



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Liderança Ética e Bem-estar no trabalho: O papel moderador das práticas de Responsabilidade Social

Sara Cristina Vaz Augusto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação, ISCTE-IUL
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Co-orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar, Business Research Unit – BRU-IUL,
ISCTE-IUL

Setembro, 2017

Dedicatória

Quero dedicar este trabalho aos meus queridos Avós que partiram e não tiveram a possibilidade de me acompanhar até ao fim nesta etapa. Obrigada pelos valores que me transmitiram e por tudo o que me ensinaram. Foi o orgulho que sei que sentiriam que me deram força e motivação nas horas mais difíceis. Obrigada por me ensinarem a lutar e a persistir naquilo que quero e que em todos os momentos há tempo para sorrir.

À Avó Livia e ao Avô Manuel

Agradecimentos

*“A nossa maior glória não reside no facto de nunca cairmos,
mas sim em nos levantarmos sempre depois de cada queda”*

(Confúcio)

A concretização deste trabalho tornou-se possível devido a um conjunto de pessoas que me acompanharam desde o início. Sem o seu apoio incondicional o caminho teria sido mais árduo e difícil de chegar a esta meta final.

Gostaria de começar por agradecer à Professora Doutora Patrícia Duarte por toda a sua disponibilidade e sabedoria. Obrigada pelo carinho e pelos conselhos que tão preciosos foram.

Quero agradecer ao Professor Doutor José Neves, pela sua sabedoria, sentido crítico, disponibilidade, e sobretudo pela paciência na hora “de partir pedra” quando as ideias não passavam de pensamentos soltos.

Ao meu colega Marco Mata, pela partilha de ideias e troca de palavras de força quando os momentos difíceis apertavam. Custou, mas conseguimos!

Às Dr.^{as} Sofia Calheiros e Andreia Correia, pela flexibilidade de horários de modo a tornar mais fácil a concretização desta investigação e pela ajuda preciosa na distribuição dos questionários. Assim como, a toda a equipa Sofia Calheiros & Associates.

À minha família e amigos, um muito obrigada. Um obrigada em especial aos meus pais e avós que sempre se esforçaram para me disponibilizarem a melhor educação possível e por estarem sempre presentes no bem e no mal. Ao meu irmão e ao meu primo Carlos Vasconcelos. À Mariana Santos e à Joana Rebelo pelas palavras de encorajamento e por me ouvirem sempre que precisava. À Rosa Amorim por todo o apoio, carinho e disponibilidade em ajudar-me.

E por último, mas não menos importante, quero agradecer ao maior pilar da minha vida, à minha maior fonte de motivação e de força. Sem ti e sem o teu apoio incondicional, sem as tuas palavras de conforto e incentivo e sem o teu ombro amigo sei que teria sido muito mais difícil. A ti Nuno Santos, meu namorado, por me ajudares a levantar nas quedas e por celebrares comigo as vitórias.

Resumo

O papel do trabalho é fundamental na vida do Homem, é uma forma de sobrevivência económica, auto-realização pessoal e de adaptação ao mundo. As organizações são constituídas por pessoas e são essas que as fazem funcionar todos os dias. As pessoas são a alma do negócio e como tal é preciso promover o seu bem-estar. À semelhança deste conceito, também a responsabilidade social aliada com a liderança ética têm vindo a ganhar força e importância no mundo das organizações, estando a ser cada vez mais implementadas nas organizações e a fazer parte das suas políticas. Contudo, apesar de a responsabilidade social ter vindo a ser muito estudada, é necessário colmatar esta falha de aliar as práticas de RSO a um aumento do bem-estar no trabalho.

Para esta dissertação foi recolhida a opinião de uma amostra de 130 trabalhadores de diversas organizações a partir de um questionário distribuído eletronicamente, tendo como objetivos compreender de que forma o bem-estar no trabalho pode ser alvo de influência positiva da liderança ética e como é que as práticas de responsabilidade social (trabalhadores, comunidade e ambiente e económica) podem reforçar essa influência.

Os resultados obtidos demonstraram que o bem-estar no trabalho é explicado pela liderança ética. Contudo, não foi encontrado qualquer efeito de moderação em nenhuma das três dimensões da responsabilidade social na relação entre a liderança ética e o bem-estar no trabalho.

