

**A INFLUÊNCIA DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES: A MEDIAÇÃO
DO CLIMA ÉTICO NAS RELAÇÕES DE LIDERANÇA COM OS
RESULTADOS ATITUDINAIS DOS COLABORADORES.**

Joana Filipa Antunes Matela

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientadora

Prof.^a Doutora Catarina Maria Valente Antunes Marques, Departamento de Métodos
Quantitativos para Gestão e Economia

Co-orientadora

Prof.^a Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Departamento de Marketing, Operações
e Gestão Geral

Julho 2016

A influência da ética nas Organizações: A mediação do Clima ético nas relações de liderança com os resultados atitudinais dos colaboradores.

Resumo

Este estudo analisa a influência de uma liderança ética nos colaboradores, utilizando o clima ético como mediador nas relações entre liderança ética e resultados atitudinais. No modelo concetual desenvolvido pretende-se demonstrar que a liderança ética irá afetar positivamente o comprometimento afetivo, a satisfação no trabalho e a confiança.

O modelo proposto foi testado utilizando o modelo de equações estruturais (SEM), verificando-se uma mediação parcial do clima ético nas relações propostas. Após análise dos resultados, constata-se uma influência positiva da liderança ética nas perceções de um clima ético, no comprometimento afetivo, na satisfação no trabalho e na confiança.

Este estudo representa uma valiosa contribuição para a comunidade empresarial e científica, no sentido de repensar e aprofundar o conhecimento sobre o papel de uma liderança ética nas organizações, nomeadamente a sua influência nos colaboradores.

Palavras-chave: Ética Empresarial, Liderança Ética, Clima ético, Modelo de Equações Estruturais

JEL: M100, M140

Abstract

The current study analyses the influence of ethical leadership on employees by using ethical climate as a mediator between ethical leadership and attitudinal results relationship. The principal aim of the study is to prove that ethical leadership will influence positively affective commitment, job satisfaction and trust.

The proposed model was tested using structural equation modeling (SEM). It was observed a partial mediation of ethical climate on the proposed relationships. The results show a positive influence of ethical leadership on ethical climate perceptions and also on affective commitment, job satisfaction and trust.

This study represents a valuable contribution for both managerial and scientific communities by reinforcing the need of rethinking and deepen the knowledge about ethical leadership role in organizations, specially its influence on employees.

Key-words: Business Ethics, Ethical Leadership, Ethical Climate, Structural Equation Modeling

JEL: M100, M140

Índice Geral

Resumo	I
<i>Abstract</i>	II
Índice Geral	III
Índice de Quadros	IV
Índice de Figuras	V
Índice de Gráficos	VI
1. Introdução	1-3
2. Revisão de literatura.....	4
2.1 Ética	4-5
2.1.1 A Ética Empresarial	5-8
2.1.2 A Ética Empresarial na Europa	8-9
2.1.3 A Ética como estratégia?	9-10
2.1.4 Comportamento ético nas organizações	10-12
2.1.5 Códigos de conduta	12-13
2.1.6 O julgamento ético e a tomada de decisão ética	14-15
2.2 A Gestão de Topo	16
2.2.1 A importância da Gestão de topo	16-17
2.3 A Ética Empresarial e a Gestão de topo	17
2.3.1 Liderança Ética	17-19
2.3.2 Clima ético	19-20
2.3.3 Liderança ética e clima ético	20-25
3. Metodologia	25
3.1 Método escolhida	25
3.1.1 Amostra por conveniência	26
3.1.2 População-alvo.....	26
3.1.3 Abordagem positivista	26-27
3.1.4 A utilização de Modelos de Equações Estruturais	27-28
3.1.5 Análise Fatorial Confirmatória	28-30
3.1.6 Questionário.....	30
3.2 Construtos e variáveis utilizadas no questionário	31
3.2.1 Liderança ética	31
3.2.2 Comprometimento afetivo	31
3.2.3 Clima ético	32
3.2.4 Satisfação no trabalho	32
3.2.5 Confiança	33
3.3 Pré-teste	34
3.4 Recolha de dados	34
4. Análise dos resultados	34-49
5. Discussão e conclusão.....	50-51
6. Limitações, recomendações futuras e contributos.....	51-52
7. Referências bibliográficas	53-75
8. Anexos	76-95

Índice de Quadros

Quadro 4.1 – Distribuição da Amostra por Sexo, Idade e Habilitações literárias.....	35
Quadro 4.2 – Distribuição da Amostra por Área de trabalho e Posse ou não de cargo de chefia.....	35
Quadro 4.3 – Matriz de correlações entre construtos.....	43
Quadro 4.4 - Construtos e itens.....	44
Quadro 4.5 – Indicadores de ajustamento do modelo de medida global.....	45
Quadro 4.6 – Medidas de Bondade de ajustamento do modelo de equações estruturais.....	46
Quadro 4.7 – Validação das hipóteses em estudo.....	48
Quadro 4.8 – Estimativas dos efeitos diretos e totais entre os construtos.....	49

Índice de Figuras

Figura 1 -Modelo concetual proposto.....	25
Figura 2 – Modelo com estimativas dos coeficientes standardizados e R^2	47

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 – Distribuição da opinião dos colaboradores relativa à liderança ética.....	36
Gráfico 4.2 – Distribuição da opinião dos colaboradores relativa ao clima ético.....	37
Gráfico 4.3 – Distribuição da opinião dos colaboradores relativa ao comprometimento afetivo.....	38
Gráfico 4.4 – Distribuição da opinião dos colaboradores relativa à satisfação.....	39
Gráfico 4.5 – Distribuição da opinião dos colaboradores relativa à confiança.....	40

“A questão da ética na conduta dos negócios tornou-se um dos mais desafiantes assuntos corporativos desta era”

(Drummond & Bain, 1994, pp.58)

1. Introdução

A Ética é cada vez mais importante no mundo em que vivemos, especialmente no mundo empresarial. A Ética é “uma dimensão transversal que pode penetrar todos os campos de atividade da empresa” (Mercier, 2003, pp.7). Os desafios enfrentados hoje em dia pelo mundo do trabalho e preocupantes falhas éticas que se sucedem exigem uma abordagem mais sofisticada aos dilemas éticos. O crescente interesse pelas questões éticas deve-se, em parte, à pressão sócio-política (Martinet, 1983). O ambiente sócio-político espera mais envolvimento ético das organizações, estando pronto a condenar e a sancionar o comportamento das empresas que coloquem em perigo, através dos seus produtos e práticas de gestão, a saúde ou a segurança humana. Outro motivo prende-se com o facto de os gestores terem ganho a percepção dos altos custos inerentes a um escândalo ao nível corporativo. Entre eles destacam-se: a fraude interna, a fraca moral dos colaboradores, dificuldades no recrutamento, falta de credibilidade e perda de confiança dos stakeholders (Seidel, 1995).

A partir do ano 2000, com o caso da empresa Enron Corp., assistiu-se a um crescimento da “indústria da ética”. A Enron era considerada uma das maiores empresas de distribuição e comercialização de energia. A utilização de derivados financeiros e contratos de cariz duvidoso provocaram perdas consideráveis. Devido a uma estratégia de expansão, existia necessidade de financiamento da empresa nos mercados. A exposição de tais perdas colocaria em causa a concessão de crédito, optando os gestores por ocultar esta situação. Foram criadas inúmeras empresas virtuais para onde eram direcionadas as perdas registadas. Em 2008, com o colapso do mercado da bolsa e escândalos financeiros associados, o mundo dos negócios nunca mais foi o mesmo. Todos estes acontecimentos devem-se, em parte, a comportamentos não éticos. Tanto gestores como investigadores se têm debruçado sobre a promoção de comportamentos éticos no interior organizacional (Kacmar, Andrews, Harris & Tepper, 2013). Líderes de algumas das maiores empresas no mundo como a Johnson & Johnson, IBM, Goldman Sachs, têm vindo a reforçar a ideia que uma conduta pautada por altos padrões morais representa um

ativo de grande valor (Drummond & Bain, 1994).

As decisões empresariais não são tomadas apenas pelos condicionalismos económicos, sofrendo a influência dos valores que a organização privilegia e defende, fazendo muitas vezes desses valores o seu lema. A forma mais prática para que a organização consiga difundir os seus valores morais é através da criação de um código de ética para a organização, através do qual possa transmitir os seus valores, formalizando-o num instrumento que também servirá para se distinguir perante as demais organizações (Cortina, 1994). Os códigos de conduta das organizações são agora vistos como norma e não como exceção (Berenbeim, 1988). Nas organizações, todos os dias são tomadas decisões que afetam os direitos e interesses de quem nelas trabalha bem como quem está de fora. Acredita-se que os comportamentos pouco éticos e irresponsáveis dos gestores e respetivas organizações causam dor na sociedade (De Cremer, 2011).

Num estudo qualitativo realizado por Plinio, Young e Lavery (2010), verificou-se que um dos problemas mais graves que as organizações enfrentam hoje é a presença de um fraco comportamento ético e uma quase inexistente liderança ética. Observou-se que a confiança nos líderes está a diminuir, bem como o aumento da má conduta por parte dos colaboradores a todos os níveis. Darcy (2010) argumenta que se vive uma “crise de confiança”. A fraca confiança deve-se ao que se chama o “lado sombrio” da liderança. Atribui-se este lado sombrio às negativas influências do poder inerentes a um cargo de liderança e também à irresponsabilidade e inconsistência demonstradas pelos líderes (Darcy, 2010, pp.81).

A possível falta de comportamento ético dos gestores toma especial relevância na medida em que os gestores desempenham um papel crítico na promoção de uma estrutura moral para os membros da organização (Barnard, 1938; Grojean *et al.*, 2004; Mendonça, 2001). O carácter coletivo da organização é também moldado pelos seus gestores (Moore, 2005; Wright & Goodstein, 2007).

A ética na liderança é um assunto que não tem sido suficientemente abordado nos diversos estudos realizados (Veiga, 2004). A investigação empírica sobre liderança ética é escassa (Brown *et al.*, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Treviño *et al.*, 2003). A forma como a liderança ética influencia o comportamento individual e/ou os resultados atitudinais dos colaboradores, não tem sido um tópico muito explorado no contexto organizacional português. Esta dissertação tem como objetivo verificar a influência da liderança ética nos resultados atitudinais dos colaboradores, mais concretamente ao nível do comprometimento afetivo,

satisfação no trabalho e confiança e também analisar o papel mediador do clima ético nas relações entre liderança ética e resultados atitudinais dos colaboradores. Neubert *et al.* (2009) testaram e validaram um modelo que relaciona a liderança ética com a satisfação no trabalho e comprometimento, tendo como mediador o clima ético e como moderador a justiça interacional. Por outro lado, Podsakoff *et al.* (1990) afirmaram que não existe muita investigação sobre a forma como a dimensão ética e moral da liderança influencia a confiança. Neste sentido, esta dissertação propõe um modelo teórico que ainda não foi testado empiricamente no contexto português e internacional, ao incluir a variável confiança como um resultado atitudinal dos colaboradores e não utilizando nenhum moderador nas relações propostas.

A presente dissertação é composta por oito capítulos. No capítulo um, apresentou-se a motivação, problemática de investigação e objectivo da dissertação. No capítulo dois, procedeu-se à revisão de literatura e foram enunciadas as hipóteses de investigação sugeridas. O capítulo três é dedicado à metodologia escolhida, sendo feita alguma revisão de literatura sobre a mesma. A análise dos resultados pode ser encontrada no capítulo quatro. Do capítulo cinco, fazem parte a discussão e conclusão da dissertação. As limitações, contribuições e recomendações futuras integram o capítulo seis. Por fim, os capítulos sete e oito dizem respeito às referências bibliográficas e anexos, respetivamente.

“...os gestores de hoje devem trabalhar ainda mais arduamente na comunicação da ideia de que uma conduta ética é esperada, mesmo no meio de uma feroz competição”

(Treviño & Nelson, 2010, pp.24)

2. Revisão de Literatura

2.1 Ética

A palavra ética deriva do grego *ethos* e significa costume ou hábito. Estes dois termos são entendidos como uma forma de comportamento, contudo *ethos* também pode ser interpretado como lugar ou pátria onde se habita e/ou o caráter do indivíduo (forma de pensar ou ser). Mercier (2003) definiu ética enquanto reflexão dos fundamentos da moral² como “a ciência do comportamento, dos costumes; a ética enquanto estudo teórico dos princípios que regulam as escolhas práticas”. A ética como conceito associado a uma determinada sociedade é definido como “o conjunto das regras de conduta partilhadas e típicas dessa sociedade, regras que têm por base a distinção do que é bom e mau” (Mercier, 2006, pp.6).

Existem várias escolas que abordaram a ética e respetivos pressupostos doutrinários, estando entre elas a escola clássica e a escola moderna. Na escola clássica inserem-se o realismo aristotélico, ética estoíca e epicurista e também o idealismo platónico. O realismo aristotélico vê a ética como “a ciência da prática do bem”. A ação é realizada porque se acredita estar a praticar o bem. O estoíco defende que “a vida feliz é a vida virtuosa, ou seja, viver conforme a razão. O essencial é a retidão, a adequação à ordem intrínseca do mundo, à lei natural, à lei divina ... que mede o que é justo e injusto” (Moreira, 1999, pp.33). De acordo com a ética epicurista, o homem deve fazer aquilo que mais gosta. Todas as ações que tenham como objetivo a obtenção de prazer são aceites, em particular os prazeres intelectuais (Moreira, 1999). Para a escola clássica, o “bem” advém da condição natural do homem, manifestando-se pelas potencialidades inatas adquiridas por via da prática das virtudes (Singer, 2000). Na escola moderna, encontramos a doutrina da ética kantiana, utilitária, imparcial e o egoísmo ético. No pensamento moderno, existem três abordagens: a abordagem deontológica, teleológica e ética das virtudes. Estas três abordagens têm em comum o facto de o bem e o mal serem definidos por normas absolutas, normas estas que assentam nos deveres morais dos indivíduos e na utilidade das suas ações.

² Alguns autores usam os termos ética e moral como sinónimos.

Estas três abordagens têm em comum o facto de o bem e o mal serem definidos por normas absolutas, normas estas que assentam nos deveres morais dos indivíduos e na utilidade das suas ações. Na abordagem deontológica, o dever é o que torna o ser humano livre (Singer, 2000). A perspetiva teológica tem por base a utilidade das ações no sentido de fomentar o bem-estar dos indivíduos. A ação que produzir maior felicidade para o maior número de indivíduos é aquela que é “certa” ou “boa”. A ética das virtudes é vista como o sistema de tomada de decisão onde as ações do indivíduo vão determinar a sua virtude, ou seja, se este é ou não considerado “boa pessoa” (Gramberg & Menzies, 2006, pp.4). Nesta perspetiva, a virtude é uma característica fundamental para que o indivíduo possa “viver bem”, sendo que este conceito possa variar de acordo com o contexto sócio-cultural onde o indivíduo esteja inserido.

2.1.1 A Ética Empresarial

A ética empresarial é o estudo dos padrões morais e de como estes se aplicam aos sistemas e organizações através dos quais as sociedades modernas produzem e distribuem produtos e serviços, e às pessoas que trabalham dentro das organizações (Vallance, 1995). O Centro de Recurso de Ética (The Ethics Resource Center) referiu que “a ética empresarial diz respeito a padrões e normas claros que ajudam os colaboradores a distinguir o comportamento certo do errado no trabalho” (Joseph, 2003, pp.2).

A ética empresarial é uma forma de ética aplicada. É realizada a análise das normas e valores morais, mas também se tenta aplicar as conclusões das análises efetuadas às instituições, transações, atividades às quais chamamos “negócio” (Velasquez, 1998). Nos países pós-capitalistas, os pontos nevrálgicos da vida dos indivíduos não são nem a família nem o Estado, mas sim as diversas organizações. Deste modo, qualquer tentativa de reintrodução de laços sociais e promoção de uma maior unidade e solidariedade tem de passar pela construção de uma ética das organizações. A ligação dos indivíduos às empresas é ditada em grande medida pela necessidade, ainda assim não é possível que essa ligação seja saudável e frutuosa sem que haja um valor básico assegurado: a confiança. Cortina (1994) referiu que grandes escândalos como o Watergate³ acabaram por impulsionar o desenvolvimento (primeiro nos Estados Unidos, depois na Europa) da ética empresarial.

³ Escândalo político que deu origem à demissão do Presidente Richard Nixon. Nixon estaria envolvido num processo de espionagem política através de escutas telefónicas. (<http://expresso.sapo.pt/actualidade/watergate-o-dia-em-que-nixon-se-demitiu=f667167>, visualizado em 17/06/2016).

O despoletar da ética empresarial surgiu numa época de ideologia política conservadora (nos Estados Unidos) que favorecia o mercado livre e a auto-regulação.

A desregulação estimulou uma maior discussão da ética empresarial nas organizações, sendo muitas vezes justificada pela ideia de que o mercado vai disciplinar as organizações/negócios, podendo as indústrias regular-se por elas próprias. Os escândalos que surgiram e subsequente desgraça de empresas como a Guinness e Drexel Burnham Lambert, obrigaram os gestores a pensar sobre a ética dos seus colaboradores, concentrando-se a atenção do público na ética dos executivos mais séniores (Ciulla, 1991).

A reconstrução da credibilidade das empresas tornou-se um imperativo, surgindo a percepção de que sem confiança, não há negócio que se mantenha. Esta percepção vai de encontro com um terceiro motivo para o surgimento da ética empresarial, nomeadamente, a necessidade de tomar decisões a longo prazo (Cortina, 1994). A empresa é uma das organizações mais relevantes das sociedades. Concomitantemente à necessidade de instituir culturas corporativas inclusivas dos seus membros, as próprias empresas detêm responsabilidades sociais; da mesma forma que cada indivíduo tem um dever pessoal, terão as empresas responsabilidades colectivas – para com os seus accionistas, para com os empregados, os fornecedores, os clientes ou comunidades nas quais se inserem. Na senda de MacIntyre, Cortina (1994) afirmou ainda que nas sociedades atuais uma das figuras fundamentais é a do gestor como em outras épocas terão sido os aristocratas ou os clérigos, enquanto indivíduo “dotado de iniciativa, imaginação e capacidade inovadora” com objetivos claros e que os persegue criando os meios adequados. O fundamental da sua atividade é a capacidade de negociação, dado que a negociação, por mais complexa que seja, será mais rentável que o conflito. Se a esta temática se adicionar a importância das direcções na definição da natureza das empresas, surge a questão de como produzir organizações preocupadas não com a luta pelo poder, mas pela produção dos bens dos quais deriva a sua legitimidade. O facto de tanto a nível interno como externo existir uma apreciação crítica do comportamento das empresas será a prova de que a ética empresarial não será apenas uma moda, mas corresponderá pelo contrário a uma verdadeira exigência social à qual é necessário responder. (Cortina, 1994).

Existem dois conceitos centrais que devem ser abordados quando falamos em ética empresarial, a moralidade e a lei. A moralidade diz respeito aos valores, normas e crenças enraizados através de processos sociais que definem o certo e o errado para um indivíduo. A lei pode ser definida como os padrões mínimos de comportamento aceitáveis em sociedade (Crane

& Matten, 2010). Uma abordagem profunda à ética empresarial requer uma crença de que existe uma motivação intrínseca para se ser ético nos negócios. Se os líderes partilharem deste ponto de vista, poderá ser formada uma base para uma abordagem mais aprofundada à ética empresarial. Uma abordagem mais superficial defendeu a promoção do interesse próprio como a motivação primária para fazer aquilo que é certo. Esta abordagem não promove o comportamento ético por dois motivos. Em primeiro lugar, o interesse próprio e fazer a coisa certa não são sempre comensuráveis. Em segundo lugar, esta abordagem não está preocupada com o desenvolvimento por parte dos colaboradores de tomadas de decisão éticas, não fomentando uma mudança comportamental (Fisher, 2003).

