

## **Virtudes Organizacionais: Uma Revisão Sistemática de Instrumentos de Medida**

**LUCAS CARREGARI CARNEIRO**

**MARIA CLARA FIGUEIREDO DALLA COSTA AMES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

**ANDREI COSTA COLONETTI**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

# VIRTUDES ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE INSTRUMENTOS DE MEDIDA

## 1. INTRODUÇÃO

As abordagens históricas da filosofia moral do principalismo e do consequencialismo, representadas respectivamente pela ética do dever de Kant e pela abordagem utilitarista, foram amplamente utilizadas como fundações epistemológicas para a discussão da ética nos negócios (CHUN, 2005). Contudo, desde o início dos anos 2000 a abordagem aristotélica-tomista da ética das virtudes morais tem sido cada vez mais operacionalizada como resposta às questões atuais relacionadas à ética nas organizações (FERRERO E SISON, 2014).

No principalismo o ato é bom ou mau devido à sua observância de preceitos morais, enquanto no consequencialismo a valoração se dá pelas consequências desse ato. Diferentemente dessas filosofias morais, a ética das virtudes privilegia não mais o ato praticado, mas sim o sujeito que o pratica. O termo virtude representa atributos de caráter pessoal, de excelência moral, do bem-viver.

Conforme Ames *ET AL* (2018) observam, além de virtudes morais individuais, outro construto é desenvolvido: A virtuosidade organizacional – *virtuousness* ou virtuosidade em tradução livre – que em Administração corresponde às virtudes morais organizacionais (BRIGHT, CAMERON & CAZA, 2006; GOMIDE, VIEIRA & OLIVEIRA, 2016; REGO & CUNHA, 2015). Apesar de sua estrita relação, os conceitos de virtude moral e virtuosidade não são idênticos (ALZOLA, 2015; FERRERO & SISON, 2015). O primeiro se refere ao indivíduo e o segundo à organização, se aproximando de conceitos relacionados ao nível coletivo, tais como responsabilidade social corporativa e cultura organizacional.

Cameron e Quinn (2006) discutem se é possível mensurar quantitativamente um constructo com elementos tão subjetivos no qual o estudo das virtudes nas organizações também se incluem. Nesse sentido, Huhtala *et al* (2018) apontam que se buscamos prever ou associar um fenômeno cultural nas organizações com outros constructos, devemos também aceitar formas de quantificar e mensurá-los. O presente estudo se insere nesse contexto e tem por objetivo identificar e analisar as principais pesquisas empíricas de construção e validação de instrumentos de mensuração da virtuosidade organizacional, partindo de uma revisão sistemática da literatura.

Um trabalho antecedente contribuí especialmente. Ames, Serafim e Martins (2018) realizaram uma revisão sistemática que analisou escalas e medidas de virtudes morais associadas à área de administração e ética empresarial. De 517 trabalhos elencados na busca inicial, foram selecionados 35 registros completos elegíveis aos critérios de amostragem adotados. Após leitura completa dessa amostra houveram mais algumas exclusões justificadas: a) Oito registros foram excluídos por se tratar de outros constructos; b) Seis registros foram classificados como escalas de virtudes organizacionais. Uma vez que esse trabalho definiu como escopo analisar as escalas desenvolvidas e aplicadas em nível individual, suas recomendações futuras sugerem pesquisar os instrumentos de mensuração em nível organizacional, partindo dos 6 trabalhos encontrados e excluídos de sua amostra.

O artigo em curso pretende dar continuidade a esse trabalho ao fazer uma revisão sistemática a partir dos Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-Análises, de Moher *et al* (2009), seguida de análises sobre a construção e aplicação dos instrumentos de medida, forma de mensuração de fatores latentes, validade e confiabilidade das escalas segundo recomendações de Devellis (2012) e Hair Jr. *et al* (2005).

As próximas seções desse artigo estão assim organizadas: Primeiro, discute-se o conceito de virtuosidade e sua relação com outros construtos. Na sequência, descrevem-se os procedimentos para a revisão sistemática de artigos, bem como critérios de análise. Na seção 3, apresentam-se os resultados e análises das medidas e escalas encontradas. A discussão das análises e considerações finais compõem a quarta parte.

## **VIRTUOSIDADE: AS VIRTUDES ORGANIZACIONAIS**

Para Cameron *et al.* (2004) as virtuosidades organizacionais referem-se a contextos organizacionais nos quais virtudes são praticadas, apoiadas, alimentadas, disseminadas e mantidas, considerando tanto o nível individual quanto o coletivo (CAMERON ET AL, 2004). O termo virtude representa atributos individuais caracterizados pela excelência moral, enquanto o termo virtuosidade se refere a diversas virtudes agregadas, que são expressas por um coletivo de indivíduos (CAMERON E WINN, 2012).

A virtuosidade compartilha elementos conceitual com responsabilidade social corporativa, cidadania organizacional, ética no negócios e justiça. Kaptein (1998) postula que a virtuosidade pode ser determinada pela medida em que a cultura organizacional estimula seus membros a agir eticamente ou os impede de agir de forma antiética. Para o autor as virtudes éticas corporativas são as condições organizacionais para a conduta ética.

