



**ANA CAROLINA DE MAGALHÃES GOMES VIRTUOSIDADE E AUTO-EFICÁCIA DAS EQUIPAS:  
UM ESTUDO EMPÍRICO**



**ANA CAROLINA DE  
MAGALHÃES GOMES**

**VIRTUOSIDADE E AUTO-EFICÁCIA DAS EQUIPAS:  
UM ESTUDO EMPÍRICO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Auxiliar com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho às minhas Magalhães pelo apoio que transpõe o oceano.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutora Helena Maria Pereira Pinto Dourado e Alvelos**  
Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da  
Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Carla Susana da Encarnação Marques**  
Professora Auxiliar da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**Prof. Doutor José Arménio Belo da Silva Rego**  
Professor Auxiliar com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial  
da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Ao Professor Doutor Arménio Rego, orientador, pela disponibilidade revelada ao longo deste trabalho e pelo constante incentivo, apoio e palavras otimistas, ainda mais fundamentais nos momentos críticos.

À minha colega Andréia, pelo companheirismo e amizade durante a realização deste trabalho.

Aos colaboradores da Universidade de Aveiro que gentilmente disponibilizaram parte do seu tempo para a resposta dos questionários, permitindo a concretização do inquérito.

Às minhas Magalhães, minha mãe e minhas irmãs, pelo incentivo e confiança na minha capacidade. Por nunca me deixarem esmorecer e serem meus exemplos de força e resiliência.

Ao meu namorado Ole, por ouvir minhas preocupações durante longos períodos, por ser meu porto seguro, sempre prestativo, paciente e carinhoso.

**palavras-chave**

Virtuosidade organizacional, auto-eficácia das equipas, comportamento organizacional positivo.

**resumo**

Este estudo pretende mostrar como a percepção das cinco dimensões da virtuosidade organizacional (confiança, compaixão, integridade, perdão e otimismo) explica a medida da auto-eficácia das equipas.

As percepções da virtuosidade organizacional foram obtidas através do instrumento de medida proposto por Cameron, Bright e Caza (2004) e validado em Portugal por Rego, Ribeiro e Cunha (2010). A auto-eficácia foi medida através dos instrumentos criados por de Jong, Ruyter e Wetzels (2005) e Lester, Meglino e Koosgaard (2002).

Inquiriu-se uma amostra de conveniência constituída por 204 funcionários não docentes da Universidade de Aveiro, que descreveram as suas percepções da virtuosidade organizacional. Dois meses depois foram convidados a descrever a auto-eficácia das suas equipas, tendo respondido 145 indivíduos. Os resultados sugerem que percepções de virtuosidade organizacional explicam 14% da variância da medida da auto-eficácia das equipas.

**keywords**

Organizational virtuousness, self-efficacy teams, positive organizational behavior.

**abstract**

This study seeks to investigate how the perceptions of the five dimensions of organizational virtuousness (trust, compassion, integrity, forgiveness and optimism) explain the extent of self-efficacy teams.

Perceptions of organizational virtuousness were obtained through the measurement instrument of Cameron, Bright and Caza (2004) and validated in Portugal by Rego, Ribeiro e Cunha (2010). Self-efficacy was measured using the instruments created by de Jong, Ruyter and Wetzels (2005) and Lester, Meglino and Koosgaard (2002).

Two hundred and four non-teaching staff of the Universidade de Aveiro were surveyed and reported their perceptions of organizational virtuousness. Two months later they were invited to report the self-efficacy of their teams and a hundred and forty-five responded. The findings suggest that perceptions of organizational virtuousness explain 14% of the variance of the self-efficacy teams.

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Considerações Gerais .....	5
1.2. A Virtuosidade Organizacional e seus impactos.....	10
1.2.1. Virtuosidade Organizacional .....	10
1.2.2. Os efeitos amortecedores e amplificadores da virtuosidade organizacional .....	13
1.3. Virtuosidade organizacional e a auto-eficácia das equipas .....	18
1.3.1. Auto-eficácia .....	18
1.3.2. Auto-eficácia das equipas.....	19
1.3.3. Antecedentes e consequências da auto-eficácia das equipas .....	22
1.3.3.1. Antecedentes .....	22
1.3.3.2. Consequências .....	24
1.3.4. A virtuosidade organizacional explicando a auto-eficácia das equipas .....	25
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA E RESULTADOS .....	29
2.1. Metodologia .....	29
2.1.1. Procedimentos.....	29
2.1.2. Amostra.....	31
2.1.3. Instrumentos de medida .....	33
2.1.3.1. Virtuosidade Organizacional .....	33
2.1.3.2. Auto-eficácia .....	35
2.1.3.3. Agregação das cotações ao nível das equipas .....	36
2.2. Resultados.....	37
CAPÍTULO 3 – CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	39
3.1. Principais resultados.....	39
3.2. Implicações para a gestão .....	40
3.3. Limitações e estudos futuros .....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45
ANEXOS .....	49
QUESTIONÁRIO I.....	49
QUESTIONÁRIO II .....	51



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores determinantes dos objetos em estudo .....	3
Figura 2 - Os efeitos amplificadores e amortecedores da virtuosidade .....	14

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre virtuosidade e outros conceitos similares.....	6
Quadro 2 – Classificação das virtudes e forças do caráter .....	8
Quadro 3 – Dimensões da virtuosidade organizacional.....	12
Quadro 4 - Algumas vantagens de organizações consideradas virtuosas .....	13
Quadro 5 - A virtuosidade organizacional e seus efeitos amplificadores .....	15
Quadro 6 - A virtuosidade organizacional e seus efeitos amortecedores .....	17
Quadro 7 – Diferenças entre os conceitos de auto-eficácia .....	21
Quadro 8 - Caracterização da Amostra .....	32
Quadro 9 – Análise fatorial confirmatória aplicada às dimensões da virtuosidade organizacional	34
Quadro 10 - Índices de consistência interna da auto-eficácia das equipas .....	36
Quadro 11 - Médias, desvios-padrão e correlações .....	37

## INTRODUÇÃO

Frente ao cenário atual dinâmico de constante mudança, a identificação e desenvolvimento de formas de se utilizar o capital humano dos colaboradores (Rego, Ribeiro & Cunha, 2010) são consideradas alternativas para contornar os desafios e manter a sustentabilidade frente ao mercado corporativo. Não somente, para enfrentar a sua alta competitividade, necessita-se da introdução de novas formas de trabalho e produção, constante inovação e a busca de novas habilidades cognitivas e afetivas de seus colaboradores.

Instiga-se a importância da inserção do tema virtuosidade e seus impactos na agenda empresarial (Gavin & Mason, 2004; Wright & Goodstein, 2007). As organizações trazem consigo a competência de criar para seus colaboradores uma vida produtiva, feliz e saudável, se apenas os seus líderes se comprometerem com o desenvolvimento do comportamento organizacional positivo (Gavin et al., 2004).

Conseqüentemente, na busca do benefício para as organizações e seus colaboradores, uma das metas do campo de estudos organizacionais positivos é o estudo sistemático dos níveis de virtudes organizacionais (Park & Peterson, 2003).

Por seu turno, Cameron, Bright e Caza (2004) argumentaram que a percepção da virtuosidade organizacional encontra-se associada às aspirações dos colaboradores e das organizações quando se encontram em seu melhor. Possui efeitos amplificadores associados a emoções positivas, capital social e comportamento pró-social, visto que crescem os contextos positivos, as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Também possuiu efeitos amortecedores de comportamentos negativos, de forma a aumentar a resiliência, solidariedade e senso de eficácia dos colaboradores (Rego et al., 2010).

Apesar do pouco trabalho empírico já realizado nesta área, este estudo objetiva investigar em que medida as percepções da virtuosidade organizacional relacionam-se com a auto-eficácia das equipas, por meio das dimensões da virtuosidade caracterizadas por Cameron et al. (2004).

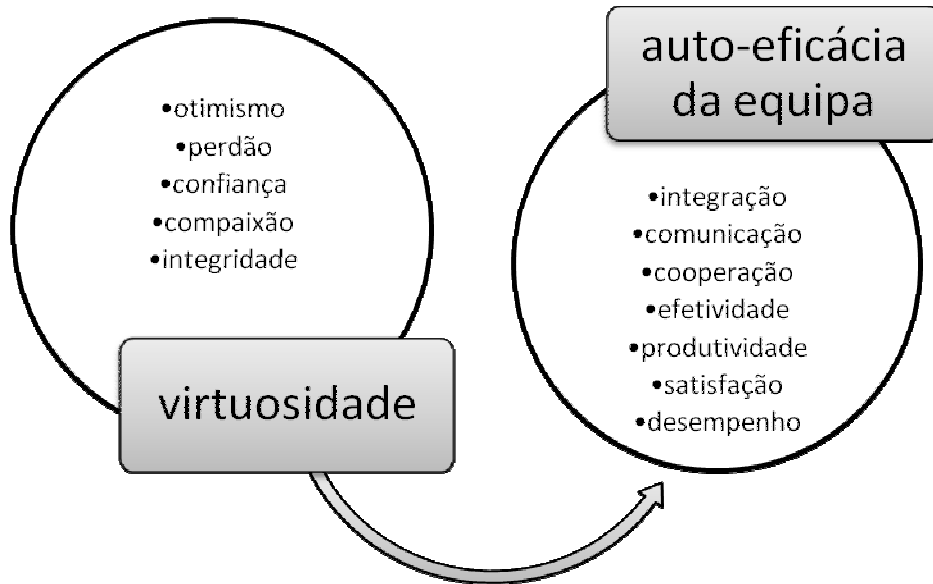
A relativa escassez dessa relação deve-se à juventude da presença dos temas nos estudos organizacionais, ressaltando-se como parca também a literatura que relaciona a virtuosidade com resultados econômicos (Diener & Seligman, 2004).

A falta de decorrências palpáveis desta relação entre a virtuosidade e resultados econômicos suscita a desconfiança acerca da sua importância e presumível desinteresse. Não obstante, a maior parte dos estudos foca-se nos aspectos negativos por instigarem maior impacto comparado aos fatores positivos (Cameron et al., 2004). Acredita-se que uma investigação empírica das virtudes no nível organizacional possa permitir a identificação daquelas que acarretam o desempenho financeiro e social bem-sucedido (Chun, 2005).

Espera-se fomentar uma melhor compreensão das consequências da virtuosidade para a vida organizacional e explicar que as equipas com maior percepção da virtuosidade organizacional consideram-se mais fortes e mais integradas, resultando, portanto em uma maior auto-eficácia destas equipas (Figura 1). Conforme Cameron (2003), as percepções de virtuosidade organizacional instigam a um melhor relacionamento social, melhores desempenhos, maior resiliência e superação de traumas, além de maior flexibilidade de pensamento e maior auto-eficácia das equipas na organização. Fomenta, por conseguinte, um melhor ambiente de trabalho e aumenta as emoções positivas nos colaboradores.