Este estudo pretende contribuir para colmatar algumas falhas da responsabilidade social ao nível do seu desenvolvimento da literatura, assim como, compreender melhor a liderança ética e o bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho, Responsabilidade Social, Liderança ética

Abstract

Having a job is crucial in today's life, as it constitutes a way of economic independence, self-realization and adaptation to the world. Organizations are made up of people and these are the ones who make them function every day. People are the soul of the business and as such it is necessary to promote their well-being. With certain similarities to the concept of well-being, the concept of corporate social responsibility allied with the concept of ethical leadership has been gaining strength and importance on the business world and it is being implemented in an increasing number of organizations. However, although corporate social responsibility is a subject with lots of studies, it is important to connect its practices with the increase of job-related well-being.

For this thesis the opinion of a sample of 130 workers from different organizations was collected using an online survey, with the purpose of understanding how the job-related well-being is influenced by ethical leadership and how corporate social responsibility practices (employees, environment and community and economics) can increase that influence.

The results showed that the job-related well-being is explained by ethical leadership. However, we could not find any moderation effects of the three dimensions of corporate social responsibility in the relationship between ethical leadership and job-related well-being.

This study purpose was to contribute to overcome some flaws showed by the current studies of corporate social responsibility and also to a better understanding of the relationship between ethical leadership and well-being.

Keywords: Job-related well-being, corporate Social Responsibility, Ethical Leadership

Liderança Ética e Bem-estar no trabalho:

O papel moderador da RSO

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1. Bem-estar.....	5
1.1.1 Bem-estar no trabalho.....	8
1.2. Liderança	13
1.2.1.Liderança Ética.....	15
1.3. Responsabilidade Social.....	21
1.3.1.Perspetiva Americana vs. Perspetiva Europeia.....	26
1.4. Modelo de investigação	31
II- MÉTODO	33
2.1. Amostra	33
2.2. Procedimento	33
2.3. Instrumentos	34
III- RESULTADOS	35
3.1. Análise Descritiva	35
3.2. Teste ao modelo de investigação	37
IV- DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	43
V- REFERÊNCIAS	47
VI- ANEXOS	A
Anexo A (Folha de Rosto).....	A
Anexo B (Escala da Responsabilidade Social).....	B
Anexo C (Escala do Bem-estar no trabalho).....	C
Anexo D (Escala da Liderança Ética).....	D
Anexo E (Dados sociodemográficos e de caracterização da organização).....	E

Índice de Quadros

Quadro 1.1 – Resumo das dimensões do BES e do BEP (adaptado de Gonçalves,2011)	6
Quadro 1.2- Antecedentes do bem-estar.....	7
Quadro 1.3- Antecedentes do bem-estar no trabalho (adaptado de Paschoal, 2008).....	11
Quadro 1.4 - Dimensões e níveis da Responsabilidade Social (adaptado de Neves e Bento, 2005)...	28
Quadro 1.1 - Médias, desvio-padrão, correlações de pearson e consistência interna das variáveis...	36
Quadro 3.2.1- Efeito da Responsabilidade Social Trabalhadores na relação entre Liderança Ética e Bem-estar no trabalho.....	38
Quadro 3.2.2- Efeito da Responsabilidade Social Ambiente e Comunidade na relação entre Liderança Ética e Bem-estar no trabalho	39
3.2.3- Efeito da Responsabilidade Social Económica na relação entre Liderança Ética e Bem-estar no trabalho.....	40

Índice de Figuras

Figura 1.1 Eixos do bem-estar afetivo (Warr, 1990).....	10
Figura 1.2- Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1979).....	24
Figura 1.3- The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility (Schwartz & Carroll, 2003).....	25
Figura 1.1- The VBA Model (Schwartz & Carroll, 2008).....	25
Figura 1.2- Os 3P's (Triple Bottom Line).....	27
Figura 1.3- Modelo de investigação.....	31

Liderança Ética e Bem-estar no trabalho:
O papel moderador da RSO

Introdução

Muitos têm sido os estudos realizados em torno do bem-estar do trabalhador, liderança ética e responsabilidade social e cada vez mais se observa a preocupação das organizações e das chefias em manter os seus colaboradores “saudáveis”. É muito importante que os trabalhadores se sintam bem no seu dia-a-dia de trabalho. Os líderes têm um papel muito importante na promoção do bem-estar dos trabalhadores e por isso, há a necessidade destes cuidarem e manterem saudáveis a organização e os seus colaboradores.