A ética empresarial tenta aplicar os princípios morais às atividades de negócio com o objetivo de resolver, ou pelo menos, clarificar as questões morais que possam daí surgir. Os princípios morais servem de critério para avaliar uma boa ou má prática de negócio. Um dos princípios básicos da ética empresarial é a decência. A decência é definida como a manutenção de padrões de comportamento decente por parte dos colaboradores, mas também de todos os stakeholders. A decência diz respeito a um tratamento honesto e responsável por parte daqueles que estão nas organizações a todos os stakeholders. Outro princípio importante é a justiça tanto na distribuição das recompensas como nos privilégios e responsabilidades. A justiça distributiva relaciona recompensa e contribuição, logo aqueles que mais contribuem para o sucesso do negócio deverão ser recompensados na mesma proporção (Vallance, 1995).

A ética empresarial investiga os seguintes pontos de interesse: sistémico, corporativo e individual. As questões sistémicas na ética empresarial são questões éticas relativas à economia, política e outros sistemas sociais onde os negócios operam. As problemáticas corporativas na ética empresarial são questões éticas inerentes a uma empresa em particular. O ponto de discussão individual neste ramo tem origem num indivíduo ou indivíduos particulares dentro da organização (Velasquez, 1998).

Ao longo das últimas décadas, a ética empresarial tem sofrido várias mudanças (De George, 1987; Lozano, 1996; Freeman, 2000). Têm sido desenvolvidas inúmeras teorias, pesquisas e dadas contribuições que mudaram a forma como a ética tem sido ensinada, percecionada e integrada na área da Gestão. A disciplina de ética empresarial tem influenciado a forma como a Gestão está a ser lecionada nas escolas de negócios. A *Advanced Collegiate School of Business* (AACSB) e a *Academy of Management* têm encorajado fortemente o ensino da ética empresarial para os estudantes da área das Ciências Empresariais (AACSB, 2012).

Alguns autores sugerem que grande parte dos estudantes demonstram interesse relativamente à ética empresarial, com especial destaque para estudantes do sexo feminino (Beltramini *et al.* 1984; Jones & Gautschi, 1988).

Nos anos 60 e 70, alguns filósofos tornaram-se bastante interessados no estudo da ética empresarial. Ao longo do século, foi vista como uma ideia proveniente do pensamento católico para os negócios (Bowie, 2000). De George (1987) defendeu que esta disciplina tem passado por cinco fases, começando nos anos 60. Nos anos 70, a ética empresarial passou de um momento de definição para uma emergente área de investigação, solidificando-se a sua pesquisa nos anos 80. O impacto provocado pela pesquisa feita e do reconhecimento formal da importância da mesma faz-se sentir nas organizações e sociedade civil. O mundo dos negócios reconheceu a sua importância, tendo fomentado a presença de códigos de conduta e capital humano especializado nas organizações. Algumas empresas de renome como a Shell, a Accenture, Unilever, Microsoft, IBM entre outras, aumentaram consideravelmente iniciativas relativas à responsabilidade social corporativa (EABIS, 2012).

Existe uma visão de que a ética empresarial é uma espécie de oxímoro, porque ética e negócios são vistos como incompatíveis (Green, 1994). Nos negócios, a preocupação principal é o lucro e as regras morais convencionais são para desobedecer quando interferem na obtenção desse fim. Também existe uma visão contrária, em que são condenáveis as práticas de negócio que sobreponham o lucro à moralidade. Neste caso, a ética é um conjunto de regras sociais, derivadas eventualmente da religião, em que a pessoa moral coloca os seus interesses pessoais em último lugar (De George, 1987). Orwig (2002) argumenta que os valores, as tradições e as exigências da religião podem contribuir para uma maior sensibilidade às práticas éticas, em todos os aspectos da vida do indivíduo.

2.1.2 A Ética Empresarial na Europa

A cultura europeia acreditou mais nas instituições do que na ação livre dos indivíduos como motor de mudança social (Dubink & Liedekerke, 2008). Não acreditou na possibilidade de um indivíduo poder agir estruturalmente e atingir algo se for contra uma lógica institucional. Num contexto de mercado, esta lógica institucional é definida pelas forças de mercado e orientada para a maximização individual do lucro. Declinou também a razoabilidade das ações

que vão contra esta lógica. Na Europa, existiu uma forte crença de que algumas questões são de natureza coletiva e, portanto, não devem ser resolvidas fora do âmbito do Estado (Dublink & Liedekerke, 2008).

Os fundadores da ética empresarial na Europa foram Horst Steinmann (Alemanha), Peter Ulrich (Suíça) e Henk van Lwijk (Holanda). Eles foram os grandes iniciadores da transformação da visão de que o indivíduo pode agir de forma estrutural e continuam a trabalhar nesse sentido. Muitas vezes a ética empresarial também ignora a dimensão institucional. Parece não existir uma teoria de mercado que congrege a dimensão institucional e a dimensão de agente. A transformação institucional da ética empresarial deve ser feita a três níveis. Em primeiro lugar, deveria existir uma teoria política de mercado, explicando a importância da ética empresarial num mercado livre liberal (normativamente falando). Em segundo lugar, a ética empresarial deve ser posicionada numa conta macro-sociológica do sistema de mercado. Em último lugar, a ética empresarial deveria ser colocada a um nível meso-sociológico nas instituições. Relativamente a este último nível, uma das questões mais relevantes nos próximos anos será: o que pode e deve moralmente exigir do design institucional das instituições com vista ao nosso conhecimento do padrão comum de comportamento humano? Uma das principais preocupações a ter em conta é a falta de novos programas de pesquisa e novas questões de investigação na ética empresarial (Dublink & Liedekerke, 2008).

2.1.3 A Ética como estratégia?

Não existe uma ligação lógica entre o ser-se ético e ser-se bem-sucedido nos negócios. A ética empresarial tem sido e está a ser cada vez mais falada e discutida. Tornou-se cada vez mais difícil para os empresários ignorar a dimensão ética nos seus negócios. Vinten (1998) defendeu que a ética empresarial tem potencial para se tornar uma componente significativa na estratégia e cultura de uma organização. Os stakeholders irão cada vez mais confiar e colocar o seu dinheiro onde existir ética (Vallance, 1995). Max DePree (1993) defendeu que “a liderança possui uma forte influência na vida dos outros, não importando a forma como é feita”. James Collins (1991) referiram que “visão” e “liderança” são conceitos mal compreendidos, pois muito se tem dito sobre os negócios visionários e respetiva necessidade de líderes carismáticos. Para este professor, a função de um líder é partilhar de forma objetiva a visão da organização, de forma a assegurar o comprometimento por parte dos colaboradores para a concretização

dessa visão (Collins & Porras, 1991). O comprometimento ético pode ser uma componente principal da visão do negócio, fazendo parte da sua estratégia de negócio. Pedem-se “boas ações” em vez de “boas intenções”. Sem um ideal ético, o negócio possui duas dimensões. A nível financeiro e organizacional pode ser muito bom, mas só adquire ou vive uma espécie de “momento real” quando reconhece o seu propósito, adquirindo assim o seu centro ético. A ética torna-se na terceira dimensão do negócio. As relações com os stakeholders têm uma enorme influência na direção estratégica do negócio. A ética empresarial não está separada do negócio em si, não devendo ser vista como algo dispensável ou extra. Ao lidar com problemas éticos, o próprio negócio precisa de repensar os seus propósitos e aspirações, relacionando-os com a sua estrutura e estratégia (Collins & Porras, 1991).

2.1.4 Comportamento ético nas organizações

O comportamento ético nos negócios é definido como “comportamento que é coerente com os princípios, normas e práticas nos negócios aceites pela sociedade” (Treviño & Nelson, pp.19). De acordo com Lewis (1944), o comportamento ético deve ser aprendido, não sendo algo intrínseco ao indivíduo. Se o líder apenas aprender com a cabeça e não com o coração o valor da ética, será como um homem sem peito.

Existe um modelo intergrativo desenvolvido por autores relativo à gestão e compreensão do comportamento ético (Stead *et al.*,1990). Este modelo é composto por cinco componentes: fatores individuais, filosofia ética, ideologias de decisão ética, forças externas e fatores organizacionais. Ao analisar os fatores individuais no modelo, verifica-se que a organização não tem controlo relativamente aos fatores individuais dos colaboradores. Os procedimentos de recrutamento e seleção são as ferramentas que podem ser utilizadas para influenciar o carácter dos colaboradores. A organização não controla também as filosofias éticas de cada colaborador, logo a mesma será responsável por fomentar um clima moral entre colaboradores. Ainda de acordo com o modelo de Stead, diversas variáveis organizacionais influenciam o comportamento ético entre os colaboradores, por exemplo o seu histórico de decisão. Determinadas teorias de aprendizagem social suportam a ideia que as decisões tomadas no passado influenciam as decisões no presente e futuro (Jones,1985; Luthans & Krietner, 1985). O histórico de decisão é situacional e individual. Situacional devido à solidez de estrutura (decisões passadas) e individual pela influência do próprio “sistema” ético de cada indivíduo e

respetivo historial comportamental. Estas duas dimensões reforçam a ideia de alguns pesquisadores que defendem o histórico de decisão como grande influenciador das decisões éticas tomadas pelos indivíduos (Stead *et al.*,1987). Pelo facto de terem um impacto imediato no comportamento do colaborador, estas variáveis demonstram ter forte influência nas decisões éticas feitas pelos colaboradores, normalmente sobrepondo-se a variáveis individuais como a socialização e personalidade (Treviño,1986; Hegarty, 1978; Stead *et al.*,1987).

Alguns autores sugeriram que o comportamento ético pode ser influenciado pela Força do ego, pelo Maquiavelismo e Locus de controlo (Treviño, 1986; Hegarty & Sims,1978; Preble & Miesing, 1984). Entende-se como Força do ego a capacidade individual para participar numa atividade auto direcionada bem como a habilidade na gestão de situações stressantes (Crandall,1973). O Maquiavelismo é definido como uma medida de falsidade e engano (Robinson,1973). Por fim, Locus de controlo é um conceito psicológico que se refere a quão fortemente as pessoas acreditam que têm controlo sobre as situações e experiências que afetam as suas vidas (Levenson, 1974).

A pesquisa realizada relativa às teorias de aprendizagem social defendeu a ideia de que o comportamento dos indivíduos é moldado pelos comportamentos das pessoas que são vistas como importantes, tais como: pais, irmãos, professores e chefia (Jones & Luthans,1985). Defendeu-se fortemente que se o comportamento ético é desejado, então as medidas de desempenho e sistemas de incentivos devem ser alteradas de forma a fomentar comportamentos éticos (Treviño, 1986; Hegarty & Sims, 1978; Worrel *et al.*,1985).

Alguns investigadores como Lewin (1947), reconheceram há muito tempo a importância de contextualizar na hora de compreender o comportamento nas organizações. Mischel (1977), Schneider (1983), Cappelli & Sherer (1991), Rousseau & Fried (2001) e Johns (2001,2006) atribuíram um papel crítico ao contexto organizacional na formação de uma vasta gama de atitudes e comportamentos individuais. Johns (2001,2006) definiu contexto como “oportunidades e constrangimentos que afetam a ocorrência e significado do comportamento organizacional bem como as relações funcionais entre variáveis” (Tenbrunsel, 2006; De Cremer, 2006; Johns, 2006, pp.386). Aristóteles defendeu que a aquisição de carácter ou virtude moral se dá através da prática desses comportamentos. Os indivíduos tornam-se construtores ao construir, ou seja, tornam-se éticos na medida em que participam em ações éticas (White, 1993).

2.1.5 Códigos de conduta

Tem-se vindo a assistir a um crescimento exponencial do interesse nos códigos de conduta nas organizações. Um código de conduta é um conjunto escrito de orientações emitidas por uma organização para os seus colaboradores de forma a ajudá-los a realizar suas ações de acordo com os valores primários e padrões éticos da respetiva organização (Robbins, 1988).

As organizações possuem códigos de conduta por vários motivos. Acredita-se que os códigos de conduta representam uma tentativa de melhorar o clima organizacional, com a finalidade de estimular os comportamentos éticos nos indivíduos (Shaw & Barry, 1995). Arrow (1974) e Stone (1975) defenderam um controlo a nível ético, pois o sistema legal e o próprio mercado não conduzem a um comportamento organizacional que tem em consideração o impacto moral das decisões tomadas no mundo empresarial. Para que os códigos de ética possuam significado, é necessário mencionar com clareza os seus princípios e expectativas. Deve também focar-se nos potenciais dilemas éticos que possam surgir e deve ser transmitido, aceite e interiorizado por todos os colaboradores. O código de conduta deve ser elaborado e disseminado num ambiente participativo e aberto, envolvendo o maior número de colaboradores possível (Drummond & Bain, 1994).

A relação entre a perceção de mau comportamento na organização e a presença/ausência de códigos de conduta é uma área, dentro do domínio do comportamento, que tem vindo a ganhar maior notoriedade (Somers, 2001). É colocada como hipótese, existindo até estudos empíricos, o fato de a existência de códigos de ética inibir, de alguma forma, comportamentos não éticos nas organizações (Tsalikis & Fritzsche, 1989; Murphy *et al.*, 1992). Do ponto de vista concetual, os códigos de conduta foram pensados de forma a promover na organização, um sentimento de compromisso associado à promoção de comportamentos mais éticos. Do ponto de vista comportamental relativo aos códigos de conduta, existe a ideia de que os colaboradores não são apenas influenciados pelos seus empregadores, mas também por grupos ou sociedades que possuem os seus próprios códigos de ética formal. No que concerne a uma perspetiva mais profissional, assume-se que os códigos de conduta profissional fomentam comportamentos mais éticos nas organizações (Jamal & Bowie, 1995).

Nos países anglo-saxónicos, os códigos de conduta são tidos como fontes de direito. Nos países de tradição romano-germânica, estes apenas possuem valor moral, não tendo efeitos jurídicos associados (Nunes, 2004).

O contexto organizacional em que os códigos de conduta foram implementados tem também sido alvo de interesse e continua a ser tópico de investigação (Cassel *et al.*, 1997). Tem vindo a ser sugerido que nas organizações que possuem códigos de conduta, os colaboradores sentem maior facilidade para tomar decisões éticas, fomentando porventura níveis mais elevados de compromisso e atitudes mais positivas no trabalho (Weeks & Nantel, 1992).

Empresas com códigos de conduta de elevada qualidade encontram-se significativamente mais representadas entre o topo de sistemas de *ranking* de responsabilidade social das empresas para cidadania corporativa, comportamento ético e sustentabilidade. Idealmente, os códigos de conduta afetam a cultura organizacional, por via da conduta dos colaboradores, ao fomentarem práticas éticas. Entre os benefícios da implementação de códigos de conduta podem estar o controlo de risco, diferenciação do produto, redução de ações negativas do consumidor e melhoria das relações com os clientes (Diller, 1999; Lenox & Nash, 2003), porém apenas algumas evidências empíricas suportam esta ideia. O efeito real dos códigos de conduta é definido pela combinação entre os comportamentos da organização, os padrões éticos e expectativas dos *stakeholders* e sociedade civil.

Cleek e Leonard (1998) questionaram a influência dos códigos de conduta nos comportamentos. Estes autores defenderam que os códigos de conduta não são uma ferramenta muito forte, no sentido de influenciarem os comportamentos éticos e tomada de decisão. A forma como os códigos de conduta são transmitidos e utilizados não é a mais eficaz. Uma crítica feita no estudo de Cleek e Leonard é a de que os códigos de conduta são, normalmente, mais orientados para a proteção da empresa do que para a proteção dos colaboradores.

2.1.6 O julgamento ético e a tomada de decisão ética

O julgamento ético é definido como a decisão sobre qual a coisa certa a fazer (Treviño & Nelson, 2011). O termo julgamento diz respeito aos aspectos cognitivos do processo de tomada de decisão. Para entender o julgamento, é preciso identificar as componentes do processo de tomada de decisão. São cinco as componentes: em primeiro lugar, define-se o problema; em segunda escolhe-se o critério; em terceiro, “pesa-se” o critério; em quarto, equacionam-se alternativas; em quinto, de acordo com o critério escolhido ordenam-se as alternativas e por fim, pensa-se na decisão ideal (Bazerman & Moore, 2013).

No passado, alguns pesquisadores definiram o julgamento ético como sendo singular

(Rest, 1986) e comparativo (Hunt & Vitell, 1986) por natureza. Na psicologia, existem duas diferentes perspectivas, a interna e a externa, relativamente à origem e formação dos nossos valores morais (Straughan, 1983). De acordo com a perspectiva interna, os valores derivam do pensamento racional de cada indivíduo. Um exemplo desta perspectiva é a teoria do desenvolvimento cognitivo moral de Kohlberg. Numa perspectiva externa, os indivíduos adquirem os valores através do contexto social onde se encontram. Bandura (1977) define este processo como aprendizagem social.

No domínio da Psicologia e Sociologia, alguma pesquisa mais recente evidenciou que as decisões sobre situações eticamente dúbias estão muitas vezes fora do nosso controlo e podem entrar em conflito com os nossos próprios padrões morais (De Cremer, 2009). Alguns processos psicológicos que ocorrem podem distorcer as nossas decisões no que respeita à ética, sem nos apercebermos desse facto. Este fenómeno designa-se de “eticidade limitada” (Banaji *et al.*, 2003).

Uma pesquisa empírica realizada por Milkman e alguns colegas sugeriu que o conflito comum entre o "ego do querer" e o "ego do dever" acontece nos julgamentos éticos (Milkman *et al.*, 2008). Os indivíduos percebem o seu comportamento de forma errada, acreditando que irão agir de uma forma mais ética do que irá na realidade acontecer. Existe também uma evidência empírica de que os indivíduos consideram um comportamento eticamente ambíguo como antiético e objeto de punição quando os agentes da ação são normalmente “vítimas” conhecidas (Gino *et al.*, 2010).

A tomada de decisão ética e a tomada de decisão em geral têm em comum o seguinte: a transposição de uma perspectiva de análise do processo decisório mais normativa para uma abordagem mais descritiva.

Quando falamos em tomada de decisão ética, os modelos normativos têm por base os seguintes pressupostos: 1) o reconhecimento de uma determinada situação a que um dilema ético pode levar, envolvendo uma decisão ética e 2) o comportamento ético deriva de uma escolha intencional, consciente (Reynolds *et al.*, 2010; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008).

Na abordagem normativa, consideram-se como referências o modelo de tomada de decisão ética individual de Rest (1986) e o modelo da contigência de Jones (1991). Rest (1986) defendeu que a tomada de decisão ética resulta de um conjunto de quatro passos que devem ser cumpridos. Em primeiro lugar, reconhecimento do dilema ético. Em segundo lugar, formulação

do julgamento. Em terceiro lugar, definição da intenção e por último, o desenrolar da ação/comportamento. Este modelo não tem em conta a influência de fatores cognitivos, motivacionais e contextuais. O modelo de Jones (1991), por outro lado, fez referência à influência destes fatores, fazendo uma ponte entre a influência dos fatores individuais e contextuais na tomada de decisão ética. Atribuiu particular importância aos fatores contextuais na tomada de decisão, em especial, a influência que as características da questão em si podem exercer na consciência moral (Jones, 1991; Treviño, Weaver & Reynolds, 2006;).