O ambiente de trabalho afeta a felicidade de seus colaboradores, assim como a relação inversa também se apresenta verdadeira. Segundo Gavin et al. (2004), em um ambiente de trabalho saudável, feliz e produtivo os colaboradores tendem a criar uma identidade com a organização, sentem-se mais importantes e valorizados, relacionam-se melhor uns com os outros, facilitando na comunicação dentro da organização e o processo de tomada de decisões torna-se cada vez mais transparente. Cria-se também uma maior autonomia dos colaboradores.

**Figura 1 – Fatores determinantes dos objetos em estudo**



A virtuosidade organizacional não deve somente ser útil para a estratégia da organização, mas também deve estar conectada à satisfação interna e externa de seus colaboradores (Chun, 2005). Os colaboradores sofrem influência direta na execução de seu trabalho dos valores que observam na organização, portanto, as percepções de virtuosidade organizacional funcionam como fonte de resiliência, de forma a desenvolver o nível de comunicação entre seus colaboradores, preservar o capital social (Cameron et al., 2004), tornar os colaboradores mais integrados às equipas em que se encontram, fortalecendo as relações sociais e resultando em aumento na sua crença em realizar as tarefas com sucesso (de Jong et al., 2005), incrementando sua auto-eficácia coletiva.

A estruturação deste trabalho engloba os seguintes capítulos:

Inicialmente realiza-se uma revisão da literatura acerca do tema, contemplando os fundamentos teóricos que o sustentam. A conceituação acerca da virtuosidade organizacional e da auto-eficácia das equipas é apresentada, assim como a relação em que medida a virtuosidade organizacional explica a auto-eficácia das equipas. No

segundo capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos usados, caracteriza-se a amostra inquirida e apresentam-se os resultados obtidos. Finalmente, o terceiro capítulo discorre acerca das principais conclusões do estudo bem como as suas fragilidades. Constan ainda sugestões para pesquisadores em investigações futuras e limitações do estudo realizado.

## **CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA**

### **1.1. Considerações Gerais**

A palavra virtude, originária do Latim, possui como significado “força” ou “excelência” e pode ser definida como “um estado de caráter propício para o alcance da felicidade” (Cameron 2003; Rego et al., 2010; Schudt, 2000). As virtudes também podem ser consideradas como traços de caráter que transformam alguém em uma boa pessoa (Peterson & Seligman, 2004) e encontra-se relacionada com a busca dos mais altos potenciais humanos (Cawley III, Martin & Johnson, 2000).

A virtude é base para a descrição de Aristóteles da virtuosidade, considerando-a como desejos e ações que produzem bem pessoal e social (Cameron, 2003). Este ainda argumentava que o bem maior do ser humano é viver uma boa vida, portanto, as pessoas buscam desempenhar boas ações, viver bem, ser bem sucedidos, e quando inseridos em uma boa sociedade todos os seus membros são capazes de prosperar (Gavin et al., 2004). Frisam-se algumas diferenças conceituais entre virtudes e outros conceitos, como ética e moral, ilustrados no Quadro 1.

Conseqüentemente as virtudes e encontram-se associadas à moral, a ética e àquilo que as pessoas e organizações aspiram ser quando se encontram em seu melhor (Cameron et al., 2004), e também pode ser definida como a internalização das regras morais que produzem harmonia social (Baumeister et al, 1999).

Virtudes como generosidade, lealdade, coragem, honestidade e justiça são consideradas forças de caráter que permitem aos indivíduos atender aos seus potenciais como seres humanos e promover o bem social, psicológico e práticas educacionais. (Fowers & Tjeltveit, 2003). Conseqüentemente, apresentar comportamento virtuoso demanda que os indivíduos sejam hábeis a adotarem decisões sábias sobre como gerir seus objetivos da melhor forma no contexto estabelecido. Ressalta-se que para se compreender totalmente

as virtudes do ser humano é necessária a análise do seu aspecto interpessoal. (Baumeister & Exline, 1999).

**Quadro 1 – Diferenças entre virtuosidade e outros conceitos similares**

	<b>Conceitos Similares</b>	<b>Virtudes</b>
<b>Ética</b>	Qual é a minha obrigação?	O que é enobrecedor?
	Como o mal pode ser evitado?	Como o bem pode ser produzido?
<b>Moral</b>	O que é certo?	O que é o melhor?
	Qual é a moral?	O que é honrado?
<b>Valores</b>	Qual são as expectativas e orientações?	O que é a bondade?
	O que é normativo e assumido?	O que é que a vida nos dá?
<b>Eficácia</b>	Estamos a atingir os nossos objectivos, criando valor e desempenhando com sucesso?	Será que estamos promovendo o nosso melhor?
	Estamos competindo com sucesso?	Será que estamos perseguindo o maior potencial humano?
<b>Competência nuclear</b>	Como podemos alcançar os nossos objectivos?	Existe significado profundo no que fazemos?
	Podemos fazer melhor do que os outros?	Podemos cultivar a força nos outros?
	Qual é a nossa singularidade?	
<b>Responsabilidade Social</b>	O que se espera da empresa?	O que é benevolente?
	Como podemos obter benefícios das contribuições realizadas?	Como podemos ajudar os outros a prosperar?
<b>Cidadania</b>	Qual é a nossa parcela justa?	O que existe de maior em nós?
	Como podemos retribuir à sociedade?	Qual é a coisa certa a se fazer?

Construído a partir de Cameron (2003)

A importância do estudo das virtudes insere-se no domínio dos estudos organizacionais positivos, que tem o foco de seus estudos não mais voltado para os erros e atitudes punitivas, mas sim para a identificação de comportamentos positivos, focando-se nos valores e não nas fraquezas do ser humano. Baseia-se, segundo Peterson et al. (2004), nos valores de caráter que fazem com que uma boa vida seja possível. Por conseguinte, com as práticas da psicologia positiva, torna-se provável que indivíduos e organizações identifiquem seus valores e virtudes e empregue-os para aumentar e sustentar seus níveis de bem-estar.

Peterson et al. (2004) classificam e descrevem as virtudes e forças de caráter, propondo as seguintes: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência, (Quadro 2). Estas são bases para o enriquecimento humano, a consolidação de um indivíduo de bom caráter e facilitadoras da felicidade e bem-estar psicológico quando praticadas. Fomenta-se que as forças de caráter são os caminhos distintos através dos quais as virtudes são expressas (Rego, Clegg & Cunha, documento não publicado). Segundo Rego et al. (documento não publicado): a sabedoria envolve a aquisição e utilização de conhecimentos (e.g., criatividade, curiosidade e aprendizagem) e forças essenciais para alcançar maiores índices de eficácia e desenvolvimento dos capitais intelectuais e psicológicos. A coragem permite que os objectivos sejam concretizados ainda que existam oposições. Pode ser identificada como a persistência, integridade e vitalidade e espelha caráter decisivo e integridade na tomada de decisões. A humanidade relaciona-se com os laços desenvolvidos em sociedade, como amor, bondade, e inteligência social e indica comportamentos que vão além da justiça, demonstrando a preocupação para com os outros. A justiça apresenta-se como base de uma comunidade saudável, com lealdade, responsabilidade social e trabalho em equipa e incita incrementos na cooperação entre seus membros. A temperança indica a força que protege contra os excessos e relaciona-se diretamente com o desempenho organizacional, como perdão, humildade e a prudência. E por fim, a transcendência, como a busca por significado, como a gratidão, esperança e espiritualidade.



**Quadro 2 – Classificação das virtudes e forças do caráter**

<b>Virtudes</b>	<b>Forças correspondentes</b>
<b>1. Sabedoria e conhecimento</b> Valores cognitivos vinculados à aquisição e uso do conhecimento	Criatividade: originalidade, maneiras inovadoras e produtivas. Curiosidade: interesse por novas experiências, explorações e descobertas. Compreensão: examinar todos os aspectos possíveis sem conclusões precipitadas. Julgamento crítico Aprendizagem: novas técnicas, conhecimentos e modos de praticá-los. Perspectiva (conhecimento): capacidade de aconselhamento sábio aos outros
<b>2. Coragem</b> Valores emocionais que envolvem a determinação em concretizar objectivos, apesar de oposição, externa ou interna	Bravura: manter-se íntegro independentemente das dificuldades enfrentadas. Persistência: terminar as tarefas e propósitos iniciados, satisfação ao completar tarefas. Integridade: autenticidade, honestidade, portar-se de forma verdadeira. Vitalidade: entusiasmo, energia, vigor; enfrentar a vida com estímulo e energia; sentir-se vivo e ativo.
<b>3. Humanidade</b> Valores interpessoais que envolvem amizade e relacionamento com outros.	Amor: valorização dos relacionamentos com outros, partilha e cuidado são recíprocos. Bondade: generosidade, compaixão, amor altruísta; ajuda aos outros; favores e boas ações para com os outros. Inteligência social: inteligência emocional; conscientizar-se das razões e sentimentos dos outros.
<b>4. Justiça</b> Valores cívicos que determinam a vida comunitária	Cidadania: responsabilidade social, lealdade, trabalho em equipa; trabalhar bem como membro de uma equipa e ser-lhe leal. Equidade: tratamento justo e igual para todos, sem influência de sentimentos pessoais quando na tomada de decisões. Liderança: encorajar sua equipa a realizar as tarefas e ao mesmo tempo manter bom relacionamento com o grupo.

<b>Virtudes</b>	<b>Forças correspondentes</b>
<b>5. Temperança</b> Valores que limitam contra os excessos comportamentais	Perdão: perdoar a falha alheia; oferecer uma segunda oportunidade; não ser vingativo. Humildade: modéstia, deixar as realizações próprias falarem por si. Prudência: ser cauteloso quanto às escolhas; não enfrentar riscos desnecessários; não dizer ou fazer coisas que posteriormente possam ser lamentadas. Moderação: autocontrole; ser disciplinado; controlar vontades e emoções, ponderar opiniões e fatos.
<b>6. Transcendência</b> Valores que se relacionam com um universo maior e fornece significados	Apreciação da beleza e excelência: notar e apreciar beleza, excelência ou desempenho em diversos sectores da vida. Gratidão: estar atento e ser grato às coisas boas que lhe acontecem; expressar gratidão. Humor: fazer sorrir os outros. Espiritualidade: religiosidade, fé, propósito; acreditar nos valores de significado, num propósito e significado do universo; acreditar no sentido da vida.

Construído a partir de Peterson et al. (2004).

O interesse pela virtude reside na premissa de que as pessoas virtuosas tendem a tornarem-se melhores cidadãos e relacionam-se melhor socialmente (Baumeister et al, 1999). Através de uma melhor adaptação e controle de suas vontades, evitam problemas quando em sociedade e adaptam-se melhor para facilitar os relacionamentos. Conforme Peterson e Park (2006), as pessoas que manifestam comportamentos virtuosos encontram-se mais satisfeitas com suas vidas, sendo mais saudáveis, resilientes e mais produtivas.