Dessen e Paz (2010) referem o trabalho como tendo um papel importante na vida das pessoas, tanto para a sua adaptação ao mundo como para a sua sobrevivência, sendo assim necessário zelar por elas.

É visível o quanto hoje em dia as organizações incutem a ética nos seus líderes, devido à pressão que têm vindo a sofrer como consequência de falhas éticas outrora praticadas e da credibilidade perdida (Hartog, 2015). A questão da ética tem sido um fenómeno mundial nos últimos tempos, e torna-se essencial para as organizações e os seus líderes tornarem-se proactivos nesse aspeto.

Segundo Brown, Treviño e Harrison (2005), a liderança ética é definida como “*the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making*”, ou seja, além da preocupação dos líderes éticos em relação à conduta ética, estes também se preocupam em integrá-la no ambiente onde estão inseridos.

Ainda que seja uma responsabilidade de todos os membros organizacionais, são os líderes que devem ter essa capacidade de implementação, pois são os seus interesses e valores que afetam não só a importância conferida pelos trabalhadores à ética como as decisões que são tomadas na organização (Simões, 2015). Sendo cada vez mais necessário que as organizações dêem o seu melhor para estarem à altura da competitividade do mercado de trabalho, torna-se crucial pensar no bem-estar do indivíduo no trabalho e com isso, refletir sobre a conduta ética que o envolvem.

Simões (2015) afirma o quão importante é a reputação moral do líder não só no processo de liderança em si, como no interesse pelo bem-estar geral. O líder é um modelo de grande

relevância para a orientação e a vida dos seus subordinados dentro da organização (Brown *et al* 2005).

As organizações e os seus líderes têm-se apercebido da importância dos seus colaboradores se encontrarem bem e que sentimentos negativos podem afetar negativamente a organização e trazer-lhes consequências. São já alguns autores (e.g. Danna & Griffin, 1999; Hartog, 2015) que têm investido nestas temáticas para que cada vez mais esta relação seja compreensível ao ponto de colmatar as suas falhas

Todo este cuidado em melhorar o desempenho dos líderes tem levado a um outro fator de preocupação, o bem-estar dos colaboradores, sendo que a ética na liderança constitui um fator essencial (Brown & Treviño, 2014).

O bem-estar é um conceito plurideterminado e é perspectivado nesta investigação como bem-estar afetivo, evocando, assim, os trabalhos de Warr (1990) em que o bem-estar é definido em termos afetos positivos e negativos isto é, as pessoas fazem uma avaliação da sua vida no trabalho através de sentimentos e emoções percebidos durante a realização de tarefas.

O bem-estar afetivo tem sido identificado como o melhor indicador do bem-estar psicológico e como a componente mais importante da felicidade (Daniels, 2000). O autor procurou focar a sua definição nas respostas dos sujeitos, nas experiências consequentes das interações do ambiente de trabalho e das características individuais.

Muitos trabalhadores sentem a necessidade de se identificarem com a organização e com as suas práticas. Willard (2002) observou que organizações socialmente responsáveis procuram dar significado ao trabalho o que, por sua vez, vai atrair melhores colaboradores, e assim, aumentar a retenção de talentos e a sua produtividade, tornando os trabalhadores mais felizes. Consequentemente é possível afirmar-se que quando se implementam políticas de RSO, o grau de satisfação dos sujeitos é maior, diminuindo as intenções de turnover (Bourdeau *et al.*, 2013). Zhu, Sun e Leung (2014) afirmam que a responsabilidade social partilha uma certa congruência de valores com a liderança ética, nomeadamente a ética, que integra grupo de valores (expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias) (Carroll & Buchholtz, 2003, cit. por Zhu *et al.*, 2014).

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um

ambiente mais limpo...” (Comissão Europeia, 2001). Por sua vez, percepções de práticas de responsabilidade social foram significativa e positivamente relacionadas com a liderança ética em quadros mais altos da gestão (Hansen *et al.*, 2015).

A mudança deve partir de dentro da organização e como tal, é necessário fazer alinhar os líderes éticos com as políticas das organizações. No fundo tratam-se de fatores contextuais que podem afetar o comportamento dos próprios líderes e os trabalhadores ao perceberem estas práticas na sua organização tendem a fazer inferências positivas sobre os seus líderes (Hansen *et al.*, 2015).