Uma decisão moral consiste numa “decisão legal e moralmente aceite por uma larga comunidade (Jones, 1991, pp.367). A definição de uma decisão ética ou não ética tem por base uma maior ou menos perceção da aceitabilidade social dessa decisão. O indivíduo tem tendência a tomar uma decisão ética quanto menor for a quantidade de pessoas afetadas pelas consequências negativas que poderam advir da sua tomada de decisão e quanto mais longe no tempo estas possam ocorrer. O facto de um indivíduo reconhecer uma dada situação como sendo eticamente questionável, isso não implica possuir uma capacidade intrínseca para tomar uma decisão ética, pois quanto mais complexa for a situação, maior será a quantidade de informação disponível para o decisor, representando uma maior permeabilidade à influência de factores que fomentem erros e enviesamentos de julgamento (Silva, 2009). Na tomada de decisão ética, “o impacto e as consequências morais de que se reveste, motivam a utilização de mecanismos psicológicos diferentes da tomada de decisão comum” (Silva *et al.*, 2010, pp. 2181).

2.2 A Gestão de topo

2.2.1 A importância da Gestão de topo

A definição do papel dos gestores de topo tem sofrido alterações e acredita-se que estes são responsáveis por um sistema complexo, não se encontrando inteiramente sob o controlo ou compreensão destes executivos (Kotter, 1982). Os estudos relativos à gestão de topo iniciaram-se com a investigação de Cyert e March (1963).

Os executivos de topo são chamados a identificar problemas e soluções em ambientes em que a ligação resultados-comportamentos não é esclarecedora; a balancear decisões de curto e longo prazo e motivar toda uma força de trabalho (Kotter, 1982). As equipas de gestão de topo são bombardeadas com informações ambíguas e mal estruturadas suscetíveis a diversas

interpretações (Hambrick,1995). As características dos membros de gestão de topo afetam as interpretações e reações às decisões tomadas. As equipas de gestão de topo são chamadas a tomar importantes decisões ao nível do domínio estratégico da organização, bem como alocação de recursos, indivíduos e sistemas (Hambrick & Finkelstein, 1987; Keck & Tushman, 1993).

Finkelstein e Hambrick (1996) apresentaram quatro vantagens ao estudar os grupos da gestão de topo. Em primeiro lugar, as organizações possuem múltiplos objetivos que frequentemente entram em conflito, pois a equipa de gestão de topo é o resultado de uma combinação de indivíduos.

Em segundo lugar, o processo de tomada de decisão estratégica normalmente enfatiza a relevância das sequências, passos e processos que envolvem interação da equipa de gestão de topo, a fim de chegarem a um ponto de convergência.

Em terceiro lugar, ao acreditar que a gestão de topo pode afetar os resultados da organização, a capacidade de previsão da mesma é relevada.

Em último lugar, as interações entre os gestores de topo produzem resultados com interesse para os estrategas, por exemplo, a integração e processo de decisão bem como a distribuição do poder dentro da organização (Finkelstein & Hambrick,1996). Num estudo realizado sobre a banca, Bantel e Jackson (1989), encontraram características da gestão de topo mais relacionadas com a inovação do que as características do seu CEO (Chief Executive Office). Wiersema e Bantel (1992) fizeram uma correlação entre as características demográficas recolhidas na Fortune 500 firms e as mudanças na estratégia corporativa. Foram encontradas diferenças distintas na gestão de topo ao nível da formação, firmeza e idade entre as empresas que estão ou não focadas numa mudança estratégica.

Hambrick e D'Aveni (1992) foram os primeiros a focar-se na gestão de topo como grupo e não apenas no CEO. Acreditavam que as deficiências existentes na gestão de topo resultam de um ineficaz processamento da informação, o que pode originar erros estratégicos. Ao tornarem-se visíveis estas divergências perante *stakeholders* externos, os mesmos podem restringir o apoio à empresa. Num estudo feito por Michel e Hambrick (1992), investigou-se a relação entre as características da equipa de gestão de topo e suas diversificadas posturas. É sua crença que a diversificação de posturas na empresa, determina a quantidade de integração necessária nas suas unidades de negócio, que por sua vez influencia a composição ideal da sua equipa de gestão de topo. A ideia de que os gestores de topo podem ter um papel determinante

das organizações é relativamente recente. Ao longo da história, os executivos de topo têm sido vistos como figuras de primeira linha com pouca influência nos resultados das organizações a que pertencem. Tem-se acreditado que se encontram limitados por regras burocráticas e costumes organizacionais que dificultam a possibilidade de mudança (Hall, 1976).

2.3 A Ética Empresarial e a Gestão de topo

2.3.1 Liderança ética

A liderança ética é definida como “a demonstração de uma adequada conduta normativa através de ações pessoais e relações interpessoais, e promoção dessa conduta para os seus seguidores por via do reforço, tomada de decisão e comunicação bilateral” (Brown *et al.*, 2005, pp.120). Os executivos das grandes organizações definem liderança ética como “simplesmente uma questão em que os líderes possuem bom caráter e os valores corretos ou sendo uma pessoa de forte caráter” (Freeman & Stewart, 2006, pp. 2). De acordo com Brown e Treviño (2006), a liderança ética é uma importante e única forma de liderança. Morgan (2003) afirmou que o comportamento ético é uma componente da liderança e que o desenvolvimento a nível ético é vital para o sucesso de qualquer indivíduo que aspire a ser líder. Desta forma, este torna-se mais eficaz, eficiente e inovador numa organização. De acordo com Brown *et al.* (2005) a liderança ética integra diversas dimensões como a tomada de decisão, o reforço e a comunicação *two-way*. Desta forma, os autores acreditam que os líderes éticos têm consciência da importância da tomada de decisão partilhada por todos os ativos humanos que pertencem à organização. No que diz respeito ao reforço, os líderes éticos possuem características como a honestidade, a confiança, a justiça e preocupação por todos os colaboradores, sendo que as suas decisões têm por base a justiça e o trabalho é estruturado em concordância com um ambiente justo. A dimensão de comunicação *two-way* faz referência ao facto de os líderes éticos possuírem particularidades que os distinguem dos restantes líderes, como a transparência e a sua envolvimento numa comunicação aberta, proporcionando condutas éticas satisfatórias para os seus seguidores.

Kanungo (2001) afirmou que sem uma liderança ética, as organizações irão perder eficácia no longo prazo, tornando-se estruturas sem “alma”. Todos os comportamentos de liderança se tornam credíveis e legítimos quando provêm da autoridade moral e integridade do

líder. Heifetz (2006) defendeu que a responsabilidade principal de um líder ético é lidar com os conflitos entre os seus seguidores e instruí-los de forma correta.

O líder é considerado ético quando as suas virtudes interiores norteiam o seu processo de tomada de decisão. Os seguidores beneficiam da forma virtuosa como o seu líder conduz a sua vida. As virtudes são amplificadas quando o líder demonstra “imaginação, compaixão, empatia e discernimento (Cumbo, 2009, pp. 726). É sugerido que o caráter do líder tem uma influência positiva nos resultados da organização, mais especificamente ao nível da confiança e satisfação no trabalho (Avey *et al.*, 2012). Foi proposta uma relação entre o comportamento de liderança ética e satisfação no trabalho, nas organizações mais tradicionais (Neubert *et al.*, 2009). Okpara e Wynn (2008) revelaram no seu estudo a existência de uma correlação entre clima ético e satisfação no trabalho. Concluíram também que um clima ético organizacional favorável encoraja um maior comprometimento e satisfação no trabalho. Dadhich e Bhal (2008) defendem que a confiança afetiva (vínculo emocional entre os indivíduos) e a confiança cognitiva (onde se requer confiança em situações de conhecimento imperfeito serão determinadas pela liderança ética). A liderança ética está significativamente correlacionada com o nível de confiança do seguidor no seu líder (Kalshoven & Den Hartog, 2009; Vand der Akker *et al.*, 2009). Sandel (2009) fez referência a três abordagens históricas relacionadas com a liderança ética. Na primeira abordagem, o líder deve maximizar o bem-estar dos seus seguidores como é definido pela Teoria Utilitarista. Na segunda, o líder deve proteger a liberdade dos indivíduos, fazendo referência à Teoria do Libertarianismo. Na terceira abordagem, o líder deve focar-se somente na promoção daquilo que é correto fazer, independentemente da consequência. Esta abordagem tem como base a Teoria Ética de Kant.

Por último, Martinez-Saenz (2009) identificou cinco construtos dentro da liderança ética: o altruísmo, egoísmo, autonomia, legalista e comunitário. Uma motivação altruísta dentro da liderança ética é quando o líder age sem pensar nos seus próprios interesses. Uma visão egoísta é aquela em o líder considera o que é certo fazer mediante o seu próprio interesse. Autonomia é quando o líder permite que os seus seguidores sigam as suas próprias crenças éticas. Numa perspectiva legalista, o líder segue determinadas regras ou procedimentos. Finalmente, num sentido comunitário, é dada ênfase na melhoria da sociedade e da comunidade em que a organização reside.

2.3.2 Clima ético

O clima ético de uma organização é definido pela percepção partilhada da forma como as questões éticas devem ser abordadas e qual é o comportamento eticamente correto. Victor e Cullen (1988) entenderam que o clima ético é uma característica organizacional penetrante que afeta o modo como as decisões organizacionais são tomadas. Dentro da organização, o clima ético tem como base as percepções, dos seus membros, de práticas comuns organizacionais e procedimentos envolvendo a ética. Quando um colaborador se confronta com uma questão ética e sobre aquilo que é esperado por parte da organização que ele faça, a sua consideração final tem como influência o clima ético da organização (Bartels *et al.*, 1998).

Existem duas dimensões do clima ético que podem ser analisadas: a força e a direção (Murphy,1993; Rousseau,1988). Por um lado, a direção comporta o conteúdo das normas relativas ao comportamento ético e estabelece quais os comportamentos aceites e não aceites. A força diz respeito à extensão do controlo sobre o comportamento exercido por um clima ético. Nas organizações com climas éticos fortes, as normas referentes aos comportamentos éticos são claras relativamente àquilo que é esperado dentro da organização. Existe uma percepção correta dos comportamentos esperados, bem como das respetivas recompensas e punições. Os indivíduos dentro das organizações com um forte clima ético, quando confrontados com um dilema ético, tendem a tomar comportamentos éticos que irão ter como resultado uma menor incidência de problemas éticos.

Alguma pesquisa corrente sugere que um factor importante influenciador do comportamento ético dos colaboradores é o clima ético da organização (Sinclair, 1993). Victor e Cullen (1990) fizeram uma pesquisa relativa aos diferentes tipos de clima ético dentro de uma organização. Na sua pesquisa, utilizaram algum trabalho já realizado na teoria ética (Fritzsche & Becker, 1984; Williams, 1985), desenvolvimento moral (Kohlberg, 1967, 1984) e teorias socioculturais das organizações com a finalidade de elaborar descrições de clima moral. Estas descrições baseiam-se nos seguintes tipos de critério: princípios, tratamento/cuidado e instrumental. Também têm por base níveis de análise, podendo ser individual ou organizacional. Feita uma análise fatorial destas descrições, obteve-se como resultado seis tipos de clima (cuidador/protetor, profissional, instrumental, independente, eficiente e seguidor de regras).

2.3.3 Liderança ética e clima ético

Vários autores têm sugerido que uma das principais responsabilidades de um líder é criar um clima/cultura ética (Jaramillo *et al.*, 2006; Carrillo, 2005; Sims & Brinkmann, 2002; Minkes, Small & Chatterjee, 1999; Daft, 2005). Nessa mesma linha de raciocínio, alguns investigadores da área defenderam que o clima ético, num contexto de trabalho, é moldado pelos seus gestores (Schein, 1985; Schminke *et al.*, 2005; Treviño *et al.*, 2000).

As organizações têm vindo a implementar sistemas formais de códigos de ética, auditorias corporativas, procedimentos standardizados e programas de formação ética, de forma a aliciar os gestores a estabelecer um clima ético (Weaver *et al.*, 1999). Os princípios éticos refletem-se muito mais nas ações do que nas palavras, logo a influência informal das interações dos gestores e respetiva liderança ética são potencialmente mais relevantes que os sistemas formais (Tenbrunsel *et al.*, 2003).

Os gestores podem desempenhar um papel primário ao formar um clima ético através da prática de bons exemplos (Dickson *et al.*, 2001). O poder e status dos gestores contribuem para que estes sejam vistos como modelo de comportamento ético (Brown & Treviño, 2006). Promovem comportamentos éticos ao comunicar expectativas éticas, enfatizando e aderindo a práticas e procedimentos que reforcem comportamentos éticos (Brown & Treviño, 2006; Wimbush & Shepard, 1994). O estatuto de um gestor é ainda mais enaltecido por via do desenvolvimento de relações. O vínculo destas relações fortalece-se quando alguém vai de encontro às necessidades do outro, mais especificamente ao nível da segurança (Davidovitz *et al.*, 2007).

Devido à sua natureza, as situações éticas são quase sempre incertas e equivocadas (Flynn, 2008; Sonenshein, 2007). Uma situação ética parece equivocada quando existem múltiplas interpretações da mesma. Da mesma forma, a ambiguidade relativa às causas e implicações de potenciais ações gera incerteza. Os gestores ao reproduzir um comportamento de liderança ética provocam mais segurança e clareza, ao moldarem um comportamento apropriado de forma consistente, justa e confiável (Brown & Treviño, 2006; Brown *et al.*, 2005).

Um comportamento de liderança ética diminui a ansiedade associada à incerteza em situações éticas (Treviño *et al.*, 2003). Ao demonstrar uma liderança ética, os gestores têm um papel importante no que diz respeito à identificação e atendimento das necessidades de segurança dos membros da organização. Fazendo isto, solidificam relações que relevam o seu poder pessoal de influência nos outros (Davidovitz *et al.*, 2007; Popper & Maysless, 2003).

Com recursos pessoais e posicionais de influência que reforçam o seu status, os gestores que praticam comportamentos de liderança ética são credíveis e tornam-se autoridades de moral atrativas (Avolio *et al.*, 1999; Brown & Treviño, 2006). Mais especificamente, este reforço de estatuto permite aos gestores éticos especificar expectativas e moldar as percepções dos colaboradores num ambiente de trabalho comum.

Um clima ético forma-se através das interações entre o gestor (sendo ele o líder neste caso) e chefias e entre as diversas chefias da organização (Grojean *et al.*, 2004; Treviño, 1990; Umphress *et al.*, 2003; Victor & Cullen, 1988). O processo pelo qual as percepções e atitudes são comunicadas de uma pessoa para outra, que eventualmente convirjam, e são mantidas através de relações de proximidade tem sido descrito como contágio social (Brass *et al.*, 1998; Burt, 1987; Roberson & Colquitt, 2005). O contágio social tem sido visto como um processo precedente à partilha de percepções relativas à ética (Brass *et al.*, 1998) e justiça (Spell and Arnold, 2007). Os gestores com comportamentos éticos e virtuosos têm sido descritos como agentes de promoção de virtude (Flynn, 2008; Moore & Beadle, 2006; Wright & Goodstein, 2007).

Afirma-se que o comportamento virtuoso tem um efeito amplificador naqueles que testemunham estes comportamentos, sendo inspirados pelos mesmos e sentindo vontade de os reproduzir (Caza *et al.*, 2004), o que resulta numa partilha de comportamentos virtuosos entre indivíduos (Fredrickson, 2003). Portanto, o comportamento de liderança ética dos gestores é influenciador, através das relações criadas e do exemplo, o que perpetua e faz prevalecer as percepções partilhadas de clima ético por via dos processos de contágio social (Spell & Arnold, 2007). Neste sentido, podemos esperar que:

Hipótese 1. A liderança ética influencia positivamente as percepções de clima ético.

Paralelamente, algumas investigações empíricas referem ainda que a adoção de comportamentos éticos, por parte dos líderes, reflete-se no aumento do comprometimento afetivo dos seus funcionários ao nível do orgulho que sentem pela organização, na preocupação com o seu futuro e na partilha dos seus valores (Brown & Treviño, 2006; Kim & Brymer, 2011; Kalshoven *et al.*, 2011). Neubert *et al.* (2009) defendem que os comportamentos de liderança ética devem promover uma atmosfera moral na organização, estimulando a satisfação

profissional e o comprometimento afetivo. Assim sendo, a literatura surege que:

Hipótese 2a. A liderança ética influencia positivamente o comprometimento afetivo.

Quando o clima de uma organização é visto como ético, esta percepção influencia a tomada de decisão e comportamento dos colaboradores assim como as suas atitudes perante o seu trabalho e relação para com a organização (Brown & Treviño, 2006). Da mesma forma que os gestores vão de encontro às necessidades de segurança dos seus membros, a mesma necessidade de saciedade pode ser satisfeita num clima de trabalho ético influenciado por uma liderança ética dos gestores. Os resultados de investigação meta-analítica suportam o impacto do clima ético no comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (Martin & Cullen, 2006). Um clima ético caracterizado pela preocupação e sensibilidade às necessidades alheias tem influência no comprometimento organizacional (Cullen *et al.*, 2003).

O conceito de comprometimento organizacional tem ganho grande notoriedade e atenção na literatura relativa a comportamento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990). O compromisso pode ser classificado como compromisso afetivo ou compromisso comportamental (Staw, 1977). Desta forma, o conceito de compromisso pode ser usado para descrever dois tipos de situação: compromisso como processo no qual os colaboradores se identificam com os valores e objetivos da organização (compromisso afetivo) e compromisso como processo em que o comportamento passado do indivíduo serve para o unir à organização (compromisso comportamental). Desta forma é esperado que:

Hipótese 2b. O clima ético influencia positivamente o comprometimento afetivo.

Hipótese 2c. O clima ético medeia a relação entre a liderança ética e o comprometimento afetivo.

De acordo com a literatura, os colaboradores sentem-se mais satisfeitos nos seus trabalhos e comprometidos com as suas organizações quando se encontram num ambiente caracterizado por conduta ética, honestidade, preocupação para com os outros e justiça (Brown & Treviño, 2006; Treviño *et al.*, 1998). O efeito coletivo de diversos colaboradores

reproduzirem comportamentos observados nos seus líderes, gera um ambiente de trabalho em que existe partilha de normas éticas de trabalho (Davidovitz *et al.*, 2007; Dickson *et al.*, 2001). A liderança ética promovida pelos líderes de uma forma justa, atenciosa, aberta, sincera e honesta, desempenha um papel crucial no aumento da satisfação profissional, incluindo a satisfação com as condições de trabalho e com a remuneração (Treviño, Hartman & Brown, 2000; Brown *et al.*, 2005; Brown & Treviño, 2006; Neubert, Carlson, Roberts & Chonko, 2009; Kim & Brymer, 2011). A literatura sugere então que:

Hipótese 3a. A liderança ética influencia positivamente a satisfação no trabalho.

Um clima ético influencia as atitudes dos colaboradores perante a sua organização e o seu trabalho (Cullen *et al.*, 2003; Treviño *et al.*, 1998). A liderança ética, tendo como mediador o clima ético, influencia o comprometimento afetivo organizacional e a satisfação no trabalho (Brown *et al.*, 2005). Os climas éticos desempenham um papel importante nas tomadas de decisão éticas dos membros da organização e tais decisões refletem-se em manifestações de comportamentos éticos ou não éticos no trabalho (Schwepker, 2001; Simha & Cullen, 2012). Estes comportamentos refletem colaboradores com uma melhor perceção do carácter dos seus superiores e organização. Assim sendo, podemos esperar igualmente que:

Hipótese 3b. O clima ético influencia positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 3c. O clima ético medeia a relação entre a liderança ética e satisfação no trabalho.