Ressalta-se que a virtuosidade pode ser considerada a nível individual ou coletivo. A nível individual, quando se analisa a presença de virtudes como esperança, gratidão, conhecimento, perdão, coragem, dentre outras (Bright et al., 2006). No coletivo, a virtuosidade pode estar relacionada ao comportamento dos indivíduos enquanto na organização, colaborando para o comportamento humano e seu crescimento, ou pode

estar relacionada com a capacidade de se permitir e perpetuar o comportamento virtuoso.

## **1.2. A Virtuosidade Organizacional e seus impactos**

### **1.2.1. Virtuosidade Organizacional**

A virtuosidade organizacional refere-se aos contextos organizacionais onde os “bons” hábitos, desejos e ações (e.g., integridade, perdão e confiança) são praticados, sustentados, disseminados e perpetuados tanto a nível individual como coletivo (Cameron et al., 2004).

Atualmente as organizações aperceberam-se da importância do trabalho de seus colaboradores para o seu desempenho (Diener & Seligman, 2004). Por conseguinte, uma organização virtuosa provê aos seus colaboradores não somente satisfatórios níveis de remunerações e status, (Park et al., 2003), mas fomentam um ambiente onde estes sentem-se fornecedores de um “bem maior” (Gavin et al., 2004) e não somente um par de mãos trabalhadoras (Park et al., 2003).

Uma organização pode ser considerada virtuosa ao possibilitar e amparar atividades e comportamentos virtuosos praticados por seus colaboradores, de forma a suscitar nestes um sentimento de identidade e orgulho para com a organização (Park et al., 2003). Deste modo, a virtuosidade organizacional abrange ações individuais, atividades coletivas, atributos culturais, ou processos que permitam a disseminação e perpetuação da virtuosidade em uma organização (Cameron et al., 2004). Quando considerada a virtuosidade, as decisões são fundamentadas na perspectiva da escolha do que seria “a coisa certa a se fazer”. (Bright et al., 2006), é uma escolha altruísta, realizada mesmo quando não existem benefícios claros.

Segundo Peterson et al. (2006), o comportamento virtuoso pode ser incentivado e sustentado através de práticas institucionais e normas que identificam, exaltam e incitam tais demonstrações com o intento de tornarem-se triviais. As organizações virtuosas favorecem os objectivos morais de uma organização, e não somente à sua base, seja ela o lucro, poder ou a persistência, deste modo, as virtudes encontram-se enraizadas na cultura organizacional (Park et al., 2003).

Ressalta-se, segundo Cameron (2003), que a virtuosidade organizacional não é uma condição extrema, no sentido radical de ser ou não ser virtuoso. Crê-se que tanto os colaboradores quanto as organizações são habilitados a manifestarem comportamentos virtuosos ou não, mas não obrigatoriamente em sua totalidade, podendo meramente apresentar-se como atos de colaboradores isolados, como uma ação coletiva ou da cultura organizacional, que provê ou não determinados comportamentos.

Quando a organização apresenta-se de maneira honesta, confiável e com a preocupação com seus colaboradores, os comportamentos virtuosos criam um ciclo em que o comportamento virtuoso perpetua um clima de trabalho que permite aos colaboradores florescer (Newbert, et al., 2009).

Cameron et al. (2004) investigou empiricamente e desenvolveu um instrumento para percepção da virtuosidade organizacional, através do uso de 5 fatores: otimismo, perdão, confiança, compaixão e integridade, detalhados no Quadro 3.

Conforme Cameron et al. (2004) e Rego et al. (2010), o otimismo organizacional significa que seus colaboradores são guiados por um senso de propósito e acreditam que serão bem sucedidos ao fazerem “o bem” e bem feito, mesmo quando defrontados com desafios. O perdão organizacional denota que os erros, quando honestos, são recebidos com misericórdia e usados como oportunidades para aprendizagem num contexto de elevados padrões de desempenho. A confiança organizacional indica que a cortesia, consideração e respeito controlam a organização, assim, as pessoas confiam uns nos outros, incluindo nos seus líderes. A compaixão organizacional significa que as pessoas se preocupam uns com os outros e que os atos de simpatia são comuns na organização. A

integridade organizacional significa que a honestidade e honra estão enraizadas na organização.

**Quadro 3 – Dimensões da virtuosidade organizacional**

<b>Virtuosidade Organizacional</b>	<b>Impactos</b>
<b>Otimismo</b>	São movidos por finalidades nobres. Mesmo quando encontrados com desafios os colaboradores manifestam êxito em fazer bem e bem feito.
<b>Perdão</b>	Os erros sinceros são considerados como oportunidades para aprendizagem.
<b>Confiança</b>	Colaboradores são tratados com cortesia, consideração e respeito, além da confiança que depositam uns nos outros, e no líder.
<b>Compaixão</b>	São habituais na organização atos de simpatia e preocupação.
<b>Integridade</b>	A honestidade, fiabilidade e honra fazem parte da organização.

Construído a partir de Rego et al. (2010) e Cameron et al. (2004).

Alguns benefícios da virtuosidade organizacional abarcam melhores relações interpessoais, maiores identidades com a organização, sentimentos de empoderamento, melhor tomada de decisão e desempenho, dentre outras, exemplificadas no Quadro 4.

A virtuosidade organizacional possui também como vantagens o melhor desempenho organizacional, o aumento do orgulho na organização, o prazer no trabalho, além de comportamentos de ajuda e respeito entre os seus funcionários (Cameron et al., 2004). Com a percepção da virtuosidade organizacional os colaboradores passam a identificar-se mais com a organização, criando um maior comprometimento e maiores níveis de responsabilidade em seu trabalho. Segundo Rego et al. (2010), a percepção dos colaboradores quanto à virtuosidade organizacional gera atos recíprocos que beneficiam a organização.

#### **Quadro 4 - Algumas vantagens de organizações consideradas virtuosas**

---

- Melhor desempenho e maior perseverança
  - Melhor humor no trabalho
  - Melhores e mais fortes relacionamentos sociais (leque maior e mais rico de relacionamentos sociais)
  - Mais produtivas relações interpessoais e trabalho em equipa
  - Maiores níveis de saúde física e melhores desempenhos académicos e atléticos.
  - Mais rápida recuperação de trauma e doença, maior tolerância a dor, menores índices de doenças físicas e menores índices de depressão e ansiedade
  - Maiores níveis de satisfação, maior auto-eficácia e maior flexibilidade de idéias.
  - Maiores sentimentos de empoderamento;
  - Maiores níveis de auto-estima, intimidade e afeto positivo.
  - Maiores níveis de comportamentos de ajuda e raciocínio moral
  - Tomada de decisões mais eficazes
  - Participação no clima positivo da organização
- 

Construído a partir de Cameron (2003).

Quando baseadas em apreciação, colaboração, virtuosidade, vitalidade e significado, as organizações criam abundância e bem-estar humano, indicadores chave para o bom desempenho, e seus colaboradores são considerados confiáveis, resilientes, inteligentes, humildes e com altos potenciais de energia positiva (Dutton, Cameron & Quinn, 2003).

Quanto mais satisfeitos, práticos, prestativos e amigáveis os trabalhadores, mais também serão pontuais e cooperativos, cooperando para um melhor desempenho de toda a organização (Diener et al., 2004).

#### **1.2.2. Os efeitos amortecedores e amplificadores da virtuosidade organizacional**

Face a um período tumultuado com ameaças de terrorismo, guerras, disseminação de fraudes, escândalos e acusações no mundo corporativo, a virtuosidade insere-se como fator disseminador de bom caráter e encorajador da força, coragem e confiança necessários para responder a essas ameaças (Fowers et al., 2003). A virtuosidade é caracterizada como uma condição de fazer o bem, honrar os outros, e comportar-se sem motivação por seus interesses pessoais (Cameron, 2003) facilitando e prevendo os relacionamentos bem sucedidos (Baumeister et al., 1999).

Ao basear-se nesse tipo de estrutura que prima a virtuosidade, as organizações beneficiam-se de seus efeitos amortecedores e amplificadores (Figura 2).

A virtuosidade induz os colaboradores a atuarem conforme o que é considerado certo, facultando ser também algo produtivo e rentável (Peterson et al., 2006). As ações virtuosas tendem a influenciar outras ações deste tipo, e quando expostos a esse tipo de comportamento virtuoso, os colaboradores sentem-se atraídos por eles e tendem a repeti-los. A virtuosidade atua, portanto, como um agente amplificador de comportamentos, atitudes e contextos positivos.

**Figura 2 - Os efeitos amplificadores e amortecedores da virtuosidade**



Fonte: Caza et al., 2004

Segundo Cameron et al. (2004), a virtuosidade organizacional possui como efeitos amplificadores não somente a geração de emoções positivas, como também o aumento da inovação e tendência a ajudar os outros. Sua presença ajuda na redução do erro

humano, melhora a qualidade e o processo de informação, e suscita, portanto, melhor qualidade e maior lucro. Alguns dos efeitos amplificadores da virtuosidade organizacional encontram-se expostos no Quadro 5.

A organização é protegida de decorrências negativas devido aos efeitos amplificadores da sua virtuosidade. Segundo Caldwell e Dixon (2010), quando inseridos em uma organização considerada virtuosa, seus colaboradores apresentam-se mais criativos e com maiores sentimentos de empoderamento.

Esse efeito amplificador é impulsionado principalmente pela dimensão da virtuosidade organizacional, o perdão. Quando erros são cometidos, através do perdão, seus colaboradores recuperam a sua auto-estima e sua habilidade de trabalhar na organização com maior facilidade. A inserção do perdão pela organização beneficia a auto-estima de seus colaboradores e induz a organização a melhores índices de desempenho (Cameron, 2003). Assim, a virtuosidade organizacional fomenta o caráter e desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, aumentando sua resiliência e tornando-os mais eficazes (Kerns, 2009).

#### **Quadro 5 - A virtuosidade organizacional e seus efeitos amplificadores**

---

##### **Para os colaboradores**

Melhor saúde física e mental

Maior capacidade na tomada de decisão

Maior criatividade e iniciativa

Melhores relacionamentos interpessoais

##### **Para a organização**

Produção de emoções positivas

Colaboradores mais inspirados e esforçados

Efeitos positivos no desempenho

---

Construído a partir de Caza et al. (2004)



A percepção da virtuosidade organizacional desencadeia benefícios como tornar seus colaboradores mais saudáveis, bem sucedidas e socialmente envolvidas. Estes, ao vivenciar comportamentos virtuosos, experimentam emoções positivas e sentem-se inspirados para agirem e repassarem tais atitudes virtuosas, aumentando o capital social e melhorando o desempenho não só individual como também organizacional (Rego et al., 2010).

