comportamentos de cidadania organizacional, contribuindo assim para a eficácia da organização.

4.3 Terceiro estudo: Como a virtuosidade organizacional e o capital psicológico explicam o bem-estar dos trabalhadores e o seu desempenho nas tarefas

O terceiro estudo teve como objetivo analisar a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e o desempenho nas tarefas, bem como a relação entre o capital psicológico e o desempenho prevendo o efeito mediador do bem-estar dos trabalhadores em ambas as relações (Figura 3).

Figura 3 - Como as percepções de virtuosidade organizacional e o capital psicológico explicam o desempenho nas tarefas através do efeito mediador do bem-estar



O estudo envolveu 639 indivíduos de 4 organizações públicas e 4 organizações privadas do setor bancário operando na Índia. Com base em relações diádicas (Podsakoff et al., 2003), a percepção de virtuosidade organizacional, o capital psicológico e o bem-estar foram reportados pelo colaborador, enquanto o desempenho nas tarefas foi avaliado pelo supervisor. As respostas foram enviadas por correio em envelope fornecido ou entregues em mão, dependendo da situação.

A investigação efetuada evidencia que a virtuosidade organizacional e o capital psicológico estão significativamente associados ao bem-estar dos trabalhadores e ao desempenho nas tarefas. Verificou-se, ainda, que o bem-estar dos trabalhadores exerce um efeito mediador nas relações entre as percepções de virtuosidade organizacional e o desempenho nas tarefas, e o capital psicológico e o desempenho na tarefa. Assim, verifica-se que a percepção de virtuosidade organizacional e o capital psicológico conduzem ao aumento do bem-estar, o que tende a manifestar-se em melhores desempenhos.

De entre as razões que permitem explicar estes resultados, estas podem ser aduzidas à teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), que sugere que os indivíduos experimentam motivação quando as suas necessidades psicológicas fundamentais de competência, autonomia e relacionamento são satisfeitas. Uma organização que incorpora a virtuosidade atende a esses requisitos ao estabelecer um ambiente propício à satisfação de tais necessidades, o que leva a maior propensão do desempenho nas tarefas (Bagozzi, 2003). Outra razão prende-se com o facto de a percepção de capital psicológico conduzir à promoção de bem-estar dos trabalhadores, que, por sua vez, fomenta uma melhoria no desempenho nas tarefas.

A teoria *Job Demands-Resources* (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) oferece uma estrutura útil para compreender a relação entre a virtuosidade organizacional e o bem-estar dos funcionários ao sugerir que o bem-estar de um indivíduo é determinado pela interação entre as exigências do trabalho (ou seja, aspetos do trabalho que exigem esforço sustentado e têm custos fisiológicos e psicológicos associados) e os recursos do trabalho (ou seja, aspetos do trabalho que auxiliam a atingir metas, reduzir as exigências e promover o crescimento e desenvolvimento pessoal). Uma organização que defende valores virtuosos pode aliviar os “fardos” do trabalho, incentivar o uso dos recursos disponíveis e, conseqüentemente, melhorar o bem-estar dos funcionários.

Assim, a percepção de virtuosidade organizacional pode induzir emoções positivas nos funcionários, que os ajudam a formar e manter interações sociais e a encontrar significado no trabalho, eventualmente conduzindo a um desempenho superior. Situações que evocam emoções positivas, de acordo com Spector e Fox (2002), motivam os funcionários a participar mais ativamente no local de trabalho, o que pode resultar em melhoria do desempenho no trabalho.