Assim, a presente investigação focar-se-á na relação entre a liderança ética e o bem-estar no trabalho, sendo posteriormente testado o efeito moderador que as práticas de responsabilidade social poderão exercer na relação entre a liderança ética e o bem-estar no trabalho. O modelo de estudo pretende responder à seguinte questão de investigação: “Será que as práticas de responsabilidade social reforçam o efeito de liderança ética no bem-estar dos trabalhadores?”.

A presente tese está organizada em quatro campos principais. Em primeiro lugar será apresentada uma revisão de literatura sobre as três variáveis do estudo e as respetivas hipóteses em análise. Em segundo lugar iremos apresentar o método de estudo utilizado, a descrição da amostra, procedimentos e instrumentos utilizados no questionário. Numa terceira parte desta investigação, apresentaremos os resultados obtidos. Por último, a quarta parte focar-se-á na discussão e nas principais conclusões retiradas de toda a investigação, assim como identificação das limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

Liderança Ética e Bem-estar no trabalho:
O papel moderador da RSO

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. *Bem-estar*

Os dias de hoje estão cheios de serviços e publicidades ao bem-estar. Vamos até Lisboa e apanhemos o metro e lá vemos mais um cartaz a incentivar-nos a comer saudavelmente ou a fazer exercício físico. De facto, quando pensamos em bem-estar o que nos vem de imediato à cabeça é sentirmo-nos felizes e retirarmos prazer dessa felicidade (Maciel, 2010).

Siqueira e Padovam (2008) referem que um componente deveras reconhecido pelas pessoas como sendo um principal integrante de uma vida saudável é a felicidade. Mas o que é na verdade o ‘bem-estar’?

Segundo o dicionário português, bem-estar significa uma situação agradável pela qual o corpo e espírito passam, uma sensação de satisfação e tranquilidade. Albuquerque e Tróccoli (2004), definem a felicidade e o bem-estar como termos que se mistura na literatura e por vezes são até considerados sinónimos. No entanto, Danna e Griffin (1999) reforçam a importância de distinguir bem-estar de outros conceitos.

Pensa-se que tenha existido um verdadeiro *boom* de estudos do bem-estar que teve lugar nos anos 70 e 80. Em poucos anos, foram publicados milhares de estudos novos e relevantes sobre o bem-estar (Galinha, 2008). Estas novas publicações marcaram uma viragem da Psicologia e deram um novo enfoque à saúde mental (Galinha & Pais Ribeiro, 2005) e surge um novo campo de investigação na área da psicologia, chamada de psicologia positiva (Ryan & Deci, 2001), mais precisamente no paradigma de psicologia da saúde ocupacional positiva. Assim, a psicologia positiva centra-se na compreensão das emoções positivas e negativas para conhecer melhor os indivíduos diante dos obstáculos com que se deparam (Gonçalves, 2011). Baumeister e Simonton (2005) sugerem explorar o lado positivo da vida das experiências do Homem. Nos últimos anos os investigadores têm-se focado mais no estudo de aspetos positivos dos contextos e características do sujeito, no entanto, Gonçalves (2011) afirma ser bastante controverso e complexo definir o significado de sentir-se bem, devido às suas implicações teóricas e práticas significativas.

Apesar de tudo e da literatura feita, pensa-se que ainda existem alguns aspetos a colmatar relativamente a este conceito.

Nos finais dos anos 50 do século XX, duas grandes correntes destacaram-se na área: bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico (Paschoal, 2008). Land (1975) definiu a primeira abordagem como bem-estar subjetivo, baseado na satisfação com a vida, emoções experienciadas de forma positiva e ausência das emoções negativas. Maioritariamente, relaciona-se o bem-estar subjetivo com a perspectiva hedónica, focada no estado subjetivo da felicidade (Ryan & Deci, 2001). Este paradigma refere-se à forma como nos sentimos bem a nível físico e psicológico.

A segunda abordagem apareceu mais tarde, em meados dos anos 80 e refere-se ao bem-estar psicológico. Esta abordagem está principalmente ligada à perspectiva eudaimónica, isto é, foca-se na autorrealização do sujeito e na exploração do seu potencial (Siqueira & Padovam, 2008). A perspectiva eudaimónica refere-se ao bem-estar como sendo uma capacidade de pensar, raciocinar e ter bom senso, ou seja, um conjunto de capacidades que funcionam em pleno, num só (Siqueira & Padovam, 2008). É um conceito mais amplo que o anterior, que se alia ao desafio e empenho e compreende diversas experiências de forma que as pessoas atinjam o desenvolvimento e crescimento psicológico e o significado da vida (ver a diferentes perspetivas no quadro 1.1).