Dessa forma, acaba-se por criar um ciclo da virtuosidade. Essa espiral, de um efeito contagioso criado pela identificação de comportamento virtuoso, aspira melhorar o desempenho nas organizações. As espirais de virtuosidade são uma vantagem competitiva, consideradas fontes de impulso positivo, e um recurso importante e inimitável para as organizações, capazes de alcançar os mais altos níveis de desempenho. (Lawler, 2004). Criados com a disseminação da virtuosidade dentro da organização, iniciada pelos líderes e refletidas por toda a organização, estas espirais motivam e desenvolvem cada vez mais o desempenho e comprometimento dos colaboradores.

Conforme Cameron et al. (2004), os efeitos amplificadores da virtuosidade organizacional estão relacionados com as emoções positivas, como descrito anteriormente, mas também com o capital social e o comportamento pró-social. A virtuosidade organizacional explica-se através das relações entre os indivíduos, por meio do fluxo de informação, influências e recursos (Cameron et al., 2004). Apresenta-se ainda mais explícita visto que o ser humano é constituído por suas decisões e escolhas, mas também é um ser social constituído de relações interpessoais e políticas (Gavin et al., 2004).

Em seu estudo sobre as dimensões da virtuosidade organizacional supra mencionadas, Cameron (2003) relata que as organizações virtuosas apresentaram mais elevado desempenho e também mostraram-se mais lucrativas quando comparadas àquelas consideradas menos virtuosas. As organizações virtuosas são mais criativas e apresentam maior inovação (Caza, Barker & Cameron, 2004).

Com as percepções de virtuosidade os colaboradores desenvolvem uma orientação moral, aliada a experiência intelectual e a responsabilidade de tomar decisões que resulta em um colaborador orgulhoso, com mais auto-estima, auto-respeito, auto-aprovação e

auto-admiração (Gavin et al., 2004). Desta forma, acredita-se possuir os componentes necessários para reduzir o efeito negativo de possível estresse causado.

Encontra-se nesses momentos tumultuosos, como em meio a crises ou despedimentos (downsizing) os efeitos amortecedores da virtuosidade organizacional, que cria uma proteção contra influências negativas. Esses efeitos amortecedores auxiliam a organização e seus colaboradores e encontram-se expostos no Quadro 6.

#### **Quadro 6 - A virtuosidade organizacional e seus efeitos amortecedores**

---

##### **Para os colaboradores**

Protege contra disfunções, doenças, distúrbios psicológicos, o vício e o comportamento disfuncional.

Protege contra consequências negativas de traumas pessoais

##### **Para a organização**

Recuperação mais rápida e efetiva de reveses

Proteção do capital social através de sentimentos de solidariedade

Melhoria da eficácia coletiva

Clareza na visão e propósitos da organização

---

Construído a partir de Caza et al. (2004)

Organizações virtuosas recuperam-se mais rapidamente e inteiramente de despedimentos e outros traumas, além disso, conservam seus colaboradores na organização de forma mais efetiva (Caza et al., 2004). A coragem, o otimismo, a honestidade, a compaixão, a esperança, a fé, a integridade e o perdão funcionam como agentes contra o estresse e o comportamento disfuncional (Cameron et al., 2004).

Um exemplo para os efeitos amortecedores da virtuosidade organizacional é compreendido mediante a dimensão da compaixão. Mesmo em momentos conturbados como de despedimentos, aflição e desorientação, a compaixão aproxima as pessoas

através do conforto, empatia e influência positiva daqueles em sua equipa. Por meio de um conjunto de processos sociais, a percepção, sentimento e resposta à dor são compartilhados entre as equipas e seus membros, e quando introduzida na cultura e rotina organizacional, e exerce função amortecedora até mesmo para ocorrências vindouras (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost & lilius, 2004).

A virtuosidade funciona como um antídoto para a tendência de dissolução em downsizing devido ao cultivo das relações interpessoais e do capital social, pois os laços criados entre os colaboradores tornam-se mais difíceis de serem dissolvidos em organizações virtuosas, além disso, contextos, atitudes, sentimentos e comportamentos negativos também são amortecidos, aumentando a resiliência, solidariedade e senso de eficácia (Cameron, 2003).

Estar exposto à virtuosidade auxilia no processo de superação de momentos de crise e permite ainda assim melhorar o seu desempenho (Rego et al., 2010). A virtuosidade potencia a resiliência contra obstáculos negativos e desafiantes quando demonstrada ou reconhecida pelas organizações, através do incentivo de atos corajosos e de compaixão (Cameron, 2003). Ao funcionar como amortecedor dos efeitos negativos, a virtuosidade organizacional permite aumentar a capacidade de um colaborador em cooperar e este desenvolve fortes sentimentos de auto-eficácia (Gavin et al., 2004).

### **1.3. Virtuosidade organizacional e a auto-eficácia das equipas**

#### **1.3.1. Auto-eficácia**

Na atual conjuntura das organizações, não é satisfatório somente possuir as habilidades e conhecimentos necessários para considerar-se bem sucedido. Torna-se determinante ter pensamentos auto-referentes e resilientes em suas capacidades para alcançar os objectivos desejados (Wood & Bandura, 1989).

A crença em sua habilidade de exercer controlo sobre eventos que afetam suas vidas influencia como as pessoas pensam, sentem-se, motivam-se e comportam-se (Bandura, 1993). Portanto, a crença de um indivíduo acerca de suas competências quando na realização de determinada tarefa é a designada auto-eficácia, que se insere nos estudos de comportamentos organizacionais positivos, e encontra-se enraizada na teoria da cognição social (de Jong et al., 2005).

Enfatiza-se que devido às diferentes percepções de auto-eficácia, pessoas com semelhantes habilidades para desenvolver determinada tarefa podem manifestar desempenho razoável, adequado ou extraordinário (Wood et al., 1989). Por conseguinte, as percepções de auto-eficácia estão diretamente relacionadas com o aumento do empenho na resolução de problemas por parte do indivíduo.

Quando em maiores percepções de auto-eficácia os colaboradores apresentam maior interesse no trabalho que realizam, além de possuírem maiores aspirações e objectivos profissionais e pessoais. Conforme Pajares (2003), indivíduos com pensamentos auto-referentes permitem-se exercer controlo sobre seus pensamentos, sentimentos e ações criando um melhor bem-estar, maior perseverança e resiliência quando frente a diversidades.

### **1.3.2. Auto-eficácia das equipas**

Com a instabilidade do mercado atual e a internacionalização da economia, os gestores viram-se obrigados a responder de forma ágil a essas mudanças com a introdução de novas ferramentas. Destaca-se a utilização de equipas, com o intuito de reorganizar o modo previamente conhecido de trabalho, e com maior agilidade e autonomia (Punte-Palácios & Borba, 2009). Portanto, no contexto organizacional, as estratégias sofrem um processo de reestruturação de modo a manter sua sustentabilidade e desempenho. Sendo assim, as organizações baseiam-se no trabalho em equipa para redução do tempo

necessário para a execução de uma tarefa, melhoria em sua produtividade e solução de problemas.

Há a necessidade de se entender as características das equipas de trabalho eficazes, visto que estas estão a receber cada vez mais importância dentro das organizações e apresentam um potencial de risco e oportunidades (Campion, Medsker & Higgs, 1996).

Por conseguinte, as organizações valorizam cada vez mais o uso de equipas perante trabalhos individuais, devido à sua maior flexibilidade, a fusão de seus recursos e melhor adaptação aos desafios enfrentados no mercado dinâmico em que se encontram inseridas.

As equipas de trabalho envolvem intensas trocas sociais e são caracterizadas pela complementaridade das habilidades dos seus membros, experiências de trabalho coletivas, responsabilidade compartilhada, tanto na execução de tarefas como no alcance de metas (Puente-Palacios et al., 2009).

Como as pessoas situam-se em um ambiente social e interdependente, ao estimarem sua auto-eficácia tendem a considerar também a contribuição interativa dos membros da sua equipa às suas capacidades pessoais. Ao julgar a auto-eficácia do grupo consideram também a contribuição potencial dos membros-chave nas realizações coletivas (Fernández-Ballesteros, Díez-Nicolás, Barbaranelli & Bandura, 2002).

A auto-eficácia relaciona-se com a crença e desenvolvimento na tarefa. A auto-eficácia individual difere-se da auto-eficácia da equipa em dois aspectos (Quadro 7). A primeira reflete a crença do indivíduo sobre sua própria competência, enquanto a auto-eficácia da equipa incide sobre a competência da equipa como um todo. Além disso, a auto-eficácia individual insere-se sobre tarefas específicas enquanto a auto-eficácia da equipa reproduz a opinião dos colaboradores sobre as capacidades da equipa e seu desempenho em diferentes tarefas e contextos (de Jong et al., 2005).

**Quadro 7 – Diferenças entre os conceitos de auto-eficácia**

	<b>Auto-eficácia individual</b>	<b>Auto-eficácia da equipa</b>
<b>Definição</b>	Crença acerca de suas competências quando na realização de determinada tarefa	Crença em suas capacidades conjuntas de executar ações que requerem determinados níveis de realizações
<b>Foco da crença</b>	Pessoal	Coletivo
<b>Nível da crença</b>	Pessoal	Pessoal
<b>Abrangência da tarefa</b>	Específica	Geral

Construído a partir de Fernáández-Ballesteros et al. (2002) e de Jong et al. (2005).

Equipas com níveis mais elevados de auto-eficácia possuem um maior desempenho (Lester et al., 2002). A percepção da auto-eficácia coletiva é definida como a crença dos membros da equipa em suas capacidades conjuntas de organizar e executar ações que requerem a produção de determinados níveis de realizações (Fernández-Ballesteros et al., 2002). O foco da crença concentra-se na equipa, enquanto o nível da crença pode ser considerado individual.

O trabalho em equipa é vantajoso para os colaboradores em face da junção de habilidades, conhecimentos e atributos pessoais, desenvolvendo soluções mais criativas, diversificadas, eficientes e rápidas. Alcança-se, desta forma, uma maior satisfação dos empregados (quanto à autonomia no trabalho realizado), melhor divisão de tarefas e a resolução de problemas em equipa.

A qualidade de comunicação e cooperação existentes dentro das equipas e das organizações influenciam diretamente na auto-eficácia das equipas. Instiga-se que as pessoas tendem a influenciar outros mais efetivamente quando trabalham em equipa do que quando trabalham sozinhos.

A auto-eficácia das equipas é influenciada por experiências e desempenhos pretéritos dos seus membros e suas percepções de conhecimentos e habilidades para a realização de uma tarefa facultam um melhor desempenho da equipa, executando suas funções de maneira mais eficaz. Conforme Bandura (1997), quando seus membros são mais centralizados e comprometidos no trabalho que efetuam, definem para sua equipa metas mais elevadas e desafiadoras.