Finalmente, a confiança é uma componente crucial para o sucesso das relações entre líderes e seguidores, facilitando a cooperação, ajudando a comaltar diferenças, encorajando a partilha de informação e promovendo maior aceitação (Argyris, 1970; Den Hartog, 2003; Deutsch, 1973; Dirks & Ferrin, 2002; Lane, 1998; Mayer *et al.*, 1995; Shapiro, 1987; Tsai & Ghoshal, 1998; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998; Zand, 1972, 1997; Zucker, 1986). Não existe muita pesquisa sobre a forma como a dimensão ética e moral da liderança influencia a confiança (Podsakoff *et al.*, 1990). Contudo, alguns autores defenderam que a liderança transformacional, referida muitas vezes como estando muito relacionada com a liderança ética, tem um efeito direto na confiança dos seguidores do líder (Bass & Steidlmeier, 1999; Brown &

Treviño, 2006; Lasthuizen, 2008). Sugere-se assim que existe a seguinte relação entre a liderança ética e a confiança:

Hipótese 4a. A liderança ética influencia positivamente a confiança.

Por fim, o clima ético e a confiança estão fortemente relacionados (De Coninck, 2011 & Mulki *et al.*, 2006). A confiança no líder pode ser entendida como a vontade ou predisposição do colaborador aceitar a vulnerabilidade do seu líder com base em expectativas positivas das suas intenções (Schoorman *et al.*, 2007). Um colaborador irá confiar mais facilmente no seu líder se este possuir características como a bondade, aceitação, honestidade (Zeffane, 2010). Uma vez que os climas éticos influenciam comportamentos, é esperado que influencie a confiança do colaborador no seu supervisor e organização:

Hipótese 4b. O clima ético influencia positivamente a confiança.

Hipótese 4c. O clima ético medeia a relação entre a liderança ética e a confiança.

A figura 1 apresenta o modelo concetual proposto e algumas das hipóteses de investigação.

As hipóteses de mediação do clima ético não estão representadas (H2c, H3c e H4c).

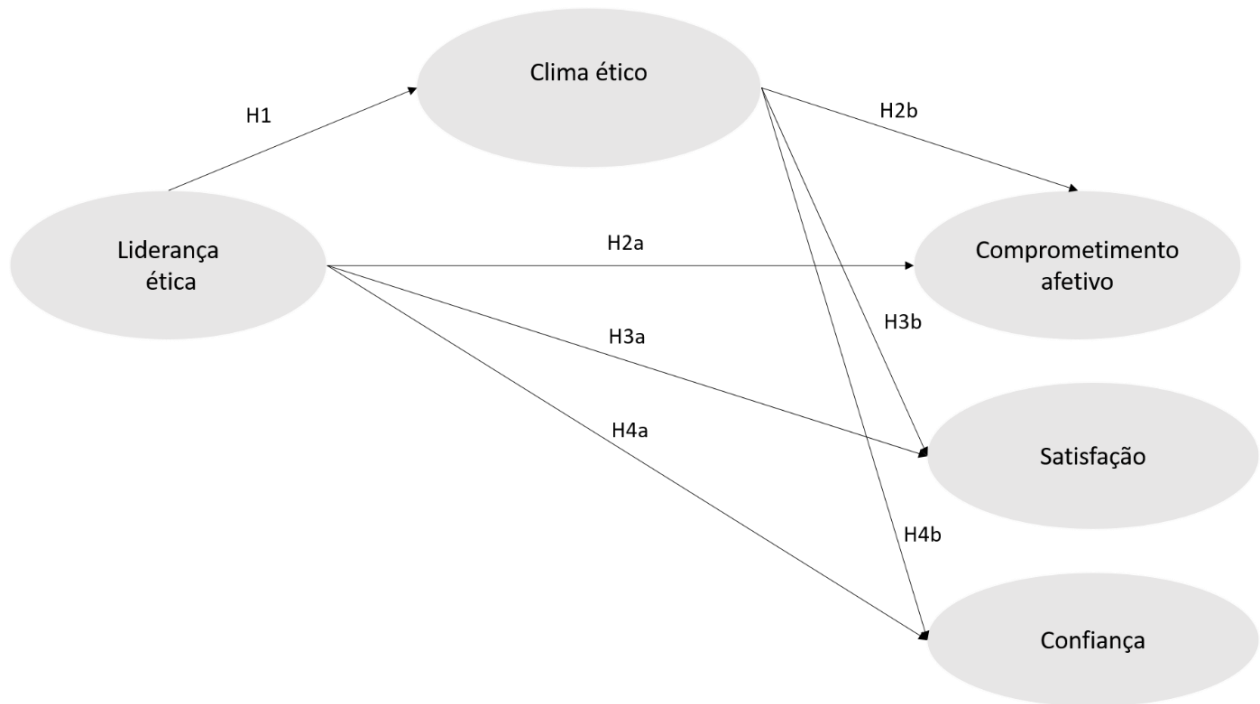


Figura 1 – Modelo conceitual proposto

3. Metodologia

3.1 Metodologia escolhida

A metodologia utilizada nesta dissertação é de ordem quantitativa. Em primeiro lugar, elaborou-se um questionário que permitiu recolher, analisar e discutir informação. Procedeu-se à realização de um pré-teste, de forma a validar as escalas de cada construto. Definiu-se a versão final das escalas de medida utilizadas. O tipo de amostra e respetiva técnica de amostragem foram estabelecidas. Os questionários foram enviados a trabalhadores da L'Oréal e, posteriormente a trabalhadores de diversas organizações. Por fim, para testar o modelo conceitual e hipóteses de investigação propostas, recorreu-se ao Modelo de Equações Estruturais (*Structural Equation Modelling – SEM*). O Modelo de Equações Estruturais permite demonstrar relações entre construtos que estão correlacionados entre si.

3.1.1 Amostra por conveniência

A técnica de amostragem escolhida foi a amostra por conveniência. Este tipo de técnica permite selecionar uma amostra da população que seja acessível, sendo mais rápida e econômica. Uma desvantagem desta técnica é a falta de representatividade, impossibilitando a realização de declarações sobre os resultados sem correr nenhum risco devido ao critério de amostra aplicado.

3.1.2 População-alvo

Como já foi referido no capítulo 2, problemáticas corporativas na ética empresarial dizem respeito a questões éticas inerentes a uma organização em particular (Velasquez,1998). Esta dissertação tem como objetivo verificar qual a influência da liderança ética nos colaboradores. Pensou-se que a população-alvo ideal seriam os colaboradores que trabalhassem numa empresa considerada ética. Abordaram-se três empresas que constam no ranking das melhores práticas éticas, sendo elas a Sonae, EDP e L'Oréal (Ethisphere Institute, 2013 World's Most Ethical Companies). Apenas a L'Oréal respondeu positivamente, pelo que foi posteriormente enviado um email a todos os colaboradores da empresa com o link do questionário online. Tendo a taxa de resposta sido bastante baixa (2%), foi necessário ajustar a população-alvo que passou a ser caracterizada por trabalhadores-residentes em Portugal com idade igual ou superior a 18 anos.

3.1.3 Abordagem positivista

Huberman e Miles (2002) e Miles e Huberman (1994) defenderam que a análise quantitativa, associada ao paradigma positivista, permite identificar relações que poderiam não ser evidentes aos olhos do pesquisador ou ser afetadas pela sua percepção pessoal. Uma abordagem positivista é especialmente adequada ao domínio das ciências sociais e da gestão, em particular, permitindo mover-se do contexto da descoberta para o contexto da justificação (Sofaer, 1999).

A investigação desta dissertação centra-se na abordagem positivista, dado que o objetivo é validar o modelo conceitual proposto, testar as hipóteses enunciadas e, desse modo, identificar as relações existentes entre os construtos.

3.1.4 A utilização dos Modelos de Equações Estruturais

Os modelos de equações estruturais pertencem à família de modelos estatísticos que procuram explicar relações entre múltiplas variáveis. A modelação de equações estruturais tem origem na Análise Fatorial e na Análise de Caminho (Wright, 1934).

Um modelo de equações estruturais é constituído por duas componentes: 1) a componente estrutural ou de regressão, que consiste num modelo semelhante aos modelos econométricos de equações simultâneas, podendo as variáveis ser latentes e 2) a componente de medida que estabelece a relação entre as variáveis latentes e os seus indicadores de medida (Salgueiro, 2008). Uma variável manifesta ou observada é uma variável medida, manipulada ou observada diretamente. Uma variável latente é um conceito não observado e sob forma de hipótese que pode ser representado por variáveis observáveis ou mensuráveis. A utilização de variáveis latentes permite o uso de uma ou mais variáveis como indicadores de construtos, melhorar a estimação estatística, representar conceitos teóricos e especificar o erro da medida. Quanto à sua função no modelo de equações estruturais, as variáveis podem ser classificadas de exógenas ou independentes quando as causas destas variáveis estão fora do modelo. Quando as causas da variação das variáveis se encontram no modelo, as variáveis denominam-se dependentes ou endógenas.

As principais vantagens da utilização dos modelos de equações estruturais são as seguintes: 1) pormenorização das relações existentes entre o constructo teórico e as variáveis observáveis que o constituem e 2) análise das relações tanto diretas como indiretas entre os construtos teóricos, sem o enviesamento provocado por erros de medição (Baumgartner & Homburg, 1996).

Utiliza-se uma nomenclatura muito específica nos Modelos de Equações Estruturais, por esse motivo é necessário referir alguns conceitos importantes (Hair *et al.*, 2006):

- **Bondade do ajustamento** – grau em que o modelo reproduz a estrutura de associações observada nos dados.
- **Construto latente** – conceito teórico não observável e mensurável de forma direta, sendo “operacionalizável” por via de uma variável latente.
- **Erro de medida** – grau em que as variáveis de medida não são descritas perfeitamente pela variável latente que estão a medir.
- **Factor loadings** – medida do grau de correlação entre as variáveis observadas e fatores latentes numa solução standardizada em que os fatores latentes têm variância unitária.
- **Indicador** – variável observável, usada como medida de uma variável latente.

O método de estimação utilizado será o método da Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood - ML*). É um método que obtém estimadores consistentes, assintoticamente não enviesados e eficientes (Hair *et al.*, 2006). É usual utilizar as medidas de forma da distribuição (assimetria e curtose) para avaliar a plausibilidade da assunção da distribuição normal das variáveis. Vários estudos de simulação e observação empírica têm reproduzido diversas recomendações no que diz respeito à assunção de normalidade. Kline (2004, pp. 82-83) cita estudos segundo os quais valores absolutos de assimetria superiores a 3 e curtose univariada e multivariada superiores a 10 são indicadores de violação do pressuposto da normalidade e inadequação do método de ML para a estimação do modelo.

3.1.5 Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória é uma técnica multivariada utilizada normalmente para testar (confirmar) relações pré-estabelecidas em modelos teóricos (Hair *et al.*, 2006) e relações estabelecidas entre as variáveis latentes e os respectivos indicadores de medida, podendo também ser utilizada para fins exploratórios (Gerbing & Hamilton, 1997).

A AFC é indispensável para melhor avaliar e aprimorar as escalas construídas (Gerbing & Anderson, 1988), permitindo aferir:

1) a Fiabilidade – ou consistência interna, grau em que um conjunto de indicadores de uma variável latente é consistente nas suas medidas. Para Malhotra e Birks (2003) e Sekaran

(2003), fiabilidade representa a medida na qual uma medição reproduz resultados consistentes se o processo tiver de ser repetido. Evidenciada pelo R^2 de cada indicador, pelo coeficiente *Alfa de Cronbach*, ou pela *composite reliability*.

2) a Validade nomológica – refere-se à validade do modelo no seu todo (Chau,1997; Eriksson e Sharma, 1999) e é avaliada através do valor da estatística χ^2 (e respetivo *p-value*), com os graus de liberdade (df), procurando apurar se o modelo em análise reproduz a matriz de variâncias-covariâncias (ou de correlações) da população.

3) a Validade Convergente – prende-se com a correlação entre os indicadores de medida de cada variável latente. É avaliada através dos *t-values*, do seu nível de significância e do peso dos *itens* nos respectivos constructos (Bagozzi, 1980). Na prática, é evidenciada pelos *standardized factor loadings* ou pesos factoriais standardizados de cada indicador com a respectiva variável latente, e pelos *t-values* e nível de significância associados a estes *loadings* (*t-values* >1,65, >1,96 ou >2,58 consoante $p < 0,1$, $p < 0,05$, ou $p < 0,01$, respectivamente). A análise da validade convergente pode ser realizada através da análise da variância média partilhada entre uma variável latente e seus indicadores (*Average Variance Extracted – AVE*) (Fornell e Larcker, 1981). A AVE mede a proporção da variância da variável latente que é explicada pela variância dos seus indicadores. Os autores recomendam que a AVE seja no mínimo 0,5, assegurando-se desse modo a explicação de pelo menos 50% da variância dos indicadores.

4) a Validade Discriminante – refere-se à separação entre os construtos latentes, ou seja, à extensão em que o indicador de um determinado construto não se correlaciona com os indicadores de outros construtos. A validade discriminante avalia se uma variável latente está a partilhar mais variância com os seus indicadores do que com as outras variáveis latentes. Tal pode ser avaliado pelo Critério de Fornell-Larcker, que advoga que cada um dos construtos deve partilhar mais variância com os seus indicadores do que com os outros construtos. Usando o critério de Fornell- Larcker, pode analisar-se se a raiz quadrada dos valores de AVE de cada construto é superior à sua correlação com os restantes construtos.

Para medir a qualidade do ajustamento do modelo, foram utilizados índices absolutos, de parcimónia, relativos e de discrepância populacional. Os índices absolutos analisados foram o χ^2 (Qui Quadrado), RMR (*Root Mean Square Residual*) e o GFI (*Goodness of Fit Index*). No χ^2 , a situação de ajustamento perfeito é $\chi^2=1$. De forma geral, considera-se o ajustamento bom se χ^2 for inferior a 2. O CMIN/DF é a razão entre o Qui Quadrado e os graus de liberdade, sendo idealmente inferior a 5. Quanto menor for o RMR, melhor será o ajustamento. Para o

GFI, valores inferiores a 0,9 indicam modelos com mau ajustamento de dados; valores entre os 0,9 e os 0,95 indicam bom ajustamento e valores superiores a 0,95 sugerem um ajustamento muito bom (Tanaka & Huba, 1985). Os índices relativos analisados foram o CFI (*Comparative Fit Index*) e o TLI (*Tucker-Lewis Index*). No CFI, valores que se encontrem entre os 0,9 e 0,95 indicam um ajustamento bom. No caso do TLI, valores próximos do 1 indicam um ajustamento muito bom. Os índices de parcimónia analisados foram o PCFI (*Parsimony CFI*) e o PGFI (*Parsimony GFI*). Os valores superiores a 0,8 indicam um bom ajustamento (Bunch, 2008, pp.115). Relativamente aos índices de discrepância populacional foi analisado o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Quando a estimativa pontual do RMSEA se encontra no intervalo [0.05;0.08[, o ajustamento é considerado bom (Arbuckle, 2008, pp.592).

3.1.6 Questionário

De acordo com Kinnear e Taylor (1996), o inquérito é um dos meios mais apropriados para uma investigação conclusiva.

Neste estudo, o questionário é composto por cinco secções, totalizando sessenta e seis questões. Na primeira secção, o colaborador avalia o desempenho do seu chefe. Na segunda secção, é pedida uma avaliação relativa ao ambiente corporativo e relação com os colegas de trabalho. Na terceira, o colaborador avalia a sua satisfação no trabalho. Na quarta, o colaborador avalia o seu comprometimento afetivo para com a organização à qual pertence. Na quinta e última seção, a confiança no seu líder é avaliada pelo colaborador. Considera-se líder o respetivo chefe direto. (no caso dos cargos de direção, são os membros da gestão de topo). Todas estas variáveis foram avaliadas através de uma escala de likert de 7 pontos, sendo 1- discordo totalmente e 7 – concordo totalmente. O questionário possui um conjunto de questões relativas à idade, sexo, habilitações literárias, número de anos na empresa, área em que trabalha (Vendas/Comercial, Marketing, Recursos Humanos, Financeira, Administrativa, *Supply Chain*/Logística, Produção) e a posse ou não de cargo de chefia. O questionário foi construído no Google Forms e distribuído via efeito bola de neve (reencaminhamento de emails), Facebook (Grupo ISCTE-IUL, Emprego Lisboa) e LinkedIn.

3.2 Construtos e variáveis utilizadas no questionário

Os construtos que compõem o modelo são os seguintes: liderança ética, clima ético, comprometimento afetivo, satisfação no trabalho e confiança. A confiança, de acordo com o estudo de Adams e Sartori (2005), é composta por quatro construtos, a benevolência, integridade, preditabilidade e competência.

3.2.1 Liderança ética

Utilizou-se a escala de liderança ética composta por 10 itens, desenvolvida e validada por Brown *et al.* (2005). Os itens são os seguintes:

“ O meu chefe...”

1. ouve o que os colaboradores têm a dizer.
2. chama a atenção aos colaboradores que violam os códigos de ética.
3. conduz a sua vida de forma ética.
4. tem em mente os melhores interesses dos colaboradores.
5. tomas decisões justas e equilibradas.
6. é confiável.
7. conversa sobre ética empresarial e valores éticos com os colaboradores.
8. dá o exemplo de como as coisas devem ser feitas de forma correta, em termos éticos.
9. considera importante os resultados, mas também a forma como os mesmos são obtidos.
10. pede a opinião aos colaboradores sobre qual a coisa certa a fazer.

3.2.2 Comprometimento afetivo

Meyer & Allen (1991) desenvolveram a escala de comprometimento afetivo, constituída por oito itens seguintes:

-
1. Gostaria muito de permanecer o resto da minha carreira nesta organização.
 2. Gosto de conversar com pessoas sobre a minha organização.
 3. Sinto os problemas da organização como sendo meus.
 4. Penso que poderia facilmente estar ligado a outra organização como estou nesta.
 5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
 6. Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização.
 7. Não me sinto como parte da família nesta organização.
 8. Não sinto um forte sentido de pertença a esta organização.

3.2.3 Clima ético

Para medir o clima ético, foi usada a escala de Victor & Cullen (1987,1988), que contém 26 itens, como se apresenta a seguir:

“ Na minha empresa...”

1. os meus colegas só se preocupam com eles.
2. a maior responsabilidade para o colaborador é ser eficiente.
3. é espero que os colaboradores sigam as suas próprias crenças pessoais e morais.
4. espera-se que os colaboradores se empenhem no sentido de ir encontro aos interesses da empresa.
5. Os meus colegas olham pelo bem-estar uns dos outros.
6. não há lugar para ética e moral pessoais.
7. é muito importante seguir estritamente os procedimentos e regras.
8. o meu trabalho é considerado como não importante se não vai de encontro aos interesses da empresa.
9. cada colaborador decide por ele/ela próprio o que é certo e errado.
10. os colaboradores protegem os seus próprios interesses, independentemente da consideração de terceiros.
11. o mais importante é o sentido de certo e errado de cada colaborador.
12. a maior preocupação é o bem-estar de todos.
13. a primeira coisa a ter em conta é se uma decisão viola ou não a lei.
14. espera-se que os colaboradores cumpram a lei e deontologia profissionais, independentemente de outras considerações.
15. é expetável que os colaboradores sigam as regras e procedimentos.
16. os meus colegas preocupam-se com os interesses da empresa.
17. os colaboradores bem-sucedidos seguem as regras e procedimentos.
18. a mais eficiente é sempre a forma mais correta.
19. os colaboradores guiam-se pela própria ética pessoal.
20. a lei e códigos éticos da respetiva profissão são o mais importante.
21. é esperado que cada trabalhador trabalhe eficientemente.
22. é esperado que eu faça sempre o que é certo para o cliente.
23. os colaboradores bem-sucedidos obedecem estritamente às políticas estabelecidas.
24. é esperado que as pessoas sigam estritamente os padrões profissionais.
25. a consideração mais importante é aquilo que é melhor para todos.
26. as pessoas bem-sucedidas obedecem estritamente às políticas estabelecidas.