4.4 Considerações gerais sobre os três estudos

Da evidência teórica e empírica exposta nos estudos apresentados, podem extrair-se algumas importantes considerações:

(1) As organizações e os líderes podem promover uma força de trabalho mais feliz e afetivamente empenhada se encorajarem (de forma genuína e sustentável) ações/ práticas virtuosas nas organizações;

(2) As organizações e os líderes podem fomentar a adoção de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos seus colaboradores se estimularem a virtuosidade organizacional;

(3) Tanto a felicidade como os comportamentos de cidadania organizacional influenciam o desempenho individual;

(4) As percepções de virtuosidade organizacional e o capital psicológico promovem melhorias ao nível do desempenho na tarefa, tanto diretamente como por via do bem-estar dos colaboradores;

(5) A promoção da virtuosidade contribui para o bem-estar individual e “saúde” organizacional, pois ao observarem ações e práticas virtuosas nas suas organizações, os colaboradores encontrarão mais facilmente significado no seu trabalho, sentirão maior bem-estar, e contribuirão mais ativamente na construção de organizações “saudáveis”;

(6) Promover um clima organizacional virtuoso pode impactar a produtividade positivamente.

Importa enfatizar que discursos virtuosos e a promoção de percepções positivas sem uma base sustentável de virtuosidade criam uma vulnerabilidade organizacional, o que, a longo prazo, pode trazer consequências de degradação do desempenho e de risco sobre a “saúde” da organização (Glynn & Jamerson, 2006). Por conseguinte, para alcançar locais de trabalho virtuosos e saudáveis, organizações e líderes devem prestar atenção às seguintes ações/práticas virtuosas que a seguir se apresentam de forma resumida:

(a) preocupação genuína para com os colaboradores;

- (b) uma forma de atuar respeitosa, íntegra, honesta e confiável;
- (c) relacionamentos interpessoais caracterizados por cuidado e compaixão;
- (d) uma perspectiva otimista face às dificuldades, enfrentando-as como desafios e/ou oportunidades;
- (e) combinação de altos padrões de desempenho com uma cultura de perdão pelos erros (honestos) e aprendizagem com os mesmos;
- (f) um sentido de propósito virtuoso na tomada de decisão;
- (g) um sentido de propósito virtuoso nas práticas e políticas organizacionais.

Em suma, para melhorar o desempenho individual e organizacional, é essencial fomentar climas organizacionais virtuosos resultantes das considerações e ações/práticas acima referidas.

4.5 Limitações e oportunidades de investigação

Os estudos em consideração foram elaborados com relativa diversidade metodológica no que diz respeito à recolha de dados. Nesse sentido, no primeiro estudo, a obtenção de dados ocorreu num único momento temporal e com recurso à mesma fonte. Já os estudos 2 e 3 foram realizados com obtenção de dados empíricos através do método de dupla fonte, e com o intuito de os tornar robustos aos riscos provenientes de variância do método comum. Apesar destes cuidados, verifica-se que os estudos apresentados foram realizados com recolha de dados num único momento temporal, pelo que será uma oportunidade de investigação futura a realização de estudos longitudinais na área da virtuosidade organizacional.

Será também relevante sugerir que estudos futuros considerem não somente a ampliação da compreensão dos consequentes da virtuosidade, mas também o estudo dos seus antecedentes, como seja a averiguação do papel preditor da liderança ou das políticas e práticas de gestão de pessoas junto da virtuosidade organizacional.

Adicionalmente, parece ser importante sugerir que futuros estudos possam ser efetuados com comparação entre setores de atividade, uma vez que se admite que podem existir setores mais ou menos propensos aos conteúdos da virtuosidade, o que induzirá à compreensão alargada do fenómeno em estudo.

Parece ser igualmente relevante sugerir o desenvolvimento de estudos nesta área com recolha de dados efetuada em vários países e culturas, pois podem trazer base interpretativa e compreensiva enriquecidas.

Os estudos etnográficos sobre virtuosidade podem ser encarados como uma abordagem metodológica inovadora nesta área. Com efeito, a abordagem etnográfica é rica na aplicação de métodos que permitem compreender de forma contextualizada e enraizada, práticas, comportamentos e particularidades das vivências nas organizações. O desenvolvimento de estudos com esta abordagem permitirá a captura de realidades e vivências características de culturas organizacionais de organizações virtuosas que poderão trazer *insights* relevantes face ao conhecimento existente sobre virtuosidade organizacional.