Já os autores Ribeiro e Rego (2010) propõem dois componentes das virtudes organizacionais: (a) virtuosidade nas organizações, que se refere a comportamentos virtuosos dos membros da organização; (b) virtuosidade através de organizações, que se refere às características das organizações que estimulam ou facilitam a virtuosidade dos indivíduos, tal como postulado por Kaptein (1998). Uma definição que relaciona os conceitos vistos é proposta por Cameron *et al* (2004, p.3):

“uma definição geral de virtuosidade organizacional [...] inclui as ações de indivíduos, atividades coletivas, atributos culturais ou processos que habilitem a disseminação e a perpetuação da virtuosidade em uma organização”

Dado essa definição teórica inicial passamos a buscar compreender as principais pesquisas empíricas de construção e validação de instrumentos de mensuração vinculadas a virtuosidade organizacional, partindo de uma revisão sistemática da literatura.

## 2. PROCEDIMENTOS DE REVISÃO SISTEMÁTICA

Afim de tornar o procedimento de busca transparente e replicável (MOHER *ET AL*, 2009) os principais itens e critérios de elegibilidade são abaixo descritos:

- Tipo de estudo: artigos que abordem o desenvolvimento e o uso de escalas para o construto de virtudes morais organizacionais. São excluídos pesquisas específicas de outras áreas, como a médica e jurídica, trabalhos que não abordam o construto virtuosidade diretamente e estudos teóricos ou empíricos que não abordam o construto por meio de escalas.
- Tópico: a identificação e seleção dos trabalhos é feita por uma leitura de título, resumo e palavras-chave;
- Design de pesquisa: estudos empíricos que relatam o desenvolvimento, aplicação e resultados obtidos com o uso de escalas, em nível organizacional;
- Recorte temporal: sem recortes temporais;
- Idioma: Trabalhos em português, inglês e espanhol
- Status da publicação: artigos científicos analisados por especialistas.
- Crítérios de busca: consultas às bases de dados eletrônicas e, complementarmente, inclusão de estudos citados pelo estudo de prévio de Ames *et al* (2018).

A etapa de busca ocorreu no mês de maio de 2019. A busca foi realizada em cinco bases de dados: Ebsco, Scopus, Web of Science, Scielo e Spell. A fim de atender o objetivo do estudo

os descritores da pesquisa envolveram dois componentes principais: a) *virtuosidade*, constructo central do estudo; b) *métodos quantitativos*, delimitando o enfoque metodológico da pesquisa.