3.2.4 Satisfação no trabalho

Foi utilizada a escala elaborada por Camman *et al.* (1979), composta por três itens para medir a satisfação no trabalho. Os itens são os seguintes:

“ No geral...”

1. Estou satisfeito(a) com o meu trabalho.
2. Eu gosto de trabalhar aqui.
3. Eu não gosto do meu trabalho.

3.2.5 Confiança

Na confiança foram medidas quatro dimensões: benevolência, integridade, preditabilidade e competência de um líder, como anteriormente foi descrito. Utilizou-se a escala de Adams & Sartori (2005), possuindo cada dimensão cinco itens a serem analisados. Apresenta-se a seguir a lista de itens, por dimensão.

Confiança - Benevolência

1. Posso confiar no sentido de justiça do meu líder.
2. O meu líder protege-me.
3. É expeável que o meu líder me proteja.
4. Acredito que o meu líder é justo.
5. O meu líder olha por mim.

Confiança – Integridade

1. Tenho confiança nas motivações do meu líder.
2. O meu líder preocupa-se comigo.
3. O meu líder tem em conta os meus interesses.
4. O meu líder preocupa-se genuinamente com o meu bem-estar.
5. O meu líder põe em prática o que diz.

Confiança - Preditabilidade

1. Consigo antecipar as atitudes do meu líder.
2. O meu líder comporta-se de forma consistente.
3. Sei que o meu líder irá manter a sua palavra.
4. Sei como o meu líder vai reagir.
5. Sei exatamente o que meu líder irá fazer em situações difíceis.

Confiança – Competência

1. O meu líder é competente.
2. O meu líder tem um bom desempenho.
3. Tenho confiança nas competências do meu líder.
4. O meu líder é eficaz no seu trabalho.
5. O meu líder sabe o que os colaboradores estão a fazer.

3.3 Pré-teste

A fase do pré-teste é muito importante para garantir uma correta adequação do questionário aos objetivos de estudo, para clarificar, adequar e identificar possíveis falhas na formulação ou reformulação das questões (Bosch & Torrente, 1993). Foi solicitado a quinze pessoas o preenchimento do questionário, estando entre elas professores (orientadora e co-orientadora), o gestor de recrutamento da L'Oréal e trabalhadores com mais de dezoito anos, residentes em Portugal. Após a realização do pré-teste, foram reformuladas algumas questões. Como as escalas se encontram todas reproduzidas em inglês, algumas traduções foram reajustadas de forma a fazer sentido na língua portuguesa. No construto comprometimento afetivo, foram retirados dois itens, ficando no total com seis itens. No construto confiança também foram eliminados dois itens, totalizando 18 itens. Os motivos desta eliminação são dois: o facto de alguns inquiridos, na fase de pré-teste, terem demonstrado alguma dificuldade na interpretação das afirmações/conceitos presentes e a existência de uma grande semelhança no conteúdo das afirmações.

3.4 Recolha de dados

O questionário foi lançado no dia 7 de Março de 2016 e terminado no dia 10 de Maio de 2016, sendo recolhidos no total 255 questionários. Dos 255 questionários respondidos, quatro foram considerados não válidos. Após recolha dos dados, foi criada uma base de dados que posteriormente foi analisada no programa SPSS versão 23 e Amos versão 23.

4. Análise de Resultados

4.1 Caracterização Sócio-demográfica da Amostra

Dos 251 participantes considerados válidos, 60,3% são do sexo feminino e 39,7% do sexo masculino (ver quadro 4.1). Apenas 98,4% (N=247) participantes responderam à questão sexo e idade. No campo das habilitações literárias, apenas 97,2% (N=244) inquiridos responderam.

Quadro 4.1 – Distribuição da amostra por Sexo, Idade e Habilitações literárias

	Frequência	Percentagem válida
Sexo		
Feminino	149	60,3%
Masculino	98	39,7%
Idade		
18-25	46	18,5%
25-40	99	39,8%
40-50	74	29,7%
50-65	30	12%
Habilitações literárias		
Ensino Básico	4	1,6%
Ensino Secundário	37	15,2%
Ensino Superior	203	83,2%

A área de trabalho que regista o maior número de respondentes é a administrativa (20,4%), seguida da área de recursos humanos (16,4%) e financeira (16%). Dos 251 inquiridos, 21,5% têm cargo de chefia e 78,5 % não possuem cargo de chefia (ver quadro 4.2).

Quadro 4.2 – Distribuição da amostra por Área de trabalho e Posse ou não de cargo de chefia

	Frequência	Percentagem válida
Área em que trabalha		
Vendas/Comercial	38	15,2%
Marketing	29	11,6%
Recursos Humanos	41	16,4%
Financeira	40	16%
Administrativa	51	20,4%
Supply Chain/Logística	16	6,4%
Produção	35	14%
Tem cargo de chefia?		
Sim	54	21,5%
Não	197	78,5%

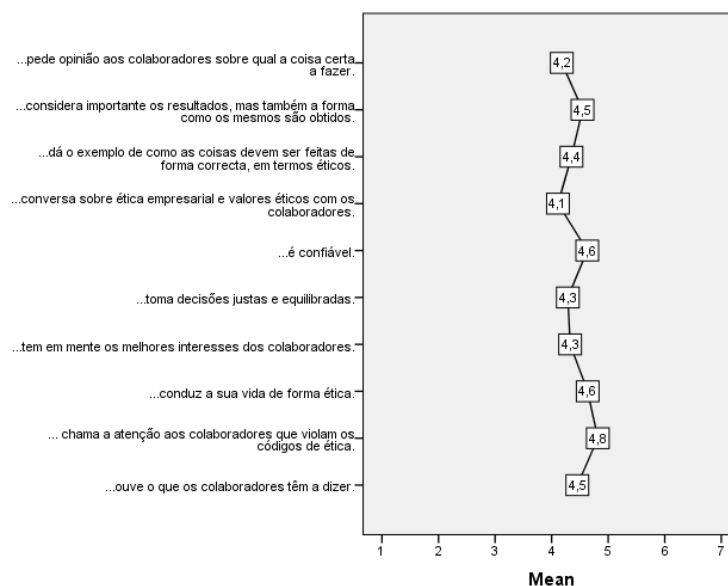
4.2 Análise descritiva dos construtos

A análise descritiva dos construtos baseia-se na média (M) da concordância com as afirmações e respetivo desvio-padrão (DP). No anexo 8.3 apresentam-se as tabelas com as medidas descritivas de cada constructo. Recorda-se que cada item foi medido por uma escala de likert de 7 pontos, sendo 1- discordo totalmente e 7- concordo totalmente. Relativamente à normalidade, a assimetria univariada apresenta valores não superiores a 3 e a curtose univariada e multivariada possui valores inferiores a 10. O método da máxima verosimilhança mostra-se, de acordo com estes resultados, adequado para a estimação do modelo.

4.2.1 Liderança ética

No que diz respeito à Liderança (ver gráfico 4.1), medida por dez itens, o item com o qual os respondentes concordaram mais foi o facto de o seu chefe chamar a atenção aos colaboradores que violam os códigos de ética (média = 4,82; DP= 1,833). O item que obteve menor concordância foi “...conversa sobre ética empresarial e valores éticos com os colaboradores” (média = 4,11; DP = 1,847). Há, contudo, que realçar que todos os itens foram avaliados em média acima de quatro (ponto médio de escala), o que permite concluir que os respondentes possuem na organização a que pertencem uma liderança a nível ético razoável.

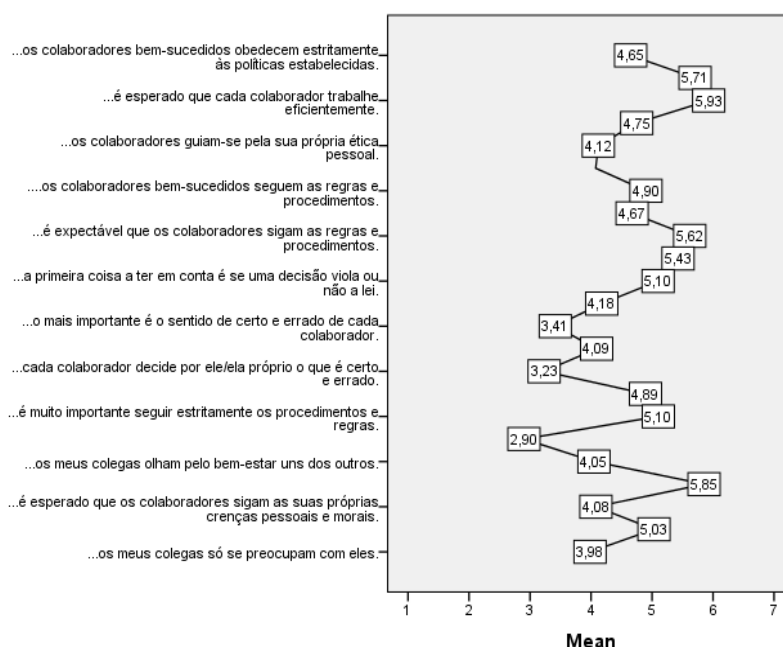
Gráfico 4.1 – Distribuição da opinião dos colaboradores relativa à liderança ética



4.2.2 Clima ético

No que concerne ao Clima ético (ver gráfico 4.2), medido por 23 itens, o item com o qual os inquiridos mais concordaram foi “...é esperado que cada trabalhador trabalhe eficientemente” (média = 5,93; DP = 1,174) e o que menos concordaram foi “...não há lugar para ética e moral pessoais” (média = 2,90; DP = 1,803). Este último item foi posteriormente invertido aquando da análise fatorial confirmatória.

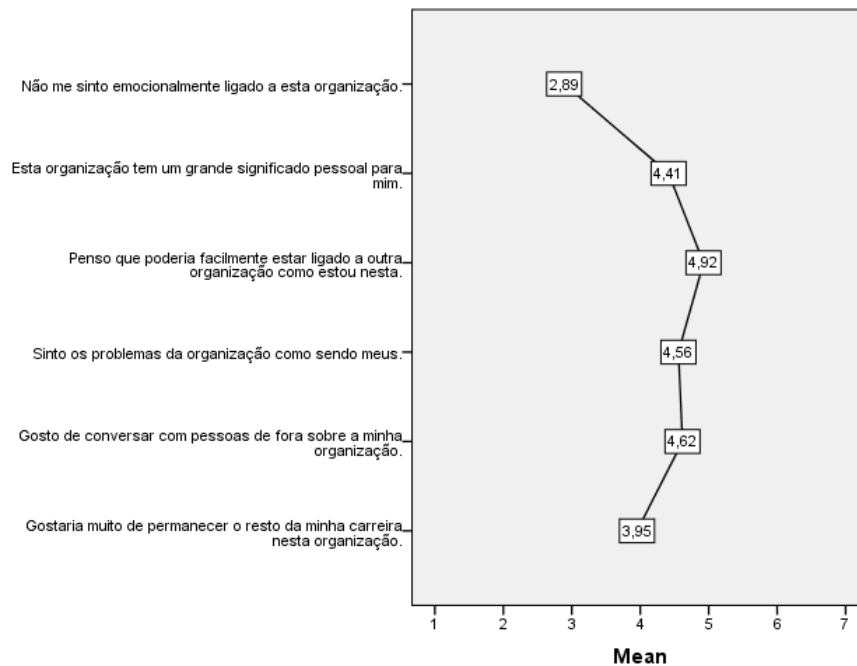
Gráfico 4.2 – Distribuição da opinião dos colaboradores relativa ao clima ético



4.2.3 Comprometimento afetivo

Relativamente ao comprometimento afetivo (ver figura 4.3), medido por 6 itens, o item que obteve maior concordância por parte dos inquiridos foi “Penso que poderia facilmente estar ligado a outra organização como estou nesta” (média = 4,92; DP = 1,579) e o que obteve menor foi o item “Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização” (média = 2,89; DP = 1,995). Este último item foi posteriormente invertido para a realização da análise fatorial confirmatória.

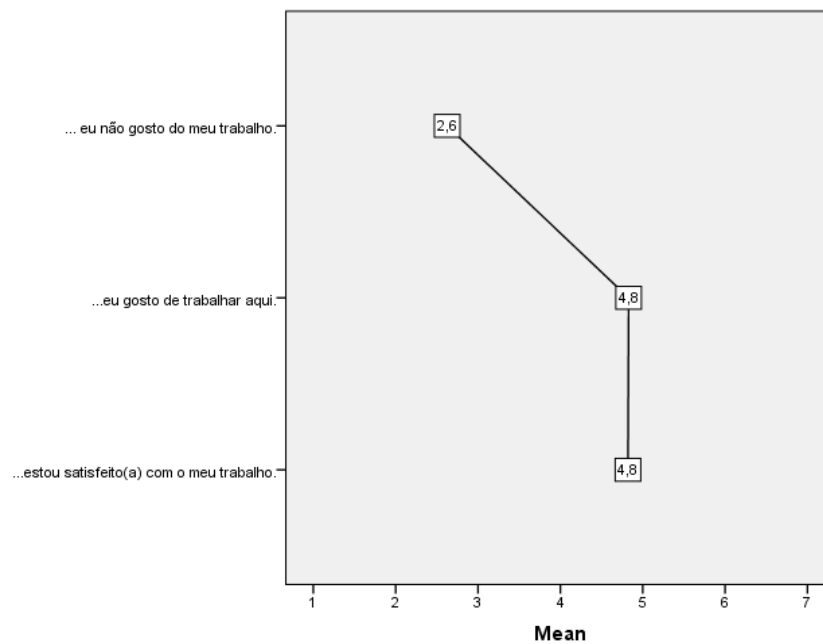
Gráfico 4.3 - Distribuição da opinião dos colaboradores relativa ao comprometimento afetivo



4.2.4 Satisfação

Relativamente à satisfação no trabalho (ver gráfico 4.4), medida por 3 itens, os inquiridos concordaram mais com o item “eu gosto de trabalhar aqui” (média = 4,83; DP = 1,729). O item que obteve menor concordância foi “eu não gosto do meu trabalho” (média = 2,63; DP = 1,879). Este item foi posteriormente invertido para se realizar análise factorial confirmatória.

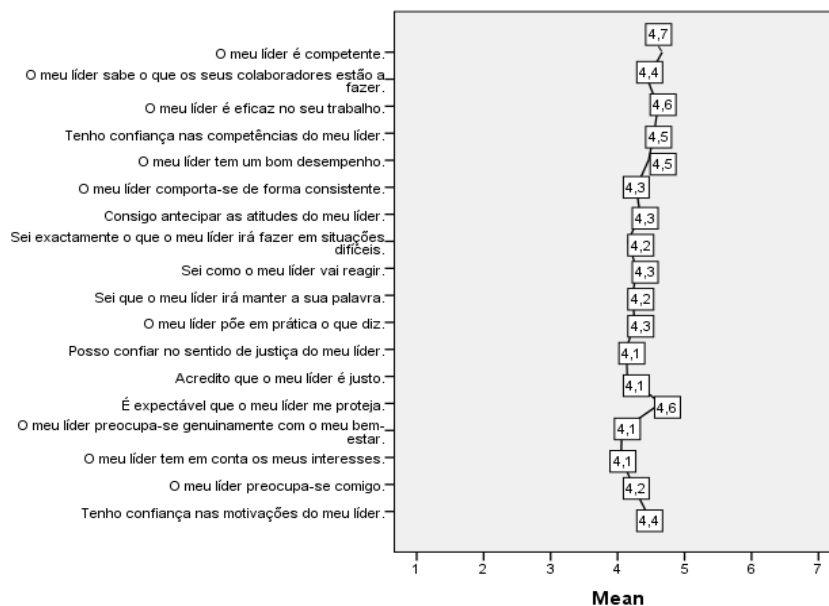
Gráfico 4.4 - Distribuição da opinião dos colaboradores relativa à Satisfação



4.2.5 Confiança

Na confiança (ver gráfico 4.5), medida por 18 itens, os respondentes concordaram mais com o item “O meu líder é competente” (média = 4,7; DP = 1,865). O item que obteve menor concordância foi “Posso confiar no sentido de justiça do meu líder” (média = 4,13; DP = 1,818). Pelo perfil de médias observa-se que a maioria dos itens apresenta valores médios idênticos, o que significa que as quatro dimensões da confiança foram avaliadas de forma idêntica.

Gráfico 4.5 – Distribuição da opinião dos colaboradores relativa à confiança



4.3 Resultados da análise fatorial confirmatória e do Modelo de equações estruturais

O número de casos considerados válidos para efeito de análises factoriais confirmatórias e de equações estruturais é de 251. O modelo concetual desenvolvido envolve nove construtos, sendo eles a liderança ética, clima ético, comprometimento afetivo, satisfação no trabalho e confiança (benevolência, integridade, preditabilidade e competência). Começou-se por efetuar uma análise exploratória de cada um dos construtos do modelo, procedendo-se depois à análise fatorial confirmatória.

4.3.1 AFC do Modelo de Medida Global

O principal indicador para tomar a decisão de manter ou não uma variável (indicador) no modelo é o valor estimado do *factor loading* standardizado. A literatura recomenda que o mesmo seja igual ou superior a 0,70, embora alguns autores referem o valor de 0,50 se o AVE

for superior a 0,5. Ao interpretar os modelos, como se verá nas próximas páginas, esta recomendação da literatura foi, sempre que possível, tida em conta, mas também foi necessário verificar a adequação modelo-dados à luz do modelo teórico proposto pela presente investigação. Por esse motivo, optou-se por, nalguns casos, deixar permanecer nos modelos de medida e nos modelos de segunda ordem variáveis com *factor loadings* entre 0,60 e 0,70 e um AVE inferior a 0,5 (ver quadro 4.4).

A análise dos resultados modelo de medida global (ver quadro 4.4) estimado permite-nos elaborar as seguintes observações:

- No construto liderança ética, o item “... *chama a atenção aos colaboradores que violam os códigos de ética*” foi retirado do modelo. Embora a estimativa do seu respetivo *factor loading* tenha sido de 0,698, valor acima de 0,5, retirou-se do modelo para aumentar o AVE no modelo final.

A liderança ética apresenta valores para o AVE de 0,501 e CR de 0,900, respetivamente. O α (alpha) de Cronbach tem o valor de 0,966.

- No que diz respeito ao clima ético, apenas permaneceram os itens “...*espera-se que os colaboradores cumpram a lei e deontologia profissionais, independentemente de outras considerações*”, “...*é expectável que os colaboradores sigam as regras e procedimentos*”, “...*os colaboradores bem-sucedidos seguem as regras e procedimentos*” e “...*a lei e códigos éticos da respectiva profissão são o mais importante*”. Todos os outros itens apresentaram correlações muito baixas entre si e os respetivos *factor loading* foram igualmente muito baixos.

O clima ético no modelo final tem um valor de AVE=0,353 e de CR=0,685. O α de Cronbach apresenta o valor de 0,816. Embora o AVE neste construto seja baixo, optou-se por aceitar este valor. Os quatro itens que permaneceram no modelo de clima ético medem aspetos importantes do clima, de acordo com a teoria, pelo que se optou por escolher este modelo em detrimento de um outro com um valor de AVE superior, mas que provavelmente será medido por um único item, ou seja, medido sem erro.

- No que concerne ao comprometimento afetivo, os itens que permaneceram foram o “*Gostaria muito de permanecer o resto da minha carreira nesta organização.*” e “*Esta organização tem um grande significado pessoal para mim*”. Os *factor loadings* dos restantes itens possuíam valores entre os 0,500 e 0,714, contudo o valor do AVE do modelo com todos os itens foi extremamente baixo (0,313).