Alguns fatores externos influenciam no desempenho e na auto-eficácia da equipa e devem ser ponderados: os recursos disponíveis, os sistemas de recompensa, a persuasão e liderança. Outros fatores internos ligados aos seus colaboradores também devem ser considerados como: os objectivos e tamanho do grupo, bem como dito anteriormente a habilidade, experiência prévia e capacidade dos seus colaboradores, assim como a relação entre eles.

Um forte sentido de auto-eficácia da equipa aumenta o sentimento de realização e bem-estar de seus membros. Colaboradores com alta fiabilidade nas capacidades de sua equipa ao serem afrontadas com tarefas difíceis encaram-nas como desafios a serem enfrentados ao invés de ameaças a serem evitadas (Bandura, 1994). Dessa forma, as organizações encontram no desenvolvimento e auto-eficácia das equipas uma solução para aumentos de desempenho.

### **1.3.3. Antecedentes e consequências da auto-eficácia das equipas**

#### **1.3.3.1. Antecedentes**

Conforme Pajares (2003) e Bandura (1995), as percepções de auto-eficácia das equipas são oriundas da interpretação de quatro fontes:

- a experiência de domínio;
- a aprendizagem vicariante;

- a persuasão social;
- os estados emocionais.

A fonte mais influente resulta da interpretação do desempenho da equipa em atividades prévias da mesma natureza. É a denominada experiência de domínio (interpretação). Resultados interpretados como bem sucedidos aumentam a auto-eficácia da equipa, enquanto aqueles interpretados como fracasso diminuem-na. Assim, um sucesso prévio exerce extrema influência na sua auto-eficácia, pois evidencia um domínio da experiência.

A segunda fonte é a aprendizagem vicariante que vivenciam ao observarem outras equipas a desenvolverem tarefas atingindo êxito. Envolve comparações sociais feitas com outras equipas, de semelhante capacidade, ao obterem sucesso quando na realização de tarefas similares, podendo ser influência poderosa no desenvolvimento das auto-percepções de competência da equipa. Ou seja, os membros da equipa acreditam na capacidade da equipa para a realização de determinada tarefa.

A crença de auto-eficácia da equipa também pode ser desenvolvida como resultado de mensagens verbais ou persuasões sociais que sofrem de outras, sendo a terceira fonte de influência na auto-eficácia. Quando positivas podem encorajar e empoderar enquanto persuasões negativas podem destruir e enfraquecer a crença de seus membros em sua equipa.

Por fim, as percepções de auto-eficácia da equipa são determinadas através de estados psicológicos e emocionais, como ansiedade, estresse, excitação e estados de humor de seus membros. Desta forma, fornecem informações sobre as crenças de auto-eficácia da equipa visto que reações emocionais dos seus membros tendem a interferir no momento em que analisam a sua confiança em sua equipa na realização de determinada tarefa. Portanto, caso sinta interferência da ansiedade quando no desenvolvimento de uma tarefa, seus membros podem não suplantar tal aspecto emocional negativo, descreditando na capacidade da equipa de cumpri-la.



### 1.3.3.2. Consequências

Conforme Bandura (1997) existem quatro principais decorrências naqueles colaboradores possuidores de uma alta crença da auto-eficácia de sua equipa:

- busca de novos desafios;
- maior empenho quando no desenvolvimento de tarefas;
- maior persistência mesmo quanto em face de dificuldades;
- maior capacidade de reação frente a eventuais insucessos.

Como consequência da auto-eficácia da equipa, seus colaboradores sentem-se mais motivados quanto frente a dificuldades e a qualidade de vida pessoal e emocional de seus membros é aprimorada. Reagem de forma positiva quando deparados com situações de estresse, devido à maior resiliência a adversidades e as escolhas que fazem em momentos decisivos. Assim, a auto-eficácia das equipas ajuda a superar adversidades e a exercer controlo em face a fatores de estresse, promovendo uma maior resiliência à equipa (Bandura, 1997). Ressalta-se que aqueles colaboradores com altas percepções da auto-eficácia da equipa aferem seu sucesso através do crescimento de sua equipa e não através da comparação ao sucesso de outras (Bandura, 1994).

As percepções da auto-eficácia da equipa refletem na antecipação de seus membros a respeito do bom trabalho que será por ela realizado. O impacto da auto-eficácia da equipa resulta da crença de seus membros em sua eficácia coletiva. Aquelas com uma maior percepção da sua auto-eficácia de equipa são mais predispostas a atingir as metas traçadas para sua equipa e são, conseqüentemente, mais eficazes (de Jong et al., 2005).

Os colaboradores sentem-se mais impulsionados a agir quando acreditam que o controle é possível e que suas ações serão efetivas para sua equipa, além disso, membros com maior auto-eficácia de equipa atraem o apoio de outros, aumentando a capacidade de cooperação dentro de sua equipa. Por conseguinte, quanto maior a auto-eficácia da equipa maior será seu êxito ao enfrentar situações críticas (Bandura, 1997).

#### **1.3.4. A virtuosidade organizacional explicando a auto-eficácia das equipas**

Face a prolixa literatura sobre os antecedentes da auto-eficácia poucos são os estudos conhecidos que relacionam as percepções da virtuosidade organizacional com a auto-eficácia das equipas. Pretende-se investigar as cinco dimensões da virtuosidade organizacional e a virtuosidade organizacional como construto como antecedentes da auto-eficácia das equipas.

Em uma organização considerada virtuosa há a preocupação com seus colaboradores e a atenção e percepção de benevolência oriunda da organização fomentam laços entre esta e seus membros (Caldwell et al., 2010) consentindo sentimentos de integridade e identidade, além de autodisciplina, auto-respeito e autocontrole, visto que seus se sentem a contribuir para um bem maior (Gavin, 2004).

Com a percepção da virtuosidade organizacional há a influência na satisfação com o trabalho e no comprometimento dos membros para com a sua equipa e a organização (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko, 2009). Por conseguinte, permite que beneficiem da auto-estima de outros membros de sua equipa, alcancem melhores resultados organizacionais (Cameron et al., 2003), aumentam a crença em seu desempenho e a auto-eficácia da equipa em que encontram-se inseridos.

A auto-eficácia é explicada pela dimensão do perdão devido à resposta positiva da organização virtuosa frente aos erros de seus colaboradores quando na realização do trabalho, através do bloqueio de sentimentos negativos ou de retaliação, produzindo um impacto positivo na crença de seus membros sobre a capacidade de sua equipa desenvolver suas tarefas (Kerns, 2009). Segundo Caldwell et al. (2010), o perdão concedido a outra pessoa quando na ocorrência de erro ao exercer uma tarefa faz com que sua auto-estima seja recuperada e sua capacidade de trabalhar em equipa confortavelmente seja restaurada. Permite, desta forma, que seus membros desenvolvam sua criatividade, possuam metas mais desafiadoras e definidas e alcancem o seu potencial sem receios, induzindo que as equipas a que pertençam desenvolvam maiores sentimentos de sua efetividade.

A virtuosidade organizacional também explica a auto-eficácia das equipas através da dimensão do otimismo. O otimismo organizacional apresenta-se como a tendência de ambicionar resultados positivos mesmo quando face a obstáculos, e aumenta as sensações de bem estar e a saúde através da relação afetiva entre seus membros ou da auto-estima (Karademas, 2006). Segundo Cameron (2003) as percepções de otimismo organizacional auxiliam na recuperação de trauma e doença, oferecem maior tolerância a dor e maior flexibilidade de idéias dos membros. Aumenta a capacidade dos membros de uma equipa em cooperarem, elevando sua confiança e desempenho, resultando em um incremento em sua auto-eficácia (Gavin et al., 2004).

A integridade organizacional significa que a honestidade e honra estão nela enraizadas (Cameron et al., 2004; Rego et al., 2010). Necessita da adequação entre o que a organização propõe e o que realiza, aliados à percepção dos colaboradores de que os valores organizacionais são respeitados por todos nela inseridos (Davis & Rothstein, 2006). A percepção da integridade organizacional reflete no senso de atrelamento dos seus colaboradores com suas equipas e no empenho das equipas para com seu trabalho (Davis et al., 2006). Quando há percepções de comportamentos de integridade organizacional seus colaboradores rebatem com ações e comportamentos positivos para a organização, refletindo em uma maior satisfação e maior incremento na crença de suas capacidades.

A compaixão organizacional indica que seus colaboradores percebem, sentem e respondem à dor humana em eventos inesperados e esta apresenta-se de forma eficaz dentro da organização (Dutton, Worline, Frost & Lilius, 2006). Reflete, portanto, como os membros das equipas preocupam-se uns com os outros (Cameron et al., 2004). O foco na compaixão é transmitido através de uma melhor representação dos sentimentos e de ações efetivas para amortecerem a dor humana resultando em um incremento na eficácia das equipas, mediante atos de ajuda e assistência entre seus membros (Dutton et al., 2006).

A confiança organizacional indica que a cortesia, consideração e respeito são partes integrantes da organização (Cameron et al., 2004). Apresenta-se como fator imprescindível para o êxito dos relacionamentos interpessoais e para os sentimentos de

empoderamento de seus colaboradores (Caldwell et al., 2010). Conseqüentemente, quando perante percepções da confiança organizacional seus colaboradores sentem-se mais capazes, criativos e interagem melhor como membros de suas equipas. A confiança também é considerada como a base para o perdão quando inseridos em contexto organizacional (Caldwell et al., 2010) e suas percepções refletem nos seus colaboradores através de um maior comprometimento e lealdade para com a equipa em que trabalham e a organização (Cameron et al., 2004).

A virtuosidade organizacional associada às emoções positivas transforma seus colaboradores e gestores, tornando-os mais eficazes no momento e mais bem sucedidos em longo prazo (Fredrickson, 2003). Portanto, sua percepção fere a seus colaboradores maiores índices eficácia e sucesso, mesmo quando deparados com condições turbulentas, e tendem a praticar a virtuosidade e o melhor da condição humana. A virtuosidade fomenta nos colaboradores comportamentos positivos no trabalho, permite seu crescimento e vitalidade, suscita capital social e amplia as probabilidades de sentirem-se mais capacitados a desempenhos extraordinários, refletindo em uma maior auto-eficácia das equipas em que se encontram inseridos (Cameron, 2006).

Quando face a percepções de virtuosidade organizacional, os colaboradores tendem a focarem-se mais nos aspectos positivos quando confrontados com situações de estresse, por conseguinte, possuem maiores objetivos e maior motivação para concretizá-los (Karademas, Kafetsios & Sideridis, 2007). Além disso, quando os membros da equipa trabalham juntos e comunicam-se tendem a aprender sobre as habilidades e capacidades uns dos outros, funcionando como um processo de manutenção da equipa, de forma a promover a abertura e satisfação das relações interpessoais (Lester et al., 2002).