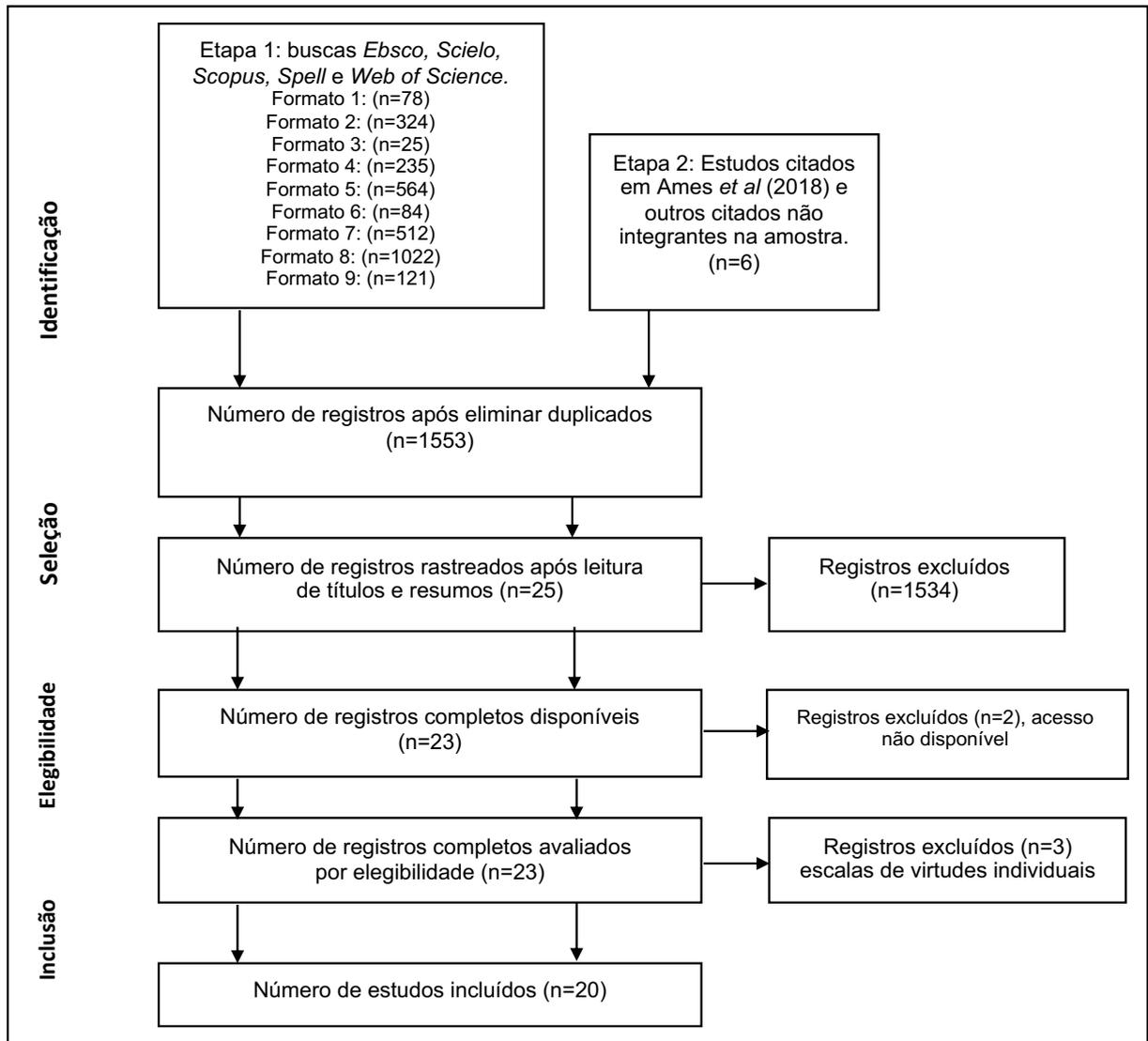
### Quadro 1: Descritos de pesquisa

Virtude Organizacional	organizational virtue*	virtuosness	ethical organizational culture
Métodos quantitativos	scale	scale development	measur*

Fonte: Autores (2019)

Com o intuito de ampliar o alcance da busca, empregou-se uma combinação 3 à 3 dos descritores de virtude organizacional e de métodos quantitativos, resultando em 9 *queries*. Os resultados das buscas foram exportados para o Software Mendeley© versão 1.19.4. Os registros duplicados foram retirados de forma automática e revisados manualmente. A leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos restantes foi realizada segundo os critérios de elegibilidade e exclusão. A Figura 1 apresenta o fluxo do processo de seleção completo.

**Figura 1: Fluxo de Pesquisa**



Fonte: Autores (2019)

Procedimentos para análise dos artigos e escalas envolveu a utilização do Software Atlas TI 8© versão 8.2.4 como ferramenta de apoio na sistematização e leitura direcionada dos artigos. Os principais critérios de são (HAIR JR ET AL, 2005; DEVELLIS, 2012):

- Geração de itens: quantidade de itens, diferentes formatos de medida e origem desses (escalas prévias, estudos teóricos, entre outros)
- Design do estudo e natureza da amostra: formato de aplicação da escala , tamanho e natureza da amostra.
- Técnicas de análise: estatísticas descritivas, teste de normalidade, testes de correlação, análise fatorial exploratória, confirmatória, modelagem de equações

estruturais, envolvendo validações de constructo, de critério, de conteúdo e medidas de confiabilidade.

### **3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A revisão sistemática começa apresentando uma quadro síntese dos artigos selecionados, com título do estudo, ano de publicação, jornal veiculado, fator de impacto, autor principal e número de citações. Dois fatores de impacto foram buscados no SCImago Journal & Country Rank (<https://www.scimagojr.com>), sempre que disponível: a) SJR – um indicador bibliométrico que mede a influência de um determinado periódico pela média do número de citações recebidas nos últimos 3 anos que antecedem ao ano analisado e; b) H-Index – métrica que representa o número de artigos publicados no jornal com citações maiores ou iguais a esse número.

Além do conhecimento do impacto do periódico veiculado, os artigos da amostra foram ranqueados conforme número de citações. Para se conhecer o número de citações, utilizou-se a ferramenta de busca da plataforma Google Scholar (<https://scholar.google.com>).