5. Virtuosidade organizacional: sugestões práticas para a Gestão

Para a implementação de virtuosidade numa organização é fundamental adotar uma abordagem holística que envolva todos os aspetos da empresa, desde as práticas de liderança e gestão de pessoas até às operações diárias. Neste sentido, apresentam-se de seguida algumas recomendações de atuação que podem ser concretizadas por diferentes ações/práticas de liderança e gestão de pessoas.

(i) Recrutamento e Seleção

Nos processos de recrutamento e seleção devem valorizar-se perfis de candidatos que demonstrem virtudes alinhadas com o pretendido para a organização. A avaliação de virtudes como integridade, otimismo, confiança, sentido de justiça, entre outras, devem fazer parte das entrevistas e de testes de seleção. É preciso estar ciente de que uma má seleção de pessoas dificilmente pode ser compensada com boas ações de socialização, formação e desenvolvimento.

(ii) Socialização, Formação e Desenvolvimento

As organizações devem promover eventos de socialização, formação e desenvolvimento que reforcem condutas virtuosas. Por exemplo, os programas de formação podem incluir módulos cujos conteúdos incidam sobre o tema da virtuosidade organizacional. Sessões de coaching, workshops, palestras e discussões em grupo podem ajudar a sensibilizar os funcionários para a importância das práticas virtuosas no contexto da sua organização.

(iii) Comunicação, Feedback e Reconhecimento

As organizações devem valorizar e reconhecer comportamentos virtuosos. Reconhecer funcionários que demonstrem ações e práticas virtuosas reforça a importância destas na organização. Canais abertos de comunicação e feedback contínuo permitem a disseminação de situações meritórias de reconhecimento por estas ações. Através destes canais, as ações virtuosas podem ser transmitidas a todos os membros organizacionais, e assim reforçadas se considerarmos que a virtuosidade é “contagiosa”, ou seja, ao testemunharem atos virtuosos, os indivíduos sentem-se inspirados e tendem a reproduzi-los (Fredrickson, 2003).

(iv) Declaração de valores e códigos de conduta

As organizações devem possuir declaração de valores que reflitam os conteúdos virtuosos pretendidos para a organização. Adicionalmente, devem também adotar códigos de conduta alinhados com estes valores e que emanem diretrizes para a tomada de decisões e mecanismos para lidar com comportamentos pouco virtuosos.

(v) Liderança Virtuosa

Os líderes devem ser modelos de virtuosidade, demonstrando virtudes na sua atuação diária. Os líderes virtuosos agem com (1) coragem, (2) temperança, (3) justiça, (4) prudência e (5) humanidade (Wang & Hackett, 2016). Assim, para se praticar uma liderança virtuosa nas organizações, os gestores e líderes devem:

- 1) ser corajosos na tomada de decisão e resistir perante as dificuldades;

- 2) evitar a impulsividade e o excesso de rigidez, ou seja, ter capacidade de autocontrole, bem como fazer uso correto do tempo, dos esforços e dos recursos;
- 3) permitir que os indivíduos possam exercer as suas responsabilidades e os seus direitos, e zelar pelos interesses dos vários *stakeholders*;
- 4) ponderar devidamente as decisões e as consequências das suas ações e aceitar as críticas dos outros;
- 5) demonstrar zelo, cuidado e respeito na interação com os diferentes *stakeholders*.

As ações de liderança virtuosa são assim importantes, pois os líderes podem contribuir para a criação de ambientes organizacionais virtuosos. Estes líderes funcionam como modelos de ação para os restantes membros organizacionais, fomentando, desta forma, espirais positivas de virtuosidade. Contudo, importa não esquecer que os líderes não são seres perfeitos, aliás, como todos os humanos. Assim, preconiza-se, pois, uma caminhada na senda da excelência, uma aproximação ao que é desejável dentro das fronteiras do que é possível (Rego & Cunha, 2011).

Em suma, a investigação nesta área permite-nos afirmar que o modo virtuoso com que as organizações e os seus líderes atuam é crucial para assegurar a sustentabilidade! Tal, é mais evidente ainda em contextos críticos, pois é precisamente nos tempos de provação que a robustez das virtudes é posta à prova (Ribeiro et al., 2010).