Por conseguinte, em uma organização virtuosa essas relações interpessoais entre membros das equipas são intensificadas e determinantes para seu desenvolvimento. O incremento nos processos de comunicação e cooperação entre os membros induzem positivamente a crença dos membros na auto-eficácia de sua equipa através do tempo. A crença das pessoas em sua eficácia desempenha um papel fundamental na forma em que se organizam, criam e gerenciam as circunstâncias que afetam a sua trajetória de vida (Bandura, 1995).

Fomenta-se que as percepções de virtuosidade organizacional explicam incrementos na produtividade dos seus membros no local de trabalho e na auto-eficácia de suas equipas. Através das características de uma organização virtuosa como sua afinidade com resultados positivos (como a saúde psicológica, felicidade, esperança e satisfação no trabalho), estímulo na solução de problemas, aumento da rentabilidade e simplificação de ajuste quando em períodos de mudanças, suscita-se uma maior auto-eficácia das equipas (Kerns, 2009).

Por conseguinte, regulação do processo de estresse, altos índices de auto-estima, melhor bem estar, melhor condição física e melhor adaptação para recuperação de doenças estão relacionadas com as percepções de virtuosidade organizacional, que por si gera consequentemente um incremento na crença de seus colaboradores sobre suas capacidades.

## **CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA E RESULTADOS**

### **2.1. Metodologia**

#### **2.1.1. Procedimentos**

A escolha da instituição para a realização do inquérito recaiu sobre a Universidade de Aveiro pelo interesse da investigadora em sua universidade aliado às facilidades de acesso a seus colaboradores.

Numa primeira etapa, foi solicitada autorização à Senhora Reitora para a realização do estudo. Em sequência, obteve-se, através do website da Universidade de Aveiro (<http://www.ua.pt>), a lista com os seus respectivos colaboradores, tornando possível o primeiro contato, realizado por e-mail a convidar as pessoas a colaborarem com o inquérito a ser realizado.

Posteriormente, foram realizados encontros presenciais para explicar aos colaboradores o âmbito e objetivo do estudo, além de questioná-los sobre sua intenção de participar. Nesse momento foi prestado devido esclarecimento em relação ao fato de que os questionários apresentarem um código numérico. Como o estudo é realizado em dois momentos distintos havia a necessidade desse código somente para realizar a conexão das respostas entre os momentos e para distinguir as diferentes equipas. Como o inquérito tem o propósito de manter-se anónimo, foi necessário esclarecer aos colaboradores nesse momento sobre essa conexão entre os dois momentos para que não houvesse dúvida quanto a seu anonimato.

Os inquéritos foram distribuídos pessoalmente em versão em papel, juntamente com uma carta de apresentação e envelope anexado para se colocar a resposta e fechá-lo (sem qualquer identificação). Quando não se tornou possível o contato direto com o colaborador foi entregue ao responsável por cada equipa.

Ao inquirido eram apresentados os pares de envelopes para que selecionasse um para ser por ele respondido. O envelope correspondente ao primeiro momento do inquérito referia-se a uma resposta imediata, enquanto o segundo envelope correspondia a um momento posterior. No entanto, para evitar que ambos fossem respondidos no mesmo momento, esse segundo inquérito não ficou de posse dos inquiridos, e para manter a correspondência entre o par de inquéritos de cada colaborador, foi solicitado para que o seu nome pudesse ser colocado no envelope do segundo questionário, devidamente fechado à sua frente. Processo que veio a causar dúvida entre alguns colaboradores, mas devidamente esclarecido posteriormente.

Em alguns poucos, os questionários foram devolvidos logo após o seu preenchimento, mas em sua grande maioria foi solicitado um posterior envio, com a marcação de uma data para o retorno das respostas (de modo a evitar sobrecarga dos colaboradores em seu horário de trabalho e possíveis problemas com a chefia por ser preenchido em horário laboral). Os questionários foram devolvidos, em envelope fechado diretamente à investigadora ou por correio interno da universidade.

Com o intuito de contornarem-se os problemas da variância do método comum e segundo linhas de orientação sublinhadas por Podsakoff, Mackenzie, Lee e Podsakoff (2003), as respostas foram anónimas, os colaboradores foram instruídos da inexistência de respostas certas ou erradas, e foi-lhes solicitado que ao responderem ao questionário fossem tão francos quanto possível.

O inquérito foi realizado em dois momentos e com dois questionários distintos. No primeiro momento, durante os meses de Novembro e Dezembro, os colaboradores foram inquiridos acerca de sua percepção da virtuosidade organizacional (sendo esta a variável independente). As variáveis independentes e dependentes apresentam diferentes formatos escalares (escala de seis pontos para a virtuosidade organizacional e de cinco pontos para a auto-eficácia das equipas). Decorridos dois meses, foram convidados novamente a descrever a auto-eficácia da sua equipa (variável dependente).

No momento da execução da segunda fase do inquérito, realizado nos meses de Fevereiro e Março, os inquiridos foram solicitados a responderem ao segundo

questionário, entregue em envelope fechado e identificado para manter a correspondência das respostas dos dois momentos. Acompanhado desse envelope fechado, os inquiridos receberam também um envelope não identificado para a sua resposta, mantendo assim o anonimato durante todo o processo do inquérito.

Em momento algum a identidade dos colaboradores foi revelada, mantendo o compromisso estabelecido de confidencialidade e, deixando, dessa forma o colaborador mais confortável e fiel à sua opinião e respostas.

### **2.1.2. Amostra**

Foram inquiridos 306 funcionários não docentes da Universidade de Aveiro (UA), provenientes dos departamentos de Ambiente e Ordenamento, Biologia, Ciências da Educação, Comunicação e Arte, Didática e Tecnologia Educativa, Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Engenharia Cerâmica e do Vidro, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Física, Geociências, Línguas e Culturas, Matemática, Química e Electrónica, Telecomunicações e Informática. Além disso, incluíram-se funcionários das Secções Autónomas de Ciências da Saúde e Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas. O estudo contempla ainda os Serviços de Documentação, o Centro de Informática e Comunicações, a Ação Social, os Serviços Académicos e Administrativos, os Serviços de Relações Externas, Recursos Humanos e Financeiros e Património.

Os colaboradores inquiridos eram pertencentes a 45 equipas. A dimensão das equipas variava entre 2 e 34 pessoas. Responderam 204 pessoas. Para 5 das equipas apenas uma pessoa respondeu e os dados foram excluídos por não apresentarem um número suficiente de integrantes para considerar-se uma equipa. Em 6 equipas, os dados também foram excluídos por não haver mais de um colaborador que tenha respondido aos dois momentos do inquérito. Para outra equipa, os colaboradores não demonstraram interesse em responder ao segundo momento, o que também causou sua exclusão. Portanto, o número final de equipas cifra-se em 33.



No primeiro momento do inquérito foram obtidas 204 respostas dos colaboradores, enquanto no segundo momento esse total foi de 145 respostas, obtendo-se as taxas de retorno 66.67% no primeiro momento e uma cifra mais baixa, 47.39% no segundo momento. As características das respostas encontram-se no Quadro 7, e ainda que se tenha perdido um número significativo de colaboradores no segundo momento do inquérito, as características da amostra não se alteraram substancialmente.

**Quadro 8 - Caracterização da Amostra**

	<b>Global</b>	<b>2º Momento</b>
<b>Sexo</b>	F: 62.3%	F: 64.1%
<b>Idade</b>	Média: 41.3 anos DP: 8.93	Média: 41.2 anos DP: 8.71
<b>Antiguidade equipa</b>	Média: 8.7 anos DP: 6.55	Média: 8.2 anos DP: 5.80
<b>Habilitações</b>		
<b>9º ano ou menos</b>	9.1%	7.4%
<b>Entre 10º e 12º ano</b>	29.5%	28.7%
<b>Bacharelado ou licenciatura</b>	51.1%	52.5%
<b>Grau superior à licenciatura</b>	10.2%	11.5%

A amostra compreendia 62.3% de indivíduos do sexo feminino. A idade média cifrava-se em 41.3 anos (desvio-padrão: 8.93 anos) e a antiguidade média na equipa era de 8.7 anos (desvio-padrão: 6.55). Acerca das habilitações dos colaboradores, 9.1% dos inquiridos estudaram até o 9º ano ou menos, 29.5% encontravam-se entre o 10º e 12º de escolaridade, 51.1% possuíam bacharelado ou licenciatura e 10.2% tinham grau superior à licenciatura.

No cômputo dos 2 momentos, há 22 equipas para os quais foram obtidos dados de pelo menos 3 pessoas e 11 equipas para as quais obtiveram-se dados de 2 pessoas nos 2 momentos . Embora fosse desejável considerar equipas com pelo menos 3 respondentes, verificou-se que os resultados eram similares fossem consideradas as 22 ou as 33 equipas. Por conseguinte, os dados foram analisados referentes as 33 equipas.

### **2.1.3. Instrumentos de medida**

#### **2.1.3.1. Virtuosidade Organizacional**

As percepções da virtuosidade organizacional (confiança, compaixão, integridade, perdão, otimismo) foram medidas através de escala tipo Likert de 6 pontos, baseada no trabalho de Cameron et al. (2004), onde o colaborador declara o grau de veracidade de cada uma das 15 afirmações. Foi aplicada a versão traduzida e retro traduzida de Rego et al. (2010).

Os colaboradores foram solicitados a responder quanto às suas percepções de virtuosidade em relação à organização em que trabalham e não relacionadas a comportamentos ou atributos próprios. Com esta ênfase, as percepções relacionam-se à como enxergam a organização, ou seja, como ela é e não como gostariam que fosse.

Os resultados foram adaptados para o uso em equipas de trabalho. O modelo de 5 fatores foi testado através da análise fatorial confirmatória (Quadro 8), de modo a testar sua validade e confirmar o construto (Byrne, 1998).

Dado que o RMSEA era insatisfatório (0.11) dois itens foram removidos atendendo aos índices de modificação e dos resíduos estandardizados (“esta equipa demonstra os mais elevados níveis de integridade” e “esta é uma equipa em que o perdão e a compaixão são abundantes”, sendo estes relacionados à integridade e ao perdão, respectivamente).