## Quadro 2: Artigos da Amostra

Número	Título	Ano	Journal	Impacto (H-index; SJR 2018)	Autor Principal	Citações
1	Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance	2004	American Behavioral Scientist	93; 0,84	Cameron, Kim S	673
2	Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model	2008	Journal of Organizational Behavior	152; 3,88	Kaptein, Muel	313
3	The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations	2006	Journal of Business Ethics	147; 1,86	Bright, David S.	218
4	Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications	2005	Journal of Business Ethics	147; 1,86	Chun, Rosa	211
5	Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship	2009	Journal of Business Ethics	147; 1,86	Kaptein, Muel	161
6	Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain	2011	Journal of Business Ethics	147; 1,86	Huhtala, Mari	116
7	Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit	2014	Journal of Business Ethics	147; 1,86	Ruiz-Palomino, Pablo	76
8	Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness	2014	Journal of Business Ethics	147; 1,86	Riivari, Elina	55
9	Authentic Leaders Promoting Store Performance The Mediating Roles of Virtuousness and Potency	2015	Journal of Business Ethics	147; 1,86	Rego, Arménio	40
10	Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale	2013	The Journal of Applied Behavioral Science	60; 0,86	DeBode, Jason D.	31
11	The corporate ethical virtues scale: Factorial invariance across organizational samples	2014	Journal of Business Ethics	147; 1,86	Kangas, Maiju	25
12	Exploring the relationship between organizational virtuousness and culture in continuing higher education	2010	The Journal of Continuing Higher Education	13; 0,21	Vallett, Carol M.	18
13	Is the Ethical Culture of the Organization Associated with Sickness Absence? A Multilevel Analysis in a Public Sector Organization	2017	Journal of Business Ethics	147; 1,86	Kangas, Maiju	18
14	Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement	2012	Asian Journal of Social Sciences & Humanities	-	Ugwu, Fabian O.	16
15	Validation of Data Collection Instrument for Measurement of Ethical Organizational Culture in Lithuanian Organizations	2014	Economics and Management	-	Novelskaite, Aurelija	6
16	Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction	2017	Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences	7; 0,13	Asad, Humaira	5
17	Percepção de virtudes morais organizacionais: Evidências de validade de um instrumento de medida para o contexto brasileiro	2016	Revista Psicologia Organizações e Trabalho	10; 0,13 em A	Gomide Júnior	2
18	The shortened Corporate Ethical Virtues scale: Measurement invariance and mean differences across two occupational groups	2018	Business Ethics: A European Review	25; 0,72	Huhtala, Mari	1
19	Organizational Virtues, Performance and Job Satisfaction. Differences according individual and organizational factors in Argentinean employees	2017	Psicodebate - Psicología, Cultura y Sociedad	-	Lupano, Maria L. P.	0
20	Ethical culture as predictor of work motivation: An application of the CEV model	2018	Society and Economy	10; 0,18	Pavić, Željko	0

Fonte: Autores (2019)

Dos 20 artigos encontrados, 10 se referem ao uso e desenvolvimento de escalas relacionais à cultura ética corporativa, do inglês *Corporate Ethical Virtues* (CEV). Esses trabalhos abordam o aspecto cultural das virtudes organizacionais e tem seu trabalho seminal de mensuração do constructo em Kaptein (2008). Seis dos artigos estão relacionados a linha teórica da psicologia organizacional positiva, ou *Positive Organizational Scholarship* (POS), que tem como artigo seminal de criação de escala o de Cameron, Bright e Caza (2008). Outros 4 artigos apresentam diferentes abordagens não pertencentes ao par de categorias identificadas. As escalas e mensurações são analisadas a seguir segundo essa divisão categórica.

### 3.1 Medidas e escalas - Corporate Ethical Virtues (CEV)

A Escala das Virtudes Corporativas (CEV) de Kaptein (2008) é uma das principais escalas que busca mensurar virtudes em nível organizacional (HUHTALA, 2018). O Modelo CEV é fundamentado na teoria da ética empresarial das virtudes de Solomon (1992, 1999, 2000, 2004). Essa teoria sustenta que os indivíduos, bem como as organizações, devem ter certas características para se agir de forma excelente, as virtudes. A virtuosidade de uma organização pode ser determinada pela medida em que a cultura organizacional estimula seus membros a agir com de forma ética e antiética os impede de agir, são as condições organizacionais para a conduta ética (KAPTEIN, 2008).

Para definir essas virtudes, Kaptein (2008) conduziu uma análise qualitativa de 150 casos contemporâneos que incluíam uma variedade de tipos de comportamento antiético de membros das organizações, influenciados, ao menos em parte, pela cultura organizacional. Como resultado de análise e categorização foram encontrados fatores relacionados virtudes organizacionais que contribuem de forma direta para conduta ética de seus membros. A análise fatorial exploratória revelou oito fatores com autovalores maiores que um. Dentro desses fatores, os itens individuais com carregamento maior que 0,4 foram mantidos e demais eliminados, resultando numa escala com 8 dimensões e 58 itens:

*Clarity* (10 itens): A **virtude da clareza** se refere ao grau em que as expectativas de uma conduta ética pelos membros da organização são claras para todos.

*Congruency of Supervisors* (6 itens): O fator **congruência dos supervisores** reflete a medida da percepção do comportamento ético dos superiores imediatos dos membros respondentes.

*Congruency of Management* (4 itens): O fator **congruência da gestão** examina até que ponto o Conselho de Administração ou a alta gestão da organização modelam os comportamentos éticos no local de trabalho.

*Feasibility* (6 itens): o fator **viabilidade** se refere às condições de trabalho dadas pela organização que facilitam ou dificultam a excelência moral no cumprimento das normas éticas.

*Supportability* (6 itens): o fator **suporte** denota a medida em que os funcionários são motivados a se comportar de acordo com os padrões éticos de sua organização

*Transparency* (7 itens): a **transparência** se concentra na questão da ciência dos membros sobre as recompensas do comportamento ético e consequência dos antiéticos.

*Discussability* (10 itens): a **discutibilidade** diz respeito as oportunidades dos membros funcionários levantarem, discutirem e corrigirem questões éticas e dilemas morais no trabalho.