Referências

- Abbas, A. (2022). The Role of Organizational Virtuousness in Reinforcement Proactive Work Behavior. *Management of Organizations: Systematic Research*, 87(1) 1-20. <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0001>
- Arshad, B., Hassan, H. & Azam, A. (2024). The impact of perceived organizational virtuousness on employees' innovative behavior. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2023-0261>
- 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*, 14:1105895. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1105895
- Bagozzi, R. P. (2003). "Positive and Negative Emotions in Organizations", in K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship* (Berrett-Koehler, San Francisco), pp. 176–193.
- Bright, D., Cameron, K., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325-340.
- Cameron, K.S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K.S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship* (pp. 48-65). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K.S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- David, R., Singh, S., Mikkilineni, S. & Ribeiro, N. (2024). A positive psychological approach for improving the well-being and performance of employees. *International*

Journal of Productivity and Performance Management. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2022-0618>

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268. doi: 10.1207/s15327965pli1104_01.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizational settings. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett Koehler.

Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multi-level research. *Academy of Management Review*, *11*, 601-616.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161-178.

Henry, C.Y., Ho, O.S.C. & Ying, C.C. (2022). When Pandemic Interferes with Work: Psychological Capital and Mental Health of Social Workers during COVID-19. *Social Work*, *67*(4), 311–320, <https://doi.org/10.1093/sw/swac035>

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 Quality Life*, *18*, 521–542. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10094-4>

James, L. & Jones, A. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *23*, 201-250.

Kluemper, D. H., Little, L. M. & DeGroot, T. (2009). State or trait: Effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(2), 209-231.

- Lieberman, V., Samuels, S. & Ross, L. (2004). The name of the game: Predictive power or reputation vs. situational labels in determining prisoner's dilemma game moves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1175-1185.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193-218.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2009). Inquiry unplugged: building on Hackman's potential perils of POB. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 323-328.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349, doi: 10.1177/0149206307300814.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12, 115–138. doi: 10.1108/APJBA-10-2019- 0210
- Malhotra, N. & Aggarwa, R., (2024). The Mediating Roles of Transformational Leadership and Workplace Gossip on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Virtuousness. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 5(2), 82-94.
- Manz, C.C, Cameron, K.S., Manz, K.P. & Marx, R.D. (2008). *The virtuous organization: Insights from some of the world's leading management thinkers*. Singapore: World Scientific.
- Melé, D. (2009). The View and Purpose of the Firm in Freeman's Stakeholder Theory. *Philosophy of Management*, 8, 3–13. <https://doi.org/10.5840/pom2009832>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Norman, S., Luthans, B. & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 55-64.

Pearce, C., Waldman, D., & CsikszentMihaly, M. (2006). Virtuous Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 3(1-2), 60–77. <https://doi.org/10.1080/14766080609518611>

Peterson, C., Park, N., Hall, N. & Seligman, M. E. P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington: American Psychological Association and Oxford University Press.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Rego, A. Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. C. (2012). Optimism predicting employees' creativity: the mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 244-270.

Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-225.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64, 524-532.

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

Salas-Vallina, A. (2020). Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW). *Sustainability*, 12(17), 7087. <https://doi.org/10.3390/su12177087>

Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88-102.

Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.

Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking Organizational Virtuousness, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Individual and Organizational Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 879-904. <https://doi.org/10.1177/1096348020963701>

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, 535–551. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-04102-7>

Wang, G., & Hackett, R. (2016). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>

Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences atwork. In: Staw, B.M., Cummings, L.L. (Eds), *Research in organizational behavior*, 18. New York: Elsevier, 1-74.

Wright, T. A. & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 147-159.

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

Uysal, H. T. (2021). The mediation role of organizational justice in the effect of organizational virtuousness on work productivity. *Journal of Research in Business*, 6(1), 26-53.

Zaheer, A., Rauf, N. K., & Wazir, V. (2024). Organizational virtuousness and job satisfaction among employees with visual impairment: Role of psychological capital. *British Journal of Visual Impairment*, 42(2), 390-398. <https://doi.org/10.1177/02646196221135009>