O modelo final apresenta o construto comprometimento afetivo com um valor de AVE de 0,446, de CR de 0,617 e de α de Cronbach de 0,856.

O AVE apresenta um valor abaixo do recomendado, porém como o α de Cronbach apresenta um valor elevado decidiu-se aceitar este valor.

- Relativamente à Satisfação, foi retirado o item “... *eu não gosto do meu trabalho*”, possuindo uma correlação muito fraca com os restantes itens. Na análise, esta variável foi invertida para tornar o valor do seu *loading* positivo.

O modelo final de satisfação apresenta um valor de AVE=0,627 e de CR=0,771). O α de Cronbach possui o valor de 0,902.

- O modelo de medida do construto confiança foi estimado com quatro dimensões já descritas anteriormente. Na benevolência foi retirado o item “*O meu líder preocupa-se genuinamente com o meu bem-estar*”, porque o respetivo *factor loading* tinha um valor considerado baixo. Na Integridade, na Preditabilidade e na Competência não foram retirados quaisquer itens. Os quatro construtos, possuem valores de AVE acima dos 0,5 e de CR acima de 0,7 e α de Cronbach acima de 0,9 (ver quadro 4.4).

No quadro 4.3 podemos observar as correlações entre os construtos do Modelo de Medida Global. Todas as correlações são altas, apresentando valores acima de 0,5. No que respeita aos construtos da Confiança (Benevolência, Integridade, Preditabilidade e Competência), as correlações entre estes são muito altas, todas acima de 0,7, originando a estimação de um modelo fatorial de 2ª ordem para a variável Confiança. Neste sentido, no modelo de equações estruturais estimado, cujos resultados são apresentados na seção seguinte, a Confiança é introduzida no modelo como um fator de 2ª ordem.

Quadro 4.3 – Matriz de correlações entre construtos – Modelo de Medida Global

	Liderança ética	Clima ético	Comprometimento afetivo	Satisfação	Benevolência	Integridade	Preditabilidade	Competência
Liderança ética	1	0,531	0,658	0,737	0,829	0,813	0,629	0,779
Clima ético		1	0,649	0,694	0,562	0,541	0,556	0,532
Comprometimento afetivo			1	0,864	0,653	0,634	0,567	0,602
Satisfação				1	0,720	0,705	0,624	0,654
Benevolência					1	0,956	0,739	0,889
Integridade						1	0,747	0,917
Preditabilidade							1	0,711
Competência								1

Quadro 4.4– Loadings standardizados dos indicadores de medida nos seus construtos

Construtos e itens	Loadings
Liderança ética (AVE=0,501; CR=0,900)	
...ouve o que os colaboradores têm a dizer.	0,836
...conduz a sua vida de forma ética.	0,861
...tem em mente os melhores interesses dos colaboradores.	0,929
...toma decisões justas e equilibradas.	0,918
...é confiável.	0,905
...conversa sobre ética empresarial e valores éticos com os colaboradores.	0,776
...dá o exemplo de como as coisas devem ser feitas de forma correta, em termos éticos.	0,878
...considera importante os resultados, mas também a forma como os mesmos são obtidos.	0,886
...pede opinião aos colaboradores sobre qual a coisa certa a fazer.	0,852
Clima ético (AVE=0,353; CR=0,685)	
...espera-se que os colaboradores cumpram a lei e deontologia profissionais , independentemente de outras considerações.	0,736
...é expectável que os colaboradores sigam as regras e procedimentos.	0,652
...os colaboradores bem-sucedidos seguem as regras e procedimentos.	0,744
...a lei e códigos éticos da respetiva profissão são o mais importante.	0,710
Comprometimento afetivo (AVE=0,446, CR=0,617)	
Gostaria muito de permanecer o resto da minha carreira nesta organização.	0,860
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	0,870
Satisfação (AVE=0,627; CR=0,771)	
...estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	0,886
...eu gosto de trabalhar aqui.	0,929
Confiança	
Benevolência (AVE=0,541; CR=0,821)	
Tenho confiança nas motivações do meu líder.	0,891
O meu líder preocupa-se comigo.	0,961
O meu líder tem em conta os meus interesses.	0,965
É expectável que o meu líder me proteja.	0,637
Integridade (AVE=0,696; CR=0,901)	
Acredito que o meu líder é justo.	0,982
Posso confiar no sentido de justiça do meu líder.	0,985
O meu líder põe em prática o que diz.	0,898
Sei que o meu líder irá manter a sua palavra.	0,892
Preditabilidade (AVE=0,496; CR=0,797)	
Sei como o meu líder vai reagir.	0,872
Sei exatamente o que o meu líder irá fazer em situações difíceis.	0,884
Consigo antecipar as atitudes do meu líder.	0,797
O meu líder comporta-se de forma consistente.	0,846
Competência (AVE=0,636; CR=0,897)	
O meu líder tem um bom desempenho.	0,956
Tenho confiança nas competências do meu líder.	0,968
O meu líder é eficaz no seu trabalho.	0,954
O meu líder sabe o que os seus colaboradores estão a fazer.	0,778
O meu líder é competente.	0,953

O quadro 4.5 apresenta os resultados obtidos relativamente a indicadores de ajustamento do modelo global.

Quadro 4.5 – Indicadores de ajustamento do modelo de medida global

AFC do Modelo Global
Graus de liberdade = 601
$X^2 = 1533,20$
$X^2/df = 2,55$
RMSEA = 0,08
Modelo AIC = 1737, 20
Modelo CAIC = 2198, 78
Goodness of Fit Index (GFI) = 0,75
Comparative Fit Index (CFI) = 0,92
Tucker-Lewis Index (TLI) = 0,91
RMR = 0,14
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0,71
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0,64
Parsimony Comparative Fit Index (PCFI) = 0,83

O CMIN/DF (razão entre o Qui Quadrado e os graus de liberdade) é de 2,55, logo considera-se um bom ajustamento do modelo ($CMIN/DF < 5$). Os valores do RMR, GFI e CFI (0,14, 0,75 e 0,92, respetivamente) indicam um ajustamento bom. O $TLI = 0,91$ indica um ajustamento muito bom. O PCFI, PGFI e RMSEA= indicam bom ajustamento, apresentando valores de 0,83, 0,64 e 0,08, respetivamente. Podemos concluir que a qualidade de ajustamento do modelo global é boa, pois os valores das medidas de bondade do ajustamento encontrados no modelo global apresentam um ajustamento considerado razoável. Após esta análise, conclui-se que o modelo é possível e aceitável.

4.3.2 Resultados do Modelo de equações estruturais final

As hipóteses em estudo foram testadas através de um modelo de equações estruturais, tendo por base o modelo de medida global já apresentado e validado.

O quadro 4.6 apresenta os resultados obtidos relativamente a medidas de ajustamento

do modelo de equações estruturais.

Quadro 4.6 – Medidas de Bondade de ajustamento do modelo de equações estruturais

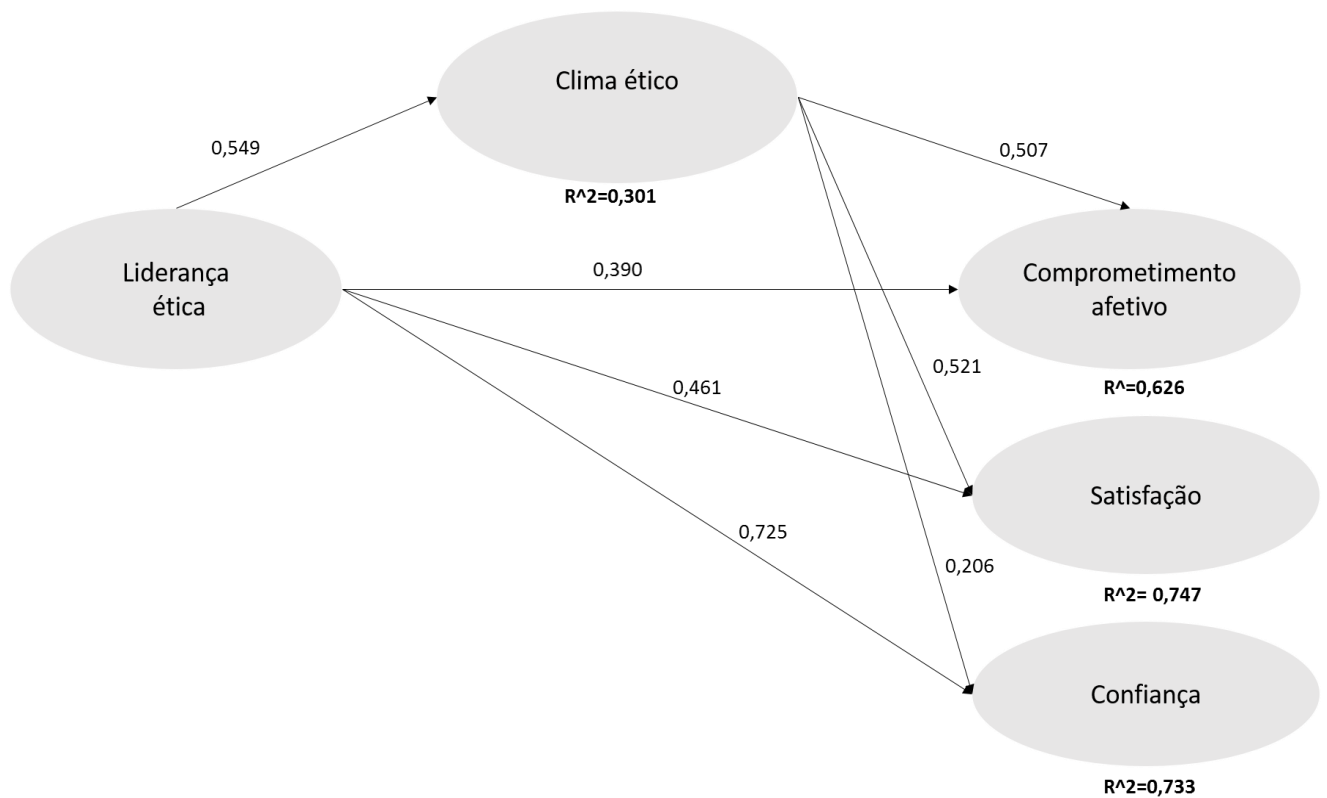
Modelo de equações estruturais
Graus de liberdade = 549
$\chi^2 = 1488,11$
$\chi^2 / df = 2,711$
RMSEA = 0,08
Modelo AIC = 1650,12
Modelo CAIC = 2016,67
Goodness of Fit Index (GFI) = 0,75
Comparative Fit Index (CFI) = 0,92
Tucker-Lewis Index (TLI) = 0,91
RMR = 0,152
Ajusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0,71
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0,65
Parsimony Comparative Fit Index (PCFI) = 0,85

O RMR, GFI, TLI e CFI apresentam valores (0,152, 0,75, 0,91 e 0,92, respetivamente) que indicam um ajustamento bom. O valor do CMIN/DF é de 2,711, podendo considerar-se face a este valor um bom ajustamento do modelo. O PCFI, PGFI e RMSEA possuem valores (0,847, 0,65 e 0,08, respetivamente) que também são indicadores de um bom ajustamento. Perante estes resultados, podemos afirmar que os valores das medidas de bondade de ajustamento do modelo de equações estruturais revelam um ajustamento considerado razoável, sendo o modelo possível e aceitável.

A figura 2 apresenta o modelo estrutural estimado. Os coeficientes de regressão estimados e os R^2 das variáveis dependentes estão representados no modelo. Verifica-se que o clima ético é explicado em 30,1% pela liderança ética. De notar que os resultados atitudinais, comprometimento afetivo, satisfação e confiança são muito influenciados pela liderança ética e clima ético, dado o valor dos R^2 . Na realidade, 62,6% do comprometimento afetivo é explicado pela liderança ética e pelo clima ético. A satisfação no trabalho é explicada em 74,7%

pela liderança ética e pelo clima ético. A confiança é explicada em 73,3% pela liderança ética e pelo clima ético.

Figura 2 – Modelo estrutural com as estimativas dos coeficientes de regressão standardizados e R^2



4.4 Validação das hipóteses

O quadro 4.8 apresenta os resultados relativos às hipóteses dos efeitos diretos testados. Todas estas hipóteses foram validadas.

Quadro 4.7 – Validação das Hipóteses em estudo

Hipóteses	Coefficiente de regressão standardizado	t-value	Verifica-se/não se verifica
H1. A liderança ética influencia positivamente as perceções de clima ético.	0,549	7,378	Verifica-se
H2a. A liderança ética influencia positivamente o comprometimento afetivo.	0,390	5,861	Verifica-se
H2b. O clima ético influencia positivamente o comprometimento afetivo.	0,507	6,568	Verifica-se
H3a. A liderança ética influencia positivamente a satisfação no trabalho.	0,461	7,929	Verifica-se
H3b. O clima ético influencia positivamente a satisfação no trabalho.	0,521	7,646	Verifica-se
H4a. A liderança ética influencia positivamente a confiança.	0,725	9,224	Verifica-se
H4b. O clima ético influencia positivamente a confiança.	0,206	3,909	Verifica-se

Relativamente à mediação do clima ético, podemos observar no quadro 4.8 que o clima ético medeia a relação entre a liderança e os resultados atitudinais, pois os efeitos indiretos da liderança nos resultados atitudinais são todos significativos (com valores diferentes de zero). Pode-se afirmar que existe uma mediação do clima ético, embora não seja muito forte.

Perante estes resultados, as hipóteses de mediação **H2c**, **H3c** e **H4c** também se verificam.

Quadro 4.8 - Estimativas dos efeitos diretos e totais entre construtos

	Clima ético	Comprometimento afetivo	Satisfação	Confiança
Efeitos diretos	0,549* (p=0,019)	0,390* (p=0,046)	0,461* (p =0,003)	0,725* (p=0,011)
Efeitos indiretos	-	0,278* (p= 0,010)	0,286* (p=0,019)	0,113* (p=0,020)
Efeitos totais	0,549* (p=0,019)	0,669* (p=0,030)	0,747* (p=0,019)	0,838* (p=0,026)

* p<0,05

Os coeficientes de regressão estimados juntamente com os efeitos diretos, indiretos e totais permitem-nos retirar as seguintes conclusões:

- A liderança ética influencia positivamente o clima ético, com um coeficiente de regressão $\beta=0,549$ ($p<0,05$).
- A liderança ética influencia positivamente todos os resultados atitudinais, verificando-se que o efeito é superior sobre a confiança ($\beta = 0,725$ e $p <0,05$).
- O efeito da liderança ética nos resultados atitudinais é reforçado pela mediação do clima ético, embora não seja muito forte. O impacto do clima ético como mediador na relação é maior na satisfação do colaborador e no seu comprometimento afetivo (efeitos indiretos de 0,286 e 0,278, respetivamente).

5. Discussão e conclusão

O objetivo deste estudo é analisar a influência da liderança ética nos colaboradores, utilizando o clima ético como mediador nas relações propostas. Através do modelo conceitual desenvolvido, pretende-se demonstrar que a liderança ética irá afetar positivamente o comprometimento afetivo, a satisfação no trabalho e a confiança.

As hipóteses formuladas foram testadas através de um modelo de equações estruturais e todas foram verificadas.

O ajustamento do modelo conceitual estimado é considerado bom (RMSEA = 0,08; GFI = 0,75; TLI = 0,91, CFI = 0,92), pelo que se pode concluir que: 1) a satisfação e a confiança são influenciadas pela liderança ética (efeito total de 0,747 e 0,838, respetivamente); 2) o comprometimento afetivo regista um valor ligeiramente mais baixo 0,669, mas também forte e significativo; 3) o clima ético medeia estas relações embora de forma parcial, ou seja, o modelo proposto sugere que o clima ético desempenha um papel de mediador nas seguintes relações: liderança ética e comprometimento afetivo, liderança ética e satisfação no trabalho e liderança ética e confiança.

Na primeira hipótese foi testada a influência positiva da liderança ética nas perceções de clima ético. Num estudo realizado por Neubert *et al.* (2009), a mesma hipótese foi testada. O resultado obtido foi que existe uma influência positiva da liderança ética na formação das perceções de um clima ético. Os resultados destes dois estudos vêm corroborar esta ideia já defendida anteriormente por outros autores (Dickson *et al.*, 2001; Grojean *et al.*, 2004; Schminke *et al.*, 2005; Treviño *et al.*, 2000). Também no estudo de Neubert *et al.* (2009), o clima ético é proposto como mediador de duas relações. O clima ético medeia a relação entre liderança ética e satisfação no trabalho, bem como a relação entre liderança ética e comprometimento afetivo. À semelhança dos resultados apresentados no capítulo anterior, confirma-se também a existência de um papel mediador do clima ético, ainda que parcial, nestas duas relações. Este resultado confirma a influência de um comportamento de liderança ética nas atitudes e envolvência dos seus membros organizacionais (neste caso, os colaboradores), tese defendida também por Brown & Treviño (2006).

Dermitas e Akdogan (2015) também propuseram no seu estudo o clima ético como sendo mediador das relações entre liderança ética e comprometimento e afetivo. A influência positiva da liderança ética no comprometimento afetivo é confirmada, assim como o papel

mediador, ainda que parcial, do clima ético nesta relação.

A relação entre liderança ética e satisfação no trabalho é também proposta num estudo recentemente desenvolvido por Okan e Akyüz (2015), que assim como no presente estudo, testaram esta hipótese. Okan e Akyüz (2015) validam a existência de uma influência da liderança ética na satisfação no trabalho. Esta evidência vem suportar a ideia de que a liderança ética, sendo promovida pelos líderes de forma justa e honesta, desempenha um papel crucial no aumento da satisfação profissional (Treviño, Hartman & Brown, 2000; Brown *et al.*, 2005; Brown & Treviño, 2006; Neubert *et al.*, 2009; Kim & Brymer, 2011).

A influência positiva da liderança ética na confiança do colaborador seu líder é abordado num estudo desenvolvido por Six *et al.* (2012). Foi igualmente testada a hipótese de que a liderança ética tem uma influência positiva na confiança do colaborador no seu líder. Tal como no presente estudo desenvolvido, verificou-se também um impacto positivo da mesma.

Este estudo veio reforçar a ideia de que uma liderança ética tem efetivamente influência nos colaboradores, nomeadamente ao nível do seu comprometimento afetivo, satisfação e confiança. Os gestores devem ter em conta que ao exercerem uma liderança ética estarão a criar um clima ético. Através da realização de boas práticas, os gestores desempenham um papel importante na definição de um clima ético (Dickson *et al.*, 2001). Ao se encontrarem num clima ético, os colaboradores sentir-se-ão mais satisfeitos no seu trabalho. (Brown & Treviño, 2006; Treviño *et al.*, 1998). Como podemos observar pelos resultados obtidos, a liderança ética tem um efeito especialmente superior na confiança. Tal como é referido por alguns autores, os líderes ao reproduzirem comportamentos éticos irão influenciar de forma positiva o comprometimento afetivo dos seus colaboradores (Brown & Treviño, 2006; Kim & Brymer, 2011; Kalshoven *et al.*, 2011). Para os gestores de hoje e de amanhã será importante ter em conta estas conclusões, especialmente no contexto organizacional português. Como referiram Collins e Porras (1991), o comprometimento ético poderá tornar-se numa componente principal da visão do negócio, incluindo-o assim na estratégia de negócio. O investimento e confiança dos *stakeholders* será maior onde existir ética (Vallance, 1995).