*Sanctionability* (9 itens): a **sancionabilidade** diz respeito a punições diretas proferidas pela organização em resposta ao comportamento antiético de seus membros.

Em suma, o modelo CEV provê um *framework* para examinar a cultura ética das organizações. A fim de compreender o processo de criação, adaptação, validação e aplicações encontradas na amostra da revisão sistemática iremos analisar os 10 artigos relacionados ao modelo. O quadro abaixo apresenta os principais achados de cada artigo, as estruturas dos estudos, natureza da amostra, principais medidas de análises e confirmações.

**Quadro 3: Análise de mensuração e escalas - CEV**

Artigos	Estudos e natureza da amostra	Principais medidas e análises	Confirm.	Principais achados
<b>Kaptein (2008)</b>	Estudo 1: Criação do questionário e pré-teste com 24 estudantes de administração e 621 gestores e funcionários	Validade de conteúdo: geração, análise seleção e exclusão de itens. Geração de 96 itens baseado na teoria e pesquisas empíricas. A revisão dos itens foi feita baseada nos comentários, interpretações e percepção de complexidade dos participantes. Foi utilizado estatísticas descritivas.	-	23 itens foram eliminados, restando 72.
	Estudo 2: Versão 2 do questionário aplicado em 382 funcionários	Análise da consistência interna encontrando 8 fatores por meio de análise fatorial exploratória (AFE)	Sim	Itens com baixa carga fatorial foram eliminados, restando 58 itens
	Estudo 3: Questionário final aplicado em 725 funcionários	Análise da validade discriminante e convergente por meio de análise fatorial confirmatória (AFC)	Sim	Confirmação da hipótese que os oito fatores encontrados fazem parte de constructo principal cultura ética organizacional
<b>Kaptein (2009)</b>	Questionário aplicado em 4.056 com funcionários de empresas privadas norte-americanas	Análise da relação dos componentes que usualmente compõem um programa de ética e as dimensões questionário de Cultura Ética Organizacional (CEV) por meio de regressão hierárquica múltipla	Sim	Confirmou hipótese de que diferentes dimensões da cultura ética tem diferentes relações, em termos de significância, força e natureza, com o escopo de um programa de ética empresarial
<b>Hutalah et al. (2011)</b>	Questionário aplicado em 902 gestores	Análise da validade do constructo por meio de AFC	Sim	Além de confirmar o modelo de Kaptein (2008) verifica por meio de modelagem de equações estruturais como a percepção da cultura ética organizacional dos gestores está associada com seu bem-estar no trabalho
<b>DeBode (2013)</b>	Estudo 1: Desenvolvimento de versão reduzida da escala de Kaptein (2008) com base em amostra de 275 respondentes do site StudyResponse	Aplicaram análise fatorial confirmatória (AFC) dos itens originais do CEV e mantiveram apenas os quatro itens de carga mais altas para cada dimensão	-	Criação da versão curta do questionário de Kaptein (2008) agora com 32 itens
	Estudo 2: Aplicação da escala reduzida em 417 respondentes do site StudyResponse	A escala foi analisada em termos de confiabilidade (coerência interna) e foi aplicado uma outra escala - "Individual Beliefs About Organizational Ethics" (Froelich & Kottke, 1991) a fim de testar validade discriminante	Sim	A validade discriminante foi confirmada e os itens escritos de forma negativa vinculados à dimensão viabilidade foram rescritos de forma positiva, o que aumentou as relações positivas com demais dimensões.
	Estudo 3: Aplicação da escala reduzida do estudo 2 em 204 respondentes funcionários de uma empresa norte-americana	Análise fatorial confirmatória (AFC) com análises de validade convergente e da variância comum.	Sim	A escala reduzida confirmou substância para a estrutura de oito dimensões propostas, além de consistência interna e validade convergente.
<b>Kangas et al. (2014)</b>	Aplicação de questionário em 3.702 gestores de quatro organizações diferentes	Análise da invariabilidade dos grupos por meio de AFC	Sim	Confirmou o modelo de Kaptein (2008) e a hipótese de invariância entre as diferentes amostras do estudo
<b>Novelskaite (2014)</b>	Aplicação dos questionários de Kaptein (2008) e DeBode (2013) em 757 funcionários de uma organização pública da Lituânia	Análise fatorial com análise de mínimos quadrados e utilização de diferentes rotações para elucidar as melhores soluções. Análise de correlação entre os itens e análise de confiabilidade (alfas de Cronbach)	Sim	Tanto o modelo CEV completo quanto o curto foram considerados válidos para a amostra da Lituânia. Contudo existem limitações devido as cargas cruzadas de 4 fatores.
<b>Hutalah et al. (2018)</b>	Aplicação do modelo CEV-58 e CEV-32 em duas amostras: a) 256 psicólogos finlandeses e b) 237 gestores	AFC com testes de invariância entre grupo de amostras e teste de diferenças de médias (ANOVA)	Sim	Os instrumentos se demonstraram invariantes entre as amostras e o uso da escala reduzida é recomendado para estudos futuros.
<b>Pavic et al. (2018)</b>	Aplicação do CEV-58 e questionário de motivação no trabalho numa amostra de 400 funcionários dos setores público e privado da Croácia.	Estatísticas descritivas, confiabilidade, análises bivariadas entre dimensões do CEV e motivação no trabalho e regressão linear.	Sim	A cultura ética como um todo é um bom preditor de motivação no trabalho, sendo a congruência de gestão o preditor mais importante. É assim que o modelo CEV representa uma boa ferramenta de medição com uma validade de construção comprovada fora do seu contexto social e cultural original.