**Quadro 9 – Análise fatorial confirmatória aplicada às dimensões da virtuosidade organizacional\***

<b>Confiança</b>	<b>(0.84)</b>
Nesta equipa, as pessoas confiam umas nas outras.	0.81
Nesta equipa, as pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito.	0.80
Nesta equipa, as pessoas confiam nos seus líderes.	0.77
<b>Compaixão</b>	<b>(0.90)</b>
Os atos de compaixão são comuns nesta equipa.	0.83
Nesta equipa, há muitos atos de carinho e atenção das pessoas umas com as outras	0.94
Nesta equipa, contam-se muitas histórias de compaixão e preocupação que as pessoas mostram pelas outras.	0.84
<b>Integridade</b>	<b>(0.87)</b>
Esta equipa pode ser descrita como honrada/honesta e cheia de virtudes.	0.88
A honestidade e a confiança são a “imagem de marca” desta equipa.	0.88
<b>Perdão</b>	<b>(0.84)</b>
Nesta equipa, os padrões de desempenho são muito elevados, mas os erros são perdoados se as pessoas os assumem e corrigem.	0.82
Nesta equipa, aprendemos com as nossas falhas, por isso os erros são rapidamente perdoados.	0.91
<b>Otimismo</b>	<b>(0.79)</b>
Como membros desta equipa, acreditamos que teremos sucesso quando formos confrontados com maiores desafios e exigências.	0.66
Nesta equipa, não só fazemos o bem como também fazemos as coisas bem.	0.84
Nesta equipa, as coisas fazem-se com uma intenção muito nobre.	0.74
<b>Índices de ajustamento</b>	
Qui-quadrado	142.98
Graus de liberdade	55
Qui-quadrado/Graus de liberdade	2.6
<i>Root mean square error of approximation</i>	0.09
<i>Goodness of fit index</i>	0.90
<i>None-normed fit index</i>	0.94
<i>Adjusted goodness of fit index</i>	0.96
<i>Comparative fit index</i>	0.96
<i>Incremental fit index</i>	0.96
<i>Relative fit index</i>	0.91

\*Solução completamente estandardizada

Entre parêntesis: Alphas de Cronbach

Resultou-se um modelo final de 13 itens, cujos índices de ajustamento são tendencialmente satisfatórios. Embora o RMSEA (0.09) seja ligeiramente superior ao desejável (0.08), os restantes índices (GFI, NMFI, AGFI, CFI, IFI, RFI) são satisfatórios, encontrando-se acima da fasquia de 0.90, como expostos no Quadro 8. Os Lambdas são todos superiores a 0.50. A razão entre qui-quadrado e os graus de liberdade (2.6) encontra-se ligeiramente superior ao valor mínimo recomendado, (2.0), sendo igualmente aceitável.

A interpretação da consistência interna das medidas utilizadas para a representação dos construtos foi realizada consoante o coeficiente Alpha de Cronbach, que apresentou valores satisfatórios para todas as dimensões de virtuosidade organizacional (Quadro 8), ou seja, ultrapassam o patamar de 0.70 (Nunnally, 1978).

Calculou-se ainda o índice da virtuosidade organizacional global mediante o cômputo da média das cotações nos itens relativos às cinco dimensões da virtuosidade supra mencionadas. O Alpha de Cronbach encontrado foi de 0.95 e igualmente satisfatório.

### **2.1.3.2. Auto-eficácia**

A percepção da auto-eficácia das equipas pode ser medida de duas maneiras distintas: através da percepção pessoal da eficácia dos membros da equipa ou através do julgamento dos membros das capacidades da equipa como um todo (Fernández-Ballesteros et al., 2002) Este estudo baseia-se na primeira opção.

A medição da auto-eficácia foi realizada através de seis itens propostos por de Jong et al.(2005) e Lester et al. (2002) (Quadro 10). Os indivíduos foram convidados a declarar a veracidade de cada afirmação mediante uma escala de 5 pontos (1:"a afirmação é completamente falsa"; ...; 5: " a afirmação é completamente verdadeira").

**Quadro 10 - Índices de consistência interna da auto-eficácia das equipas**

<b>Fontes</b>	<b>Item</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>De Jong et al. (2005)</b>	A equipa acredita que é capaz de realizar devidamente o trabalho necessário.	0,88
	A equipa espera ser reconhecida como uma equipa de elevado desempenho.	
	A equipa sente que consegue resolver qualquer problema que possa encontrar.	
	A equipa sente que nenhuma tarefa é demasiado difícil para ser realizada.	
<b>Lester et al. (2002)</b>	Quando trabalha com afinco e dedicação, a equipa consegue realizar o que parece impossível.	
	A equipa acredita que é capaz de produzir trabalho de elevada qualidade.	

O valor de Alpha de Cronbach encontrado para a auto-eficácia, 0.88, é igualmente satisfatório. Acredita-se, portanto, no ajustamento satisfatório do modelo sugerido.

### **2.1.3.3. Agregação das cotações ao nível das equipas**

Previamente à agregação das respostas dos indivíduos pertencentes à mesma equipa foram comparadas a variância intragrupos com a variância intergrupos. Verificou-se que a variância intergrupos é significativamente superior para quatro dimensões da virtuosidade organizacional e para a virtuosidade organizacional global.

## 2.2. Resultados

Para as 33 equipas foram calculadas as cotações nas variáveis através do cômputo da média aritmética dos valores obtidos em seus itens subjacentes. As estatísticas descritivas e as correlações entre as variáveis do estudo ao nível agregado constam no Quadro 10.

De acordo com a amplitude da escala facultada para a virtuosidade organizacional, suas cotações médias podem ser consideradas moderadas, sendo, contudo, a compaixão a dimensão em que as equipas expuseram a mais baixa cifra (3.6 na escala de 6 pontos). Para a auto-eficácia das equipas e ponderando sua amplitude de escala (1-5), observa-se que a cifra encontrada (3.8) é considerada elevada.

**Quadro 11 - Médias, desvios-padrão e correlações**

	Média	DP	1	2	3	4	5	6
<b>1. Confiança</b>	4.0	0.88	-					
<b>2. Compaixão</b>	3.6	0.83	0.77***	-				
<b>3. Integridade</b>	4.1	0.88	0.88***	0.79***	-			
<b>4. Perdão</b>	3.9	0.84	0.80***	0.79***	0.81***	-		
<b>5. Otimismo</b>	4.1	0.67	0.78***	0.81***	0.81***	0.85***	-	
<b>6. Virtuosidade Organizacional</b>	3.9	0.75	0.92***	0.90***	0.94***	0.92***	0.91***	-
<b>7. Auto-eficácia</b>	3.8	0.39	0.39*	0.26	0.39*	0.35*	0.37*	0.38*

\*p<0.05; \*\*\* p<0.0001

Virtuosidade: escala 1-6

Auto-eficácia: escala 1-5

Os dados sugerem que todas as dimensões de virtuosidade se correlacionam significativamente entre si, sendo especialmente vincada a correlação entre a integridade e confiança. A correlação entre compaixão e confiança apresenta-se como a mais fraca. A confiança, integridade, o perdão, o otimismo e a virtuosidade global correlacionam-se

significativamente com a auto-eficácia das equipas. A compaixão é a dimensão da virtuosidade que apresenta correlação mais fraca com a auto-eficácia das equipas.

Devido à multicolineariedade ente as dimensões da virtuosidade organizacional, efetuou-se uma análise de regressão contendo apenas a virtuosidade organizacional global, como preditora da auto-eficácia das equipas. Verificou-se que as percepções de virtuosidade organizacional global explicam 14% da variância de auto-eficácia das equipas, sendo o Beta de 0.38 ( $p \leq 0.05$ ).

## **CAPÍTULO 3 – CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA**

### **3.1. Principais resultados**

A evidência empírica estabelece nexos explicativos entre a virtuosidade organizacional e a auto-eficácia das equipes. No que concerne à auto-eficácia, os resultados obtidos neste estudo são consistentes com Caldwell et al. (2010) visto que em organizações consideradas virtuosas há a concepção de um ambiente de trabalho que consente a seus colaboradores se auto descobrirem e desenvolverem relacionamentos interpessoais mais frutuosos. Aperfeiçoam seu desenvolvimento quanto em equipes e a crença nas capacidades destas.

Portanto, segundo Cameron (2003), as percepções de virtuosidade organizacional fomentam maiores níveis de satisfação e auto-estima, maiores sentimentos de empoderamento, maiores níveis de ajuda, raciocínio moral e maior capital social. Uma organização virtuosa suscita um melhor bem estar para seus colaboradores, com consequentes incrementos no humor destes. Segundo Emmons (2003), essas alterações positivas no humor dos colaboradores tornam-os mais eficazes no momento e mais bem sucedidos em longo prazo.

O resultado é consistente com os estudos de Gavin et al. (2004) que discorrem sobre o sentimento de identificação criado nos colaboradores quando face a percepções de virtuosidade, sentindo-se mais empenhados e capazes de desempenhar suas funções.

As percepções dos colaboradores da virtuosidade da organização em que se encontram inseridos originam maiores sentimentos de identidade e lealdade para com esta, (Cameron et al., 2004) com colaboradores mais motivados e comprometidos com a organização e que tendem a reproduzir a virtuosidade percebida, criando o chamado espiral de virtuosidade (Lawler, 2004).



O estudo sugere que as organizações ao promoverem comportamentos virtuosos suscitam nos seus colaboradores a realização de um trabalho com maior significado (Gavin et al., 2004), de forma a desenvolverem melhores desempenhos (Cameron et al., 2004). Ressalta-se ainda que esse sentimento de satisfação de seus colaboradores é determinante para sua eficácia, sucesso, produtividade e lealdade para com a organização (Park et al., 2003).

As percepções da virtuosidade organizacional explicam a auto-eficácia das equipas neste estudo, principalmente quando relacionadas com as suas dimensões de confiança, integridade, otimismo e perdão. Através da sua afinidade com resultados positivos como a saúde psicológica, felicidade, esperança e satisfação no trabalho, além do estímulo na solução de problemas, aumento da rentabilidade e simplificação de ajuste quando em períodos de mudanças, tem-se, como consequência uma maior eficácia organizacional (Kerns, 2009).

A compaixão é a dimensão da virtuosidade organizacional que se relaciona em menor índice com a auto-eficácia das equipas. É importante ressaltar que a compaixão proporcionou as mais baixas médias entre as dimensões da virtuosidade organizacional. A compaixão organizacional apresenta-se como a percepção dos membros da resposta coletiva à dor experimentada por seus colegas, e especula-se que algumas pessoas possam ter maior dificuldade em expressá-la ou compreendê-la visto que esse processo torna-se parte das equipas quando facilitada a resposta coletiva ao sofrimento.

### **3.2. Implicações para a gestão**

O estudo sustenta que os gestores devem promover a virtuosidade em suas organizações com o intuito de aprimorarem os desempenhos individuais e organizacionais. Contribuem, dessa forma, para a crença dos membros na eficácia de suas equipas.

Ressalta-se a necessidade dos gestores adotarem medidas e assumirem decisões condizentes com a necessidade de seus colaboradores realizarem seu trabalho com maiores sentimentos de identidade e integração com a organização.

As percepções de virtuosidade organizacional são significativas para a promoção do funcionamento psicológico individual e organizacional de seus colaboradores. Para tal, os gestores devem preocupar-se com os seguintes aspectos, conforme Rego et al.(2010):

- o senso de propósito que gerentes e funcionários em geral, empossam em suas decisões e políticas;
- a capacidade de criar e sustentar otimismo, mesmo quando face a desafios e dificuldades;
- uma maneira respeitosa confiança, cortês, e compassiva de agir;
- uma orientação clara para a integridade e honestidade;
- enfoque em obter resultados e evitar erros, além da capacidade de perdoar os erros (honestos) e aprender com eles a fim de melhorar continuamente.