6. Limitações, recomendações futuras e contributos

Uma limitação considerada relevante neste estudo foi a escolha de uma amostra por conveniência. A amostra por conveniência foi considerada mais rápida e de mais fácil acesso,

porém reconhece-se que a opção por uma amostra aleatória seria mais adequada para o estudo desenvolvido. A utilização de uma amostra aleatória iria garantir uma maior representatibilidade da mesma. O facto de a taxa de respostas dos colaboradores da L'Oréal ter sido muito baixa também influenciou a população-alvo escolhida. Idealmente, a população-alvo pretendida seriam indivíduos que trabalhassem numa empresa considerada ética.

Outra limitação do estudo é a relativa à escala do clima ético, desenvolvida por Victor e Cullen (1987,1988). Durante a estimação do modelo de medida, foram retirados muitos itens que mediam o contrato clima ético, devido à fraca correlação entre os mesmos. Tal pode ter acontecido pelo facto de as pessoas que participaram na realização do questionário poderem não ter compreendido perfeitamente algumas afirmações ou conceitos teóricos mencionados na escala.

Relativamente a investigações futuras, seria interessante replicar o presente estudo com uma amostra aleatória de diferentes setores de atividade. Recomenda-se também a replicação deste estudo utilizando outra escala de clima ético para se poder comparar os resultados atingidos. Outra sugestão interessante seria aplicar este estudo a uma empresa considerada ética.

Este estudo representa uma importante contribuição para a literatura da ética empresarial não só para gestores, mas também para académicos. Para os atuais e futuros gestores, este estudo poderá servir como um instrumento de reflexão sobre a importância da ética nas organizações. Com a realização deste estudo, pretendeu-se alertar a comunidade empresarial para a importância desta temática e contribuir para uma melhor compreensão da mesma. Em termos de contributo para a comunidade científica, o modelo concetual desenvolvido não foi ainda testado empiricamente no contexto organizacional português. A nível internacional, este estudo também representa uma novidade dado que as relações entre liderança ética e comprometimento afetivo, satisfação no trabalho e confiança não foram ainda testadas em simultâneo.

7. Referências bibliográficas

Adams, J., A. Tashchian & T. Shore (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics* 29, 199 – 211

Adams, B., Waldherr, S. & Sartori, J. (2008). Trust in Teams Scale, Trust in Leaders Scale: Manual for Administration and Analysis. DRDC Toronto No.CR 2008-090

Appelbaum, S., Degnire, K., & Lay M. (2005) The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance*, 5,4 43-55

Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). (2012). Ethics/Sustainability Resource Center. Accessed: October 27, 2011, from <http://www.aacsb.edu/resources/ethicssustainability/relatedstandards.asp>.

Avey, J., Tara, S. & Michael, P. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: the Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34

Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999). 'Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 51, 577 – 598

Bagozzi R.P. (1980), Causal Models in Marketing. *John Wiley, New York, USA*

Banaji, M., Bazerman, M. & Chugh, D. (2003). How (un)ethical are you? *Harvard Business Review* 81, no. 12

Bandura, A. (1977). Social learning theory. *Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall*

Bantel, K. & Jackson, S. (1989). 'Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?'. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 10, pp. 107–124

Barlett, A., & Preston, D. (2000). Can ethical behaviour really exist in business. *Journal of Business Ethics*, 23.2 199-209

Barnard, C. (1938). The Functions of the Executive. *Harvard University Press*, Cambridge, MA

Bartels, L., Harrick, E., Martell, K. & Strickland, D. (1998). The Relationship between Ethical Climate and Ethical problems within Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 17 799-804

Baumgarten, H. & Homburg, C. (1996). Applications of Structural Equation Modelling in Marketing and Consumer Research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-169

Bazerman, M., & Moore, D. (2013) Judgement in Managerial Decision Making. Eight Edition. *John Wiley Inc.*

Beltramini, F., Peterson, R., & Kozmetsky, G. (1984). Concerns of college students regarding business ethics. *Journal of Business Ethics*, 3, 195–200

Beatty, S. (1988). An Exploratory Study of Organizational Values with a Focus on People Orientation. *Journal of Retailing* 64, 405-425

Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2007). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633

Berenbeim, R. E. (1988). Ethics Codes and Educational Programs. *Security Management*, 32 (10), 91-97

Bosch, J. & Torrente, D. (1993). Encuestas Telefónicas y por Correo. Madrid, CIS –Centro de Investigaciones Sociológicas, Colección “Cuadernos Metodológicos”, 9

Brass, D., Butterfield, K. & Skaggs, B. (1998). ‘Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective’, *Academy of Management Review* 23 (1), 14 – 31

Brien, A. (1998). Professional Ethics and the Culture of Trust. *Journal of Business Ethics*, 17 4-19

Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005), “Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134

Brown, M & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, Vol.17, Issue 6, 595-616

Burt, R. (1987). ‘Social Contagion and Innovation: Cohesion Versus Structural Equivalence’, *American Journal of Sociology*, 92, 1287 – 1335

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript. *University of Michigan, Ann Arbor, MI*

Cappelli, P., & Scherer, P. D. (1991). Missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. *Research in Organizational Behavior*, 13, 55 – 110

Cassell, C., P. Johnson, & K. Smith (1997). Opening the Black Box: Corporate Codes of Ethics in their Organizational Context. *Journal of Business Ethics* 16,10-24

Carrillo, R. A. (2005), “Safety Leadership: Managing the paradox”. *Professional Safety*, 31-34

Carroll, Archie (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10, 33 – 42

Carroll, A., & Buchholtz, A. (2012), *Business & society: ethics, sustainability, and stakeholder management*. **Mason, OH: South-Western Cengage Learning**

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

Cyert, Richard, and James March.1963. A Behavioral Theory of the Firm. **Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall**

Ciulla, J. (1991). Why is Business Talking About Ethics? Reflections on Foreign Conversations. *California Management Review*, Vol. 34 No.1, pp.67-86

Collins, J. & Porras, J. (1991). Organisational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, Vol. 34 No. 1, pp.51

Cortina, A., Conill, J., Domingo-Moratalla, A.& García-Marzá, V. Ética de la empresa. 2ª ed. **Madrid: Trotta, 1996**

Cumbo, L. (2009). Ethical leadership: The quest for character, civility, and community. *Current Reviews for Academic Libraries*, 47 (4), 726-726

Cullen, J., Parboteeah, K. & Victor, B. (2003). 'The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis', *Journal of Business Ethics* 24, 127 – 141

Chau, P. (1997), Reexamining a Model for Evaluating Information Center Success Using a Structural Equation Modelling Approach. *Decisions Sciences*, Vol. 28 (2), 309-334

Daft, R.L. (2005). The Leadership Experience. *Third Edition. Canada: South-Western*

Darcy, K. (2010). Ethical Leadership: The past, present and future. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 198-212.

Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P., Izsak, R. & Popper, M. (2007). 'Leaders as Attachment Figures: Leaders' Attachment Orientations Predict Leadership-Related Mental Representations and Followers' Performance and Mental Health'. *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (3), 632 –650

DeConinck, J.B. (2011). The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624

De George, R. (1987). The Status of Business Ethics: Past and future. *Journal of Business Ethics*, 6, 201 – 211

De Cremer, D. (2009). On understanding the human nature of good and bad behavior in business: a behavioral ethics approach. *Inaugural Address Research in Management Series. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*

De Hoogh, A. & Den Hartog, D. (2008). 'Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study'. *The Leadership Quarterly* 19, 297–311

De Pree, M. (1993). The Leadership Quest: Three Things Necessary. *Business Strategy Review*, Vol. 4 No.1, pp.69

Demirbas, D. & Yukhanaev, A. (2011). "Independence of board of directors, employee relation and harmonisation of corporate governance: Empirical evidence from Russian listed companies", *Employee Relations*, Vol. 33 Iss: 4, pp.444 - 471

Dickson, M., Smith, D., Grojean, M., & Ehrhart, M. (2001). 'An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them', *The Leadership Quarterly* 12, 197 –218

Diller, J. (1999). 'A Social Conscience in the Global Marketplace? Labour Dimensions of Codes of Conduct, Social Labelling and Investor Initiatives'. *International Labour Review*, 138 (2): 99-129

Drummond, J. & Bain, B. (1994). Managing Business Ethics. *Butterworth Heinemann*

Eisenbeiss, S., van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128.3 635-651

Erwin, P. (2011). Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. *Journal of Business Ethics*, 99.4 535-548

Eriksson, K. & Sharma, D. (1999), Uncertainty in Cooperation between Service Buyers and Sellers, *Proceedings EMAC CD-ROM*, Berlin, Germany

Finkelstein S, & Hambrick, D. (1996). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. *West Publishing Company*

Fisher, J. (2003). Surface and Deep Approaches to Business Ethics. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, pp.96

Fornell, C. e D. Larcker (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (February), pp. 39-50

Flynn, G. (2008). ‘The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business’. *Journal of Business Ethics* 78, 359 – 372

Fredrickson, B. (2003). ‘Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations’, in K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship* (Berrett-Kohler Publishers Inc, San Francisco, CA), pp. 163 – 175

Freeman, R. (2000). Business Ethics At the Millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10, 169–180

Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics*, 123.1 23-43

Fulmer, R. (1969). Ethical Codes for Business. *Personnel Administrator (May-June)*, 47-59

Gerbing, D. & Anderson, J. (1988), An Updated Paradigm For Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment. *Journal of Marketing Research*, Vol. 15 (May), 186-192

Ghauri, P. & Gronhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*.

Gerbing, D. & Hamilton, J. (1997), Viability of Exploratory Factor Analysis as a Precursor to Confirmatory Factor Analysis, *Structural Equation Modelling* 3(1), 62-72

Giberson, T., Resick, C., Dickson, M., Mitchelson, J., Randall, K. & Clark, M. (2009). “Leadership and organizational culture: linking CEO characteristics to cultural values”. *Journal of Business Psychology*, Vol. 24 No. 2, pp. 123-137

Gino, F., Shu, L. & Bazerman, M. (2010). Nameless+harmless=blameless: When seemingly irrelevant factors influence judgment of (un)ethical behavior. *Journal of Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 111(2), pp.93-101.

Gramberg, B. & Menzies, J. (2006). Ethical Decision Making of HR Managers: Juxtaposing Ethical Egoism, the Interests of the Firm and Employees. *Working Paper Series School of Management*, No. 1.

Green, R. (1994). The Ethical Manager: a New Method of Business Ethics. *New York: Macmillan*

Grojean, M., Resick, C., Dickson, M. & Smith, D. (2004). ‘Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics’. *Journal of Business Ethics*, 55 (3), 223 –241

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006), *Multivariate Data Analysis*. **Pearson Prentice Hall**

Hambrick D. & Abrahamson, E. (1995) Assessing Managerial discretion across industries: A Multi-method Approach. *Academy of Management Journal*; 38:1427-1441

Hambrick, D & D'Aveni, R. (1992). Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38: 1445-1466

Hambrick, D. & Finkelstein, S. (1987) Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizations. *Research in Organizational Behavior*; 9:369-406

Hall, E. (1976). *Beyond culture*. **Nova Iorque: Doubleday**

Hegarty, W. & Sims, H. (1978). Some Determinants of Unethical Decision Behaviour: Na Experience. *Journal of Applied Psychology*, 63, 451-457

Heifetz, R. (2006). Anchoring leadership in the work of adaptive progress. In F. Hesselbein & M. Goldsmith (Eds). *The leader of the future: Visions, strategies, and the new era*, pp. 78-80. **San Francisco, CA: Leader to Leader Institute, Josey Bass**.

Hood, J. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43.4 263-273

Holland, D., & Albrecht, C. (2013). The Worldwide Academic Field of Business Ethics: Scholars' Perceptions of the Most Important Issues. *Journal of Business Ethics*, 117.4 777-788

Huberman, A. & Miles, M. (2002). *The Qualitative Researchers Companion*. Sage Publications, California, USA

Hunt, S. & Vitell, S. (1986). A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, 6 (1): 5 -16

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behaviour*, Vol. VI No.4

Jaramillo, J., Mulki, J., & Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling & Management*, 26(3), 271-282

Jamal, K., & Bowie, N. (1995). Theoretical Considerations for a Meaningful Code of Professional Ethics. *Journal of Business Ethics* 14, 9-16

Johns, G. (2001). In Praise of Context. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.22, 31-42

Jones, T. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issuecontingent Model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366-395

Joseph, J. (2003). National Business Ethics Survey 2003. *Washington, D.C.: Ethics Resource Center*

Kacmar, K., Andrews, M., Harris, K., & Tepper, B. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 33-44

Kanungo, R. & Mendonca, M. (1996). Ethical Dimension of Leadership, *Sage Publications, Thousands Oak, CA*

Kanungo, N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.18, No.4, 257-265

Keck, S. & Tushman, M. (1993). Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure. *The Academy of Management Journal*, Vol.36, 1314-1344

Kinnear, T. & Taylor, J. (1996), Marketing Research: An Applied Approach. *McGraw-Hill Companies*

Kotter, J. (1982). The General Managers. *The Free Press*

Kline, R. (2004). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.). *New York: Guilford Press*

Leiter, M., & Harvie, P. (1997), “The correspondence of supervisor and subordinate perspectives on major organizational change”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 2 N° 4, pp. 1-10

Lenox, M. & Nash, J. (2003). Industry self-regulation and adverse selection: a comparison across four trade association programs. *Business Strategy and Environment*, Vol.12, 343-356

Levenson, H. (1974). Activism and Powerful Others: Distinctions Within the Concept of Internal-External Control. *Journal of Personality Assessment*, 38, 377-383

Liedekerke, L. & Dubbink, W. (2008). Twenty Years of Business Ethics – Past Developments and Future Concerns. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, pp. 273-280

Lozano, J. (1996). Ethics and Management: A Controversial Issue. *Journal of Business Ethics*, 15, 227 – 236

Luthans, F. & Krietner, R. (1985). Organizational Behaviour Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach. *Glenview, IL: Scott Forsman*

Malhotra, N. & Birks, D. (2003), Marketing Research – an Applied Approach, 2ª Ed. Europeia, *Prentice-Hall, Harlow-England*

Martin, K. & Cullen, J. (2006). ‘Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A MetaAnalytic Review’. *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 175– 194

Martinet, A. (1983). Stratègie. *Vuibert: Gestion*

Martinez-Saenz, M. (2009). Ethical Communication: Moral Stances in Human Dialogue. *Current Reviews for Academic Libraries*, 47 (4), 693-693

Manz, C., Anand, V., Joshi, M., & Manz, K. (2008), “Emerging Paradoxes in Executive Leadership: a Theoretical Interpretation of the Tensions between Corruption and Virtuous Values”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 No. 3, pp. 385-392

Marôco, J. (2010). Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações. *Pêro Pinheiro, Report Number*

Mathieu, J. and Zajac, D. (1990), ‘A Review of Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment’. *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 171-94

Mendonca, M. (2001). 'Preparing for Ethical Leadership in Organizations'. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 266-276

Mercier, S. (2003). A Ética nas Empresas. *Lisboa: Edições Afrontamento*

McMurray, A., Pirola-Merlo, A., Sarros, J., & Islam, M. (2010), "Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Well-being in a Non-Profit Organization". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 5, pp. 436-457

Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2ª Ed., *Sage Publications, Thousand Oaks, Ca, E.U.A.*

Milkman, K., Rogers, T. & Bazerman, M. (2008). Harnessing Our Inner Angels and Demons: What We Have Learned About What Should Conflicts and How That Knowledge Can Help Us Reduce Short-Sighted Decision Making. *Perspectives on Psychological Science*, 3(4), pp.324-338

Min-Ping, H., Cheng, B., & Li-Fong, C. (2005). Fitting in Organizational values: The Mediating Role of Person-Organization Fit Between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes. *International Journal of Manpower*, 26.1 35-49

Minkes, A. Small, M. & Chatterjee, S. (1999). "Leadership and Business Ethics: Does it Matter? Implications for Management". *Journal of Business Ethics*, 20 (July), 327-334

Michel, A. & Hambrick, D. (1992). 'Diversification posture and the characteristics of the top management team'. *Academy of Management Journal*, 35, pp. 9-37

Mischel, W. (1977). The Interaction of Person and Situation. In D. Magnusson & N.S. Endler. *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*. *Hillsdale, N.J.: Erlbaum*

Moore, G. & Beadle, R. (2006). 'In Search of Organizational Virtue in Business: Agents, Goods, Practices, Institutions and Environments'. *Organization Studies* 27, 369–389

Moreira, J. (1999). A Contas com a Ética Empresarial. *Cascais: Principia Editora*.

Mulki, J., Jaramillo, J., & Locander, W. (2006). Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salespersons' Job Attitudes and Intentions to Quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26

Murphy, P. (1988), Implementing Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 7, 907 – 915

Murphy, P. (1995). Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects. *Journal of Business Ethics* 14,727-735

Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J. & Chonko, L. (2009), 'The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field'. *Journal of Business Ethics* 90, 157–170

Neville, M. (2011). The Role of Boards in Small and Medium Sized Firms. *Corporate Governance* Vol. 11 N°5, pp. 527-540

Nkundabanyanga, S., Balunywa, W., Tauringana, V., & Ntayi, J. (2014). Board role performance in service organisations: The importance of human capital in the context of a developing country. *Social Responsibility Journal*, 10.4 673-646

O'Reilly, C. A., D. F. Caldwell and W. P. Barnett (1989). 'Work group demography, social integration, and turnover'. *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 21–37

Olson, B., Parayitam, S., & T, N. (2006). Mediating Role of Strategic Choice Between Top Management Team diversity and Firm Performance: Upper Echelons Theory Revisited. *Journal of Business and Management*, 12.2 111-126

Orwig, S. (2002). "Business Ethics and the Protestant Spirit: How Norman Vicent Peale Shaped the Religious Values of American Business Leaders ". *Journal of Business Ethics*, Vol.38 No. 1 e 2, pp.81-89

Okpara,J. & Wynn,P. (2008) "The Impact of Ethical Climate on Job Satisfaction, and Commitment in Nigeria: Implications for Management Development". *Journal of Management Development*, Vol. 27 Iss: 9, pp.935 - 950

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The Relationship between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259–278

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' trust in Leader, Satisfaction, and Organizational citizenship behaviors". *Leadership Quarterly*, Vol. 1 No. 2, pp. 107-142

Popper, M. & Mayselless, O. (2003). 'Back to Basics: Applying a Parenting Perspective to Transformational Leadership'. *The Leadership Quarterly* 14, 41 –65

Plinio, A., Young, J. & Lavery, L. (2010). The State of Ethics in Our Society: A Clear Call for Action. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 172-197

Preble, J. & Miesing, P. (1984). Do Adult MBA and Undergraduate Business Students Have Different Business Philosophies? *Proceedings of the National Meeting of the American Institute for Decision Sciences*, 346-348

Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in Research and Theory*. **New York: Praeger**.

Reynolds, S., Leavitt, K., & DeCelles, K. (2010). Automatic Ethics: The Effects of Implicit Assumptions and Contextual Cues on Moral Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 752–760.

Roberson, Q. & Colquitt, J. (2005). ‘Shared and Configural Justice: A Social Network Model of Justice in Teams’. *Academy of Management Review* 30, 595 – 607

Robbins, S. (1988). *Management*. **Prentice Hall, NJ**

Rousseau, D. & Fried, Y. (2001). Location, Location, Location: Contextualizing Organizational Research. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.22, 1-13

Ruiz-Palomino, P., & Martinez-Canãs, R. (2011). Corporate Ethics and Ethical Behaviour: the Significant Function of Top Management Role Modelling. *The review of Business Information Systems, suppl. Special Edition*, 15.5: 69-74

Sandel, M. (2009). *Justice: What's the right thing to do?* **New York: Farrar, Straus e Giroux**

Salgueiro, M. (2008). *Modelos de Equações Estruturais – aplicações com LISREL (monografia para edição)*

Seidel, F. (1995). *Guide Pratique et Théorique de L'éthique des Affaires et de L'entreprise*. **Editions Eska**

Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). “Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations”. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 7, pp. 643-663

Sekaran, U. (2003) *Research Methods for business – a skill building approach*. 4ª Edição, **John Wiley & Sons, Inc. USA**

Silva, V. H. (2009). Efeitos da Responsabilização na Tomada de Decisão Ética. Dissertação de Mestrado. ISCTE-IUL: Lisboa

Silva, V. & Simões, E. (2010). Efeitos da Responsabilização na Tomada de Decisão Ética. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação de Psicologia. Universidade do Minho

Sonenshein, S. (2007). ‘The Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding to Ethical Issues at Work: The Sensemaking-Intuition Model’. *Academy of Management Review* 32 (4), 1022 –1040

Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. **Jossey-Bass, San Francisco, CA**

Schminke, M., Ambrose, M & Neubaum, D. (2005). The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 135 – 151

Schwartz, M. (2001). The Nature of the Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behavior. *Journal of Business Ethics* 32, 247 –262.