Fonte: Autores (2019)

A tabela foi construída com leitura detalhada de cada artigo e destaque síntese dos pontos relevantes de cada estudo. Em suma, a escala CEV recebeu evidências empíricas que suportam generalização e validade convergente e discriminante. A escala tem se usado em diferentes em diferentes contextos nacionais: Holanda (KAPTEIN, 2008), Finlândia (HUHTALA, FELDT, LÄMSÄ, MAUNO & KINNUNEN, 2011; KANGAS, FELDT, HUHTALA & RANTANEN, 2014; HUHTALA ET AL, 2018), Lituânia (NOVELSKAITE & PUCETAITE, 2014) e Croácia (PÁVIC, ŠERICÍ & ŠAIN, 2018).

Além da estrutura original ter sido confirmada válida pelos estudos, DeBode *et al* (2013) desenvolveram uma versão abreviada da escala. Após uma análise fatorial de confirmatória nos itens 58 CEV os pesquisadores optaram por manter apenas os quatro itens com maior carga fatorial de cada uma das oito dimensões, resultando em uma escala de 32 itens. Por meio de três estudos interligados, DeBode *et al* (2013) encontraram suporte para as propriedades psicométricas da escala CEV-32 em termos de confiabilidade e validade estrutural. Três estudos da amostra da revisão sistêmica testaram empiricamente sua estrutura fatorial (NOVELSKAITE & PUCETAITE, 2014; PÁVIC, ŠERICÍ & ŠAIN, 2018; HUHTALA ET AL, 2018).

Novelskaite e Pucetaite (2014) testaram as propriedades estruturais da escala usando análise fatorial exploratória (EFA). Eles encontraram estrutura alternativa, com cinco fatores em vez de oito, em contraste com as descobertas por DeBode *et al* (2013). Contudo, essa nova estrutura só pode ser considerada teoricamente válida se realizada uma outra análise fatorial, dessa vez confirmatória, a fim de testar a estrutura proposta.

Já Pavic *et al* (2018) testam o CEV-32 no contexto croata e encontram validade de constructo e boa adequação do modelo. No entanto, é importante destacar a que a mostra de pesquisa foi selecionada por conveniência, o que pode gerar viés de resposta. Por fim o estudos mais recente é de Hutalah et al (2018) que realiza um estudo entre duas amostras e comprova a invariância do modelo CEV-32.

### **3.2 Medidas e escalas - Positive Organizational Scholarship (POS)**

Os artigos que se utilizam da abordagem da *Positive Organizational Scholarship*, abordam o constructo da percepção da virtuosidade organizacional. Os seis trabalhos encontrados procuram testar hipóteses sobre a relação da virtuosidade com outros constructos, tais como otimismo, satisfação no trabalho, engajamento no trabalho, performance e *downsizing*. O *survey* desenvolvido por Cameron et al. (2004) foi o instrumento utilizado em cinco dos seis trabalhos.

A Quadro 4 apresenta resumidamente informações sobre os participantes, o contexto da pesquisa e características básicas dos instrumentos utilizados.

**Quadro 4: Dados dos instrumentos dos instrumentos utilizados e amostra de respondentes - POS**

Nr.	Artigos	Itens/survey utilizado	Formato	Natureza da amostra	País	Contexto organizacional
1	<b>Cameron et al. (2004)</b>	60 itens, desenvolvido pelos autores	Likert seis pontos	804 empregados	EUA	18 organizações de 16 setores industriais do meio-oeste norteamericano
2	<b>Bright et al. (2006)</b>	44 itens, utilizando o survey de Cameron et al. (2004)	Likert seis pontos	627 empregados	EUA	18 organizações de 16 setores industriais do meio-oeste norteamericano
3	<b>Vallet (2010)</b>	84 itens (questões), utilizando o survey de Cameron et al. (2004)	Likert cinco pontos	52 empregados em regime de tempo integral	EUA	2 instituições de ensino superior – uma pública e outra privada
4	<b>Ugwu (2012)</b>	15 itens, utilizando o de Cameron et al. (2004)	Likert cinco pontos	222 empregados	Nigéria	12 bancos comerciais de duas cidades nigerianas
5	<b>Asad et al. (2017)</b>	Utiliza o survey de Cameron et al. (2004)	Likert cinco pontos	271 membros de universidades	Paquistão	2 universidades públicas e duas privadas
6	<b>Lupano Perugini (2017)</b>	13 itens; usou o Organizational Virtues Inventory (IVO), adaptado de Cameron et al. (2011)	Likert cinco pontos	569 empregados	Argentina	Organizações, na maioria do setor privado de Buenos Aires e proximidades

Fonte: Autores (2019)

A análise conjunta desses artigos apresenta o trabalho de Cameron *et al.* (2004) como um instrumento predominante de mensuração da percepção da virtuosidade organizacional, pois foi utilizado pela grande maioria de estudos empíricos, desenvolvidos em diferentes países, como observado no Quadro 4. Um dos méritos dessas investigações se refere à amostra de respondentes ser constituída de funcionários de diversos setores organizacionais, se contraponto a estudos que costumam utilizar apenas amostras de estudantes, dado a facilidade de obtenção de resposta nesse contexto.