É importante disseminar a virtuosidade organizacional, e essa é atingida não somente pela redução de práticas antiéticas (Verbos, Gerard, Forshey, Harding & Miller, 2007), sendo necessária a inserção da organização nos estudos organizacionais positivos.

O foco na virtuosidade organizacional promove e aperfeiçoa as condições para se criar e exercer as forças organizacionais coletivas (como integridade, compaixão e confiança), aumentando as conexões entre a organização e seus colaboradores e a disseminação dos comportamentos virtuosos por estes (Cameron, 2003; Cameron et al, 2004). A virtuosidade organizacional deve ser praticada de forma contínua e sustentada (Rego et al., 2010).

Confirma-se, segundo Neubert et al. (2009) que a integração entre a virtuosidade organizacional e as teorias cognitivas sociais influenciam positivamente os membros da organização. Não somente, essa influência se espalha através do contexto de trabalho (através do processo de contágio social) contribuindo para uma maior satisfação e maior comprometimento de seus colaboradores. A nova circunstância das organizações sugere algumas alterações em conceitos tradicionais, sugerindo, segundo Gavin et al.(2004) que

o argumento de Aristóteles deveria ser estendido para incluir “com o intuito de se obter uma boa vida, as pessoas devem trabalhar em boas organizações”.

O estudo da auto-eficácia como variável dependente da virtuosidade organizacional torna-se importante também devido aos benefícios que a organização pode usufruir quando seus colaboradores ao apresentarem uma maior percepção da sua auto-eficácia concentram-se mais na tarefa a ser realizada do que em si mesmo e apresentam maior empenho no trabalho a realizar. Além disso, demonstram motivação e redução do estresse devido a uma melhor abordagem frente a dificuldades (Bandura, 1997).

### **3.3. Limitações e estudos futuros**

A interpretação dos resultados obtidos deve ser ponderada pelas limitações da pesquisa. A mais saliente deve-se ao fato de as variáveis dependentes e independentes terem sido colhidas na mesma fonte (os colaboradores pertencentes às equipas). Ainda que tenham sido obtidas em diferentes momentos, podem decorrer riscos de variância do método comum (Podsakoff et al., 2003), inflacionando as relações estatísticas encontradas. Recomenda-se que estudos futuros recorram a uma metodologia de dupla fonte. Requer, portanto, um nível de análise agregado, onde em cada equipa ou organização, alguns colaboradores descrevam sobre suas percepções da virtuosidade organizacional e outros discorram sobre os índices de auto-eficácia das equipas em que se encontram.

Aponta-se como segunda crítica que o inquérito foi aplicado em um único tipo de organização e somente com respostas obtidas das percepções individuais de seus colaboradores, não havendo uma fonte externa de informação. Para generalização dos resultados obtidos seria necessária a aplicação do inquérito em diferentes tipos de organização para melhor validar o estudo.

Também é importante ressaltar que o presente estudo abarcou um número restrito de variáveis dependentes, apenas a auto-eficácia das equipas. Estudos futuros poderão

estudar outras variáveis, como o empoderamento, o desempenho organizacional, o desempenho individual, a satisfação, o bem-estar psicológico e afetivo e a influência de diferentes tipos de liderança, como a liderança autêntica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bandura, A. (1997). Self-efficacy. *Harvard Mental Health Letter*, 13(9).

Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge University Press.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press

Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.

Baumeister, R. & Exline, J. (1999). Virtue, personality, and social relations: Self-control as the moral muscle. *Journal of Personality*, 67(6), 1165-1194.

Bright, D, Cameron, K., & Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269.

Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modeling, with Lisrel, Prelis and Simplis: basic concepts, applications and programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Caldwell, C. & Dixon, R.D. (2010). Love, Forgiveness and Trust: Critical Values of the Modern Leader. *Journal of Business Ethics*, 93, 91-101.

Cameron, K. (2006). Good or Not Bad: Standards and Ethics in Managing Change. *Academy of Management Learning and Education*, 5(3), 317-323.

Cameron, K. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler, 48-65.

Cameron, K., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.

- Campion, M.A., Medsker G. J. & Higgs, A. C. (1996). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Cawley III, M.J., Martin, J.E. & Johnson, J. A. (2000) A virtues approach to personality. *Personality and Individual Difference*, 28, 997-1013.
- Caza, A., Barker, B. & Cameron, K. (2004) Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52, 169-178.
- Chun, R. (2005). Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications. *Journal of Business Ethics* 57, 269-284
- de Jong, A., de Ruyter, K. & Wetzels, M. (2005). Antecedents and consequences of group potency: A study of self-managing service teams. *Management Science*, 51(11), 1610-1625.
- Davis, A. & Rothstein, H. (2006). The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67, 407-419.
- Diener, E. & Seligman, M. (2004). Beyond Money Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31.
- Dutton, J., Cameron, K. & Quinn, R. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler, 3-13.
- Dutton, J., Worline, M., Frost, P. & Lilius, J. (2006). Explaining Compassion Organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51, 59-96.
- Emmons, R. (2003). Acts of Gratitude in Organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. São Francisco, Berrett-Koehler, 81-93.
- Fernández-Ballesteros, R., Díez-Nicolás, J., Barbaranelli, G & Bandura, A. (2002). Determinants and Structural Relation of Personal Efficacy to Collective Efficacy. *Applied Psychology: an International Review*, 51(1), 107-125.

- Fredrickson, B. (2003). Positive Emotions and Upward Spirals in Organization. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. São Francisco, Barrett-Koehler, 163-175.
- Fowers, B. & Tjeltveit, A. (2003). Virtue Obscured and Retrieved: Character, Community and Practices in Behavioral Science. *American Behavioral Scientist*, 47 (4), 387-394.
- Gavin, J. & Mason, R. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Karademas, E., Kafetsios, K, & Sideridis, G. (2007). Optimism, self-efficacy and information processing of threat – and well-being – related stimuli. *Stress and Health*, 23, 285-294.
- Karademas, E. (2006). Self-efficacy, social support and well-being: The mediating role of optimism. *Personality and Individual Differences*, 40, 1281-1290.
- Kerns, C. D. (2009). Forgiveness at Work: Managing the Dynamics and Reaping the Benefits. *Kravis Leadership Institute: Leadership Review*, 9, 80-90.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J. & Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 808-827.
- Lawler, E. (2004). Leading a Virtuous-Spiral Organization. *Leader to Leader Journal*, 32, 32-40.
- Lester, S. W., Meglino, B. M. & Koorsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352-368.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. & Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157-170.
- Nunnally, J.C.(1978) *Psychometric Theory*, 2 ed. New York: McGraw-Hill.
- Pajares, F. (2003). Self-efficacy beliefs, motivation and achievement in writing: a review of the literature. *Reading & Writing Quarterly*, 19, 139-158.

- Park, N., & Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. São Francisco, Barrett-Koehler, 33-47.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press.
- Peterson, C. & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1149-1154.
- Puente-Palacios, K. & Borba, A.C. (2009). Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração e de seus atributos. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 369-379.
- 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., Clegg, S. & Cunha, M. P. (documento não publicado). The positive power of character strengths and virtues for global leaders. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. (2010). Perceptions of Organizational Virtuosity and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 215-235.
- Schudt, K. (2000). Taming the corporate monster: an aristotelian approach to corporate virtue. *Business Ethics Quarterly*, 10 (3), 711-723.
- Verbos, A., Gerard, J., Forshey, P., Harding, C. & Miller, J. (2007). The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity. *Journal of Business Ethics*, 76, 17-33.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- 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.



## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO I

#### QUESTIONÁRIO

Pense, por favor, na equipa com a qual costuma trabalhar. Diga-nos como funciona, referindo em que grau as afirmações seguintes são verdadeiras ou falsas. Use a escala de seis pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Refira como a sua equipa **realmente é** – e não como gostaria que fosse.

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

Nesta equipa, as pessoas confiam umas nas outras.	<input type="checkbox"/>
Os atos de compaixão são comuns nesta equipa.	<input type="checkbox"/>
Esta equipa demonstra os mais elevados níveis de integridade (por exemplo, as pessoas em geral são honestas).	<input type="checkbox"/>
Nesta equipa, os padrões de desempenho são muito elevados, mas os erros são perdoados se as pessoas os assumem e corrigem.	<input type="checkbox"/>
Nesta equipa, as pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito.	<input type="checkbox"/>
Como membros desta equipa, acreditamos que teremos sucesso quando formos confrontados com maiores desafios e exigências.	<input type="checkbox"/>
Nesta equipa, as pessoas confiam nos seus líderes.	<input type="checkbox"/>
Esta equipa pode ser descrita como honrada/honesta e cheia de virtudes.	<input type="checkbox"/>
Nesta equipa, há muitos atos de carinho e atenção das pessoas umas com as outras.	<input type="checkbox"/>
Nesta equipa, aprendemos com as nossas falhas, por isso os erros são rapidamente perdoados.	<input type="checkbox"/>
Nesta equipa, contam-se muitas histórias de compaixão e preocupação que as pessoas mostram pelas outras.	<input type="checkbox"/>
A honestidade e a confiança são a “imagem de marca” desta equipa.	<input type="checkbox"/>
Nesta equipa, não só fazemos o bem como também fazemos as coisas bem.	<input type="checkbox"/>
Esta é uma equipa onde o perdão e a compaixão são abundantes.	<input type="checkbox"/>
Nesta equipa, as coisas fazem-se com uma intenção muito nobre.	<input type="checkbox"/>

Por favor, refira alguns dados a seu respeito:

Sexo: M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	Idade	<input type="text"/>	Habilitações literárias	<input type="text"/>
Há quanto tempo trabalha nesta eq		<input type="text"/>					

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO E AJUDA 😊**

## QUESTIONÁRIO II

### QUESTIONÁRIO

Pense agora *na sua equipa*. Refira em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras. Seja franco (a). Todas as repostas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

A afirmação é completamente falsa 1	Falsa 2	Nem falsa nem verdadeira 3	Verdadeira 4	A afirmação é completamente verdadeira 5
A equipa acredita que é capaz de realizar devidamente o trabalho necessário.				<input type="checkbox"/>
A equipa espera ser reconhecida como uma equipa de elevado desempenho.				<input type="checkbox"/>
A equipa sente que consegue resolver qualquer problema que possa encontrar.				<input type="checkbox"/>
A equipa sente que nenhuma tarefa é demasiado difícil para ser realizada.				<input type="checkbox"/>
Quando trabalha com afinco e dedicação, a equipa consegue realizar o que parece impossível.				<input type="checkbox"/>
A equipa acredita que é capaz de produzir trabalho de elevada qualidade.				<input type="checkbox"/>

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO E AJUDA 😊**