Schroeder, D. (2002). Ethics from the Top: Top Management and Ethical Business. *Business Ethics: A European Review*, 11 (3), 260-267

Schwepker, C. H. (2001). Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54 (1), 39–52

Schoorman, F., Mayer, R. & Davis, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344-354

Singer, M. (2000). Ethical and Fair Work Behavior: a Normative-Empirical Dialogue Concerning Ethics and Justice. *Journal of Business Ethics*, 28: 187-209

Sims, R. & Brinkmann, J. (2003), “Enron Ethics (or: culture matters more than codes)”. *Journal of Business Ethics*, Vol. 45 No.3, pp. 243-256

Sims, R. & Brinkmann, J. (2002), “Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers”. *Journal of Business Ethics*, 35,4, 327-338

Simha, A., & Cullen, J. (2012). Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From The Past and Prophecies For the Future. *Academy of Management Perspectives*, 20-34

Smith, K., Smith, A., O’Bannon, D., Olian, J., H. Sims, H. & Scully, J. (1994). ‘Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication’. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 412–438

Somers, M. (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of The Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behaviour and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 30.2 185-195

Spell, C. & Arnold, T. (2007). ‘A Mutli-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health’. *Journal of Management* 33 (5), 724 – 751

Staw, B. (1977). Two Sides of Commitment. Paper Presented at The Annual Meeting of the Academy of Management, Orlando, FL

Svensson, G. & Wood, G. (2003). The Dynamics of Business Ethics: A Function of Time and Culture – Cases and Models. *Management Decision* 41.4, pp.350

Tenbrunsel, A., & Smith-Crowe, K. (2008). Chapter 13: Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545– 607

Tenbrunsel, A., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. (2003). 'Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations'. *Social Justice Research* 16, 285-307

Treviño, L., Niki, A., Nieuwenboer, D. & Kish-Gephart, J. (2011). "(Un)Ethical Behavior in Organizations." *Annual Review of Psychology* 65.1: 130708143622004. Print.

Treviño, L. & Nelson, K. (2010). Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. *John Wiley & Sons, Inc.*

Treviño, L., Hartman L., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42 (4), 128-142

Treviño, L., Butterfield, K., & McCabe, D. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8 (3), 447 – 476

Treviño, L., & Brown, M. (2007). Ethical leadership. In D. L. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work* (pp. 101 – 116). **London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage**

Treviño, L., Brown, M., & Hartman, L. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56 (1), 5–37

Tsalikis, J. & Fritzsche, D. (1989). Business Ethics: A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics. *Journal of Business Ethics*, 8(9), 695-743

Tsui, A., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K., & Wu, J. (2006). Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture. *The Leadership Quarterly*, 17 (2), 113–137

Umphress, E., Labianca, G., Brass, D., Kass, E. & Scholten, L. (2003). ‘The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees’ Perceptions of Organizational Justice’. *Organization Science* 14 (6), 738–753

Vallance, E. (1995), Business Ethics at Work. *Cambridge: Cambridge University Press*.

Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. & Six, F. (2009). Ethical Leadership and Trust: It’s All About Meeting Expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2): 102-122

Veiga, J. (2004). ‘Bringing Ethics into the Mainstream: An Introduction to the Special Topic’. *Academy of Management Executive* 18(2), 37–38

Velasquez, M. (1998), Business Ethics: Concepts and Cases. *Upper Saddle River: Prentice Hall*

Victor, B. & Cullen, J. (1988). ‘The Organizational Bases of Ethical Work Climates’. *Administrative Science Quarterly* 33, 101 – 125

Vinten, G. (1998). “Putting Ethics into quality”. *The TQM Magazine*, Vol. 10 No.2, pp.89-94

Virany, B., Tushman, M & Romanelli, E. (1992). Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organization Learning Approach. *Organization Science* 3, 72–91

Vitell, S. & Davis, D. (1990). “The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: an Empirical Investigation”. *Journal of Business Ethics*, Vol. 9 No. 6, pp. 489-494

Webley, S., & Werner, A. (2008). Corporate Codes of Ethics: Necessary but not Sufficient, *Business Ethics: A European Review* 17, 405 – 415

Westphal, J. (1999). “Collaboration in the Boardroom: Behavioural and Performance consequences of CEO-board social ties”. *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 1, pp. 666-694

Weaver, G., Treviño, L. & Cochran, P. (1999). Corporate Ethics Programs as Control Systems: Ethical Leadership: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *Academy of Management Journal* 42, 41 – 57

Weaver G., Treviño L., & Agle, B. (2005). Somebody I Look up to: Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics*, 34, 313-330.

Weeks, W. & Nantel, J. (1992). Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behaviour: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, Vol.11, 753-760~

Wiersema, M. and K. A. Bantel (1992). ‘Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change’. *Academy of Management Journal*, 35, pp. 91–121

Wimbush, J., & Shepard, J. (1994). ‘Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence’. *Journal of Business Ethics* 13 (8), 637 –647

Worrel, D., Stead, W., Stead, J.& Spalding, J. (1985). Unethical Decisions: The Impact of Reinforcement Contingencies and Managerial Philosophies. *Psychological Reports*, 57, 355-365

White, B. & Montgomery (1980). Corporate Codes of Conduct. *California Management Review (Winter)*, 80-87

Wright, S. (1934), The Method of Path Coefficients. *Annals of Mathematical Statistics*, 5, 161-215

Wright, T. & 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

Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. *International Edition, Prentice-Hall*, Upper Saddle River, NJ

Zeffane, R. (2010). ‘Towards a Two-Factor Theory of Interpersonal Trust: a Focus on Trust in Leadership’. *International Journal of Commerce and Management*, Vol.20, 246-257

Zenger, T. R. and B. S. Lawrence (1989). ‘Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication’. *Academy of Management Journal*, 32, pp. 353–376

Web:

http://www.jstor.org/stable/258434?seq=1#page_scan_tab_contents

visualizado em 24/11/2015

http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2008/hood.pdf

visualizado em 24/11/2015

<http://www.palgraveconnect.com/esm/doi/10.1057/9781137294678.0713>

visualizado em 24/11/2015

<http://m1.ethisphere.com/wme2013/index.html>

visualizado em 14/01/2016

<http://globalcompact.pt/noticias/92-empresas-portuguesas-entre-as-100-empresas-mais-eticas-do-mundo>

visualizado em 14/01/2016

<http://visao.sapo.pt/opiniao/silncioda fraude/a-situacao-financeira-portuguesa-e-a-falencia-da-enron-pontos-de-contacto=f660587>

visualizado em 28/05/2016

<http://expresso.sapo.pt/actualidade/watergate-o-dia-em-que-nixon-se-demitiu=f667167>

visualizado em 17/06/2016

8. Anexos

8.1 Questionário

A influência da Ética nas Organizações: A mediação do Clima ético nas relações de liderança com os resultados atitudinais dos colaboradores.

Caro(a) colaborador(a),

O meu nome é Joana Matela e sou aluna do Mestrado em Gestão no ISCTE Business School.

O objetivo da minha tese é analisar a influência de uma liderança ética nos colaboradores, utilizando o clima ético como mediador. No modelo concetual desenvolvido pretende-se demonstrar que a liderança ética irá afetar positivamente o comprometimento afetivo, a satisfação no trabalho e a confiança.

A sua participação é imprescindível para a realização deste projecto.

Leia, por favor, atentamente todas as questões e responda da forma mais honesta possível.

O questionário é anónimo, o tratamento dos dados será feito de forma confidencial e para fins meramente académicos.

O preenchimento do questionário requer aproximadamente 10 minutos.

Muito obrigada pelo tempo disponibilizado na realização deste questionário.

***Obrigatório**

1. ...ouve o que os colaboradores têm a dizer. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2. ... chama a atenção aos colaboradores que violam os códigos de ética. *

O código de ética é um instrumento que busca a realização dos princípios, visão e missão da organização.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3. ...conduz a sua vida de forma ética. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. ...tem em mente os melhores interesses dos colaboradores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. ...toma decisões justas e equilibradas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. ...é confiável. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. ...conversa sobre ética empresarial e valores éticos com os colaboradores. *

Valores éticos: os que se referem às normas ou critérios de conduta que afectam todas as

áreas de actividade. Exemplos: Solidariedade, Honestidade, Verdade, Lealdade, Bondade, Altruísmo...

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. ...dá o exemplo de como as coisas devem ser feitas de forma correcta, em termos éticos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. ...considera importante os resultados, mas também a forma como os mesmos são obtidos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. ...pede opinião aos colaboradores sobre qual a coisa certa a fazer. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Nesta secção, pretende-se que responda tendo em conta os seus colegas de trabalho e ambiente corporativo. " Na minha empresa, ..."

11. ...os meus colegas só se preocupam com eles. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. ...a maior responsabilidade para os colaboradores é ser eficiente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. ...é esperado que os colaboradores sigam as suas próprias crenças pessoais e morais. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. ...espera-se que os colaboradores se empenhem no sentido de ir de encontro aos interesses da empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. ...os meus colegas olham pelo bem-estar uns dos outros. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. ...não há lugar para ética e moral pessoais. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. ...é muito importante seguir estritamente os procedimentos e regras. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. ...o meu trabalho é considerado como não importante se não vai de encontro aos interesses da empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. ...cada colaborador decide por ele/ela próprio o que é certo e errado. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. ...os colaboradores protegem os seus próprios interesses, independentemente da consideração de terceiros. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. ...o mais importante é o sentido de certo e errado de cada colaborador. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. ...a maior preocupação é o bem-estar de todos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. ...a primeira coisa a ter em conta é se uma decisão viola ou não a lei. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. ...espera-se que os colaboradores cumpram a lei e deontologia profissionais, independentemente de outras considerações. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. ...é expectável que os colaboradores sigam as regras e procedimentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. ...os meus colegas preocupam-se com os interesses da empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. ...os colaboradores bem-sucedidos seguem as regras e procedimentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. ...a forma mais eficiente é sempre a forma mais correcta. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. ...os colaboradores guiam-se pela sua própria ética pessoal. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. ...a lei e códigos éticos da respectiva profissão são o mais importante. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. ...é esperado que cada colaborador trabalhe eficientemente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. ...é esperado que eu faça sempre o que é certo para o cliente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. ...os colaboradores bem-sucedidos obedecem estritamente às políticas estabelecidas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Nesta secção, pretende-se que responda tendo em consideração a sua satisfação no trabalho. " No geral, ..."

34. ...estou satisfeito(a) com o meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. ...eu gosto de trabalhar aqui. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

36. ... eu não gosto do meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Nesta secção, pretende-se que responda tendo em mente o seu comprometimento afectivo perante a empresa.

37. Gostaria muito de permanecer o resto da minha carreira nesta organização. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

38. Gosto de conversar com pessoas de fora sobre a minha organização. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

39. Sinto os problemas da organização como sendo meus. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

40. Penso que poderia facilmente estar ligado a outra organização como estou nesta. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

41. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

42. Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Na última secção, pretende-se que responda tendo em conta a sua confiança no seu líder. O líder poderá ser o seu chefe directo. Para os cargos de direcção, serão os membros da gestão de topo.

43. Tenho confiança nas motivações do meu líder. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

44. O meu líder preocupa-se comigo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

45. O meu líder tem em conta os meus interesses. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

46. O meu líder preocupa-se genuinamente com o meu bem-estar. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

47. É expectável que o meu líder me proteja. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

48. Acredito que o meu líder é justo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

49. Posso confiar no sentido de justiça do meu líder. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

50. O meu líder põe em prática o que diz. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

51. Sei que o meu líder irá manter a sua palavra. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

52. Sei como o meu líder vai reagir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

53. Sei exactamente o que o meu líder irá fazer em situações difíceis. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

54. Consigo antecipar as atitudes do meu líder. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

55. O meu líder comporta-se de forma consistente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

56. O meu líder tem um bom desempenho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

57. Tenho confiança nas competências do meu líder. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

58. O meu líder é eficaz no seu trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

59. O meu líder sabe o que os seus colaboradores estão a fazer. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

60. O meu líder é competente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Caracterização do participante

Por favor, preencha os seguintes campos com os seus dados pessoais.

61. Sexo

- Feminino
 Masculino

62. Idade

- Entre os 18 e 25 anos
 Entre os 25 e 40 anos
 Entre os 40 e 50 anos
 Entre os 50 e 65 anos

63. Tem cargo de chefia? *

- Sim
 Não

64. Nº de anos na empresa *

65. Habilitações literárias

- Ensino básico
- Ensino secundário/ Curso profissional
- Ensino Superior

66. Área em que trabalha *

- Vendas/Comercial
- Marketing
- Recursos Humanos
- Financeira
- Administrativa
- Supply Chain/Logística
- Produção

Muito obrigada pela sua participação!

8.2 – Caracterização sócio-demográfica

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Feminino	149	59,4	60,3
	Masculino	98	39,0	39,7
	Total	247	98,4	100,0
Missing	9	4	1,6	
Total		251	100,0	

A influência da ética nas Organizações: A mediação do Clima ético nas relações de liderança com os resultados atitudinais dos colaboradores.

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	18-25	46	18,3	18,5
	25-40	99	39,4	39,8
	40-50	74	29,5	29,7
	50-65	30	12,0	12,0
	Total	249	99,2	100,0
Missing	99	2	,8	
Total		251	100,0	

Area em que trabalha

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Vendas/Comercial	38	15,1	15,2
	Marketing	29	11,6	11,6
	Recursos Humanos	41	16,3	16,4
	Financeira	40	15,9	16,0
	Administrativa	51	20,3	20,4
	Supply Chain/Logística	16	6,4	6,4
	Produção	35	13,9	14,0
	Total	250	99,6	100,0
Missing	System	1	,4	
Total		251	100,0	

Tem cargo de chefia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	54	21,5	21,5	21,5
	Não	197	78,5	78,5	100,0
Total		251	100,0	100,0	

8.3 Análise descritiva dos constructos – medidas descritivas

8.3.1 Liderança ética

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
...ouve o que os colaboradores têm a dizer.	4,45	1,742	251
... chama a atenção aos colaboradores que violam os códigos de ética.	4,82	1,833	251
...conduz a sua vida de forma ética.	4,64	1,635	251
...tem em mente os melhores interesses dos colaboradores.	4,33	1,817	251
...toma decisões justas e equilibradas.	4,29	1,656	251
...é confiável.	4,63	1,787	251
...conversa sobre ética empresarial e valores éticos com os colaboradores.	4,11	1,847	251
...dá o exemplo de como as coisas devem ser feitas de forma correcta, em termos éticos.	4,35	1,867	251
...considera importante os resultados, mas também a forma como os mesmos são obtidos.	4,55	1,798	251
...pede opinião aos colaboradores sobre qual a coisa certa a fazer.	4,18	1,834	251

8.3.2 Comprometimento afetivo

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Gostaria muito de permanecer o resto da minha carreira nesta organização.	3,95	1,947	251
Gosto de conversar com pessoas de fora sobre a minha organização.	4,62	1,703	251
Sinto os problemas da organização como sendo meus.	4,56	1,699	251
Penso que poderia facilmente estar ligado a outra organização como estou nesta.	4,92	1,579	251
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	4,41	1,898	251
Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização.	2,89	1,995	251

8.3.3 Satisfação

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
...estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	4,82	1,631	251
...eu gosto de trabalhar aqui.	4,83	1,729	251
... eu não gosto do meu trabalho.	2,63	1,879	251

8.3.4 Clima ético

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
...os meus colegas só se preocupam com eles.	3,98	1,720	251
...a maior responsabilidade para os colaboradores é ser eficiente.	5,03	1,422	251
...é esperado que os colaboradores sigam as suas próprias crenças pessoais e morais.	4,08	1,565	251
...espera-se que os colaboradores se empenhem no sentido de ir de encontro aos interesses da empresa..	5,85	1,113	251
...os meus colegas olham pelo bem-estar uns dos outros.	4,05	1,579	251
...não há lugar para ética e moral pessoais.	2,90	1,803	251
...é muito importante seguir estritamente os procedimentos e regras.	5,10	1,373	251
...o meu trabalho é considerado como não importante se não vai de encontro aos interesses da empresa.	4,89	1,610	251
...cada colaborador decide por ele/ela próprio o que é certo e errado.	3,23	1,524	251
...os colaboradores protegem os seus próprios interesses, independentemente da consideração de terceiros.	4,09	1,511	251
...o mais importante é o sentido de certo e errado de cada colaborador.	3,41	1,503	251
...a maior preocupação é o bem-estar de todos.	4,18	1,716	251
...a primeira coisa a ter em conta é se uma decisão viola ou não a lei.	5,10	1,570	251
...espera-se que os colaboradores cumpram a lei e deontologia profissionais , independentemente de outras considerações.	5,43	1,373	251
...é expectável que os colaboradores sigam as regras e procedimentos.	5,62	1,202	251
...os meus colegas preocupam-se com os interesses da empresa.	4,67	1,283	251
...os colaboradores bem-sucedidos seguem as regras e procedimentos.	4,90	1,489	251
...a forma mais eficiente é sempre a forma mais correcta.	4,08	1,587	251
...os colaboradores guiam-se pela sua própria ética pessoal.	4,12	1,378	251
...a lei e códigos éticos da respectiva profissão são o mais importante.	4,75	1,441	251
...é esperado que cada colaborador trabalhe eficientemente.	5,93	1,174	251
...é esperado que eu faça sempre o que é certo para o cliente.	5,71	1,309	251
...os colaboradores bem-sucedidos obedecem estritamente às políticas estabelecidas.	4,65	1,487	251

8.3.5 Confiança

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Tenho confiança nas motivações do meu líder.	4,43	1,793	251
O meu líder preocupa-se comigo.	4,22	1,834	251
O meu líder tem em conta os meus interesses.	4,06	1,792	251
O meu líder preocupa-se genuinamente com o meu bem-estar.	4,06	1,857	251
É expectável que o meu líder me proteja.	4,64	1,736	251
Acredito que o meu líder é justo.	4,14	1,843	251
Posso confiar no sentido de justiça do meu líder.	4,13	1,818	251
O meu líder põe em prática o que diz.	4,25	1,830	251
Sei que o meu líder irá manter a sua palavra.	4,23	1,822	251
Sei como o meu líder vai reagir.	4,28	1,578	251
Sei exactamente o que o meu líder irá fazer em situações difíceis.	4,16	1,549	251
Consigo antecipar as atitudes do meu líder.	4,33	1,499	251
O meu líder comporta-se de forma consistente.	4,28	1,659	251
O meu líder tem um bom desempenho.	4,46	1,816	251
Tenho confiança nas competências do meu líder.	4,55	1,872	251
O meu líder é eficaz no seu trabalho.	4,60	1,796	251
O meu líder sabe o que os seus colaboradores estão a fazer.	4,45	1,842	251
O meu líder é competente.	4,67	1,865	251