Com relação ao contexto organizacional, dois trabalhos investigam a virtuosidade organizacional em instituições de ensino superior, nos Estados Unidos (VALLET, 2010) e de universidades paquistanesas (ASAD et al. 2017).

Central a esse grupo de trabalhos, a pesquisa iniciada por Cameron et al. (2004) encontrou significativa correlação entre virtuosidade organizacional e medidas de performance organizacional, tanto percebida quanto objetiva. Emerge da análise uma estrutura de cinco fatores: *organizational forgiveness*, *organizational trust*, *organizational integrity*, *organizational optimism*, and *organizational compassion* – perdão, confiança, integridade, otimismo e compaixão organizacionais, em tradução livre. É interessante notar que mesmo em organizações que passaram por processos de *downsizing*, quando há percepção de virtuosidade a performance não se deteriorou.

Na sequência desse trabalho, Bright et al. (2006) chegam a dois tipos de virtuosidade, que emergem como fatores: *tonic* e *phasic*, associados com os efeitos de amortecimento de impactos negativos e amplificação de impactos positivos pela virtuosidade organizacional. Ogwu (2012), por sua vez, sugere que a percepção dos respondentes sobre virtudes organizacionais e otimismo predizem o engajamento no trabalho. A pesquisa de Asad et al. (2017) relaciona os conceitos de clima organizacional e satisfação do trabalho ao construto da virtuosidade organizacional, sugerindo um papel mediador do clima organizacional para que a virtude organizacional contribua para a satisfação do trabalho.

Além da satisfação com o trabalho Lupano Perugini (2017) aborda também a questão da performance organizacional, assim como o fazem Cameron et al. (2004), encontrando uma correlação que sugere a influência da virtuosidade organizacional na performance. Como visto, Bright et al. (2006) investigam o construto em organizações que passaram por processos de *downsizing*, e encontram importante papel das virtudes organizacionais na manutenção da performance.

As análises das demais medidas e escalas encontradas não classificadas como CEV ou POS (n=4) encontram-se em curso.

#### **4. CONCLUSÕES**

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar as principais pesquisas empíricas de construção e validação de instrumentos de mensuração vinculadas à virtuosidade organizacional, partindo de uma revisão sistemática da literatura e da revisão sistemática de escalas de virtude individuais de Ames, Serafim e Martins (2018).

No presente estudo foram encontrados mais 2.000 artigos por meio dos descritores de busca empregado nas bases de dados. Dessa amostra 20 foram selecionados para análise. Destarte percebeu-se que os trabalhos representavam duas linhas teóricas distintas, uma vinculada à Psicologia Organizacional Positiva (POS) e outra a Cultura Ética Corporativa (CEV). Realizou-se uma análise da criação, aplicação e validação dos trabalhos vinculados à CEV (n=10), assim como as características e achados das pesquisas vinculadas à POS (n=6).

O principal instrumento da CEV é sua escala de 58 itens (KAPTEIN, 2008), validada em diferentes contextos (HUHTALA ET AL 2011; NOVELSKAITE & PUCETAITE, 2014; KANGAS ET AL 2014; HUHTALA ET AL, 2018). Em 2013 foi produzida uma versão reduzida com 32 itens (DEBODE, 2013) e empregada em recentes estudos empíricos (NOVELSKAITE & PUCETAITE, 2014; PÁVIC, ŠERICÍ & ŠAIN, 2018). Dado as medidas de análise empregada, é possível concluir que a escala é válida, confiável e relevante para mensurar a percepção de fatores da conduta ética nas organizações.

Já os artigos da POS tem como principal referencia a *survey* desenvolvida por Cameron et al. (2004), empregado em cinco dos seis trabalhos analisados. A escala é recomendável para análise da relação entre virtuosidade com outros constructos, tais como otimismo, satisfação no trabalho, engajamento no trabalho, performance e *downsizing* (BRIGHT ET AL, 2006; VALLET, 2010; UGWU, 2012; ASAD ET AL, 2017; LUPANO PERUGINI, 2017).

A partir desse trabalho espera-se pesquisadores interessados no tema possam acessar um panorama das escalas de mensuração, conhecendo os principais autores, linhas teóricas, aplicações, potencialidades e lacunas para novas incursões. Como limitação o estudo deve continuar sua análise para as escalas classificadas como outros (n=4) e propor uma discussão comparativa entre as categorias encontradas. O presente trabalho também indica a falta de instrumentos para o contexto brasileiro e sugere estudos que busquem criar ou validar escalas e medidas consolidadas para o contexto nacional.

## REFERÊNCIAS

- ALZOLA, M. Virtue, rightness, and virtuous actions. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 5, p. 287-318, 2015.
- AMES, Maria Clara Figueiredo Dalla Costa; SERAFIM, Maurício Custódio; MARTINS, Felipe Flôres. Análise das Escalas e Medidas de Virtudes Morais Associadas à Área de Administração e Ética Empresarial: uma Revisão Sistemática. **Anais do Evento EnANPAD**, 2018.

- ASAD, H.; NASEEM, R.; FAIZ, R. Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction. **Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences**, v. 11, n. 1, p. 35–48, jan. 2017.
- BRIGHT, D. S.; CAMERON, K. S.; CAZA, A. The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 64, n. 3, p. 249–269, 2006.
- CAMERON, K. S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. **American Behavioral Scientist**, v. 47, n. 6, p. 766–790, 2004.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 2011.
- CAMERON, Kim S.; WINN, Bradley. Virtuousness in organizations. In: **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. 2012.
- CARNEIRO, L. C. “De mim saiu Virtude”: Espiritualidade e Competência Moral em Grupos de Formação Empreendedora. 2017. 149 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- CHUN, Rosa. Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. **Journal of Business Ethics**, v. 57, n. 3, p. 269-284, 2005.
- DEBODE, J. D. *et al.* Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 49, n. 4, p. 460–484, 2013.
- DEVELLIS, R. F. Scale development: theory and application. 3rd ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 2012.
- FERRERO, Ignacio; SISON, Alejo José G. A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980–2011). **Business Ethics: A European Review**, v. 23, n. 4, p. 375-400, 2014.
- GHOSH, K. **Virtue in School Leadership: Conceptualization and Scale Development Grounded in Aristotelian and Confucian Typology** **Journal of Academic Ethics**, 2016.
- GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; VIEIRA, Lorrana Ellen; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Percepção de virtudes morais organizacionais: evidências de validade de um instrumento de medida para o contexto brasileiro. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 3, p. 298-307, 2016.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUHTALA, M. *et al.* Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers’ Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 2, p. 231–247, 2011.
- JÚNIOR, S. G.; VIEIRA, L. E.; OLIVEIRA, Á. DE F. Percepção de virtudes morais organizacionais: Evidências de validade de um instrumento de medida para o contexto brasileiro. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 3, p. 298–307, 2016.
- KANGAS, M. *et al.* Is the Ethical Culture of the Organization Associated with Sickness Absence? A Multilevel Analysis in a Public Sector Organization. **Journal of Business Ethics**, v. 140, n. 1, p. 131–145, 2017.

- KAPTEIN, M. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 7, p. 923–947, out. 2008.
- KAPTEIN, M. Ethics programs and Ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 2, p. 261–281, 2009.
- KAPTEIN, Muel. Ethics management. In: **Ethics Management**. Springer, Dordrecht, 1998. p. 31-45.
- LAURA, M.; PERUGINI, L. Virtudes Organizacionales, Performance y Satisfacción Laboral. Diferencias según variables individuales y organizacionales en empleados argentinos.. v. 17, p. 35–50, 2017.
- MOHER, David et al. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **Annals of internal medicine**, v. 151, n. 4, p. 264-269, 2009.
- NOVELSKAITE, A.; PUCETAITE, R. Validation of Data Collection Instrument for Measurement of Ethical Organizational Culture in Lithuanian Organizations. **Economics & Management**, v. 19, n. 3, p. 290–299, jul. 2014.
- PAVIĆ, Ž.; ŠERICÍ, I.; ŠAIN, M. Ethical culture as predictor of work motivation: An application of the CEV model. **Society and Economy**, v. 40, n. 1, p. 125–141, 2018.
- REGO, A.; REIS JÚNIOR, D.; PINA E CUNHA, M. Authentic Leaders Promoting Store Performance: The Mediating Roles of Virtuousness and Potency. **Journal of Business Ethics**, v. 128, n. 3, p. 617–634, 2015.
- RIIVARI, E.; LÄMSÄ, A. M. Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. **Journal of Business Ethics**, v. 124, n. 1, 2014.
- RUIZ-PALOMINO, P.; MARTÍNEZ-CAÑAS, R. Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 1, p. 95–108, 2014.
- SOLOMON, R. C. **A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success**. New York: Oxford University Press, 1999.
- SOLOMON, R. C. Aristotle, ethics and business organizations. **Organization Studies**, 25, 1021–1043, 2004.
- SOLOMON, R. C. Business with virtue: Maybe next year. **Business Ethics Quarterly**, 10, 319–331, 2000.
- SOLOMON, R. C. **Ethics and excellence**. New York: Oxford University Press, 1992.
- VALLETT, C. M. Exploring the relationship between organizational virtuousness and culture in continuing higher education. **Journal of Continuing Higher Education**, v. 58, n. 3, p. 130–142, 2010.