Aristóteles afirma que a felicidade está na base do sujeito fazer aquilo que para si tem significado (Ryan & Deci, 2001). Enquanto Novo (2003) relaciona a primeira com o desenvolvimento do adulto e a segunda com aspetos psicossociais e as circunstâncias da sua vida, Beaumont (2011), afirma que o bem-estar também pode ser visto como um equilíbrio entre o prazer e a dor.

Tipos	Perspetiva filosófica	Componentes	Autor principal
Bem-estar Subjetivo (BES)	Hedónica	Satisfação com a vida (felicidade). Afeto positivo Afeto negativo (ausência)	Diener (1984)
Bem-estar Psicológico (BEP)	Eudaimónica	Autoaceitação Relacionamento positivo com outras pessoas Propósito de vida Crescimento pessoal Autonomia Domínio do Ambiente	Ryff (1989)

Quadro 1.1 - Resumo das dimensões do BES e do BEP (Gonçalves, 2011)

Com um conceito tão plurideterminado têm sido as várias definições que surgem inerentes ao bem-estar. Quando pensamos neste conceito associamo-lo sempre a sensações boas e a pensamentos positivos. O mesmo se passa com a saúde, quando nos sentimos saudáveis e são dizemos “que nos sentimos bem”.

As definições de bem-estar e saúde têm caminhado lado a lado e são muitas vezes confundidos, no entanto, é importante saber distingui-los (Danna & Griffin, 1999). Os autores, apesar da sua semelhança, referem-se ao bem-estar como a satisfação que o sujeito sente ao nível da sua vida fora do trabalho, dentro do trabalho e ao nível geral da saúde. Já em relação à saúde, a Organização Mundial de Saúde (1946) diz tratar-se não só da ausência de doença, mas também um estado de bem-estar físico, psicológico e social caracterizado pela energia, eficácia e presença de positivismo na vida das pessoas. Autores como Ryff (1989) afirmam que o bem-estar é o funcionamento positivo global da pessoa e a saúde é o bem-estar físico, psicológico, cognitivo, vital e social.

No seguimento de se querer conhecer melhor este conceito, têm sido realizados estudos em torno dos preditores do bem-estar associados às características individuais dos sujeitos, como personalidade, auto-eficácia e auto-estima, e às características profissionais, como a autonomia, exigências e relações laborais (Gonçalves, 2011) (ver quadro 1.2).

Antecedentes Bem-estar	Referências
Personalidade (neuroticismo, extroversão, introversão, amabilidade, auto-estima, otimismo, etc.)	Diener, Suh, Lucas & Smith (1999); McCrae & Costa (1985); Diener & Lucas (1999); Galinha (2008); Lucas <i>et al.</i> (1996)
Sóciodemográficas (sexo, idade, escolaridade, satisfação no trabalho, etc.)	Diener, Suh, Lucas & Smith (1999); Tepperman & Curtis (1995); Diener <i>et al.</i> (1999); Diener <i>et al.</i> (1999); Judge & Watanaba (1993)
Relações sociais, profissionais e económicas	Ryff (1989); Ryff, Magee, Kling e Wing (1999); Keyes (2005)

Quadro 1.2 - Antecedentes do Bem-estar

A vasta investigação que se tem gerado em torno do bem-estar e a preocupação das organizações em volta dos seus colaboradores tem feito com que os líderes procurem conjugar

o bem-estar com o alto nível de performance, tentando encontrar um equilíbrio entre ambos. Segundo Van Dierendonck e colaboradores (2004), a relação entre supervisores e subordinado é uma fonte comum de stress e de diminuição de bem-estar no trabalho. Assim sendo, deve-se conhecer ambos os conceitos e o que os influenciam de modo a estimular a eficácia e a performance do individuo, mas sem nunca deixar de promover o seu bem-estar.

Tal como referido anteriormente, o papel do trabalho é muito importante na nossa vida, é através dele que nos adaptamos ao mundo, socialmente e financeiramente. É uma forma de sobrevivência e por isso é preciso zelar pelo Homem. As organizações são feitas de pessoas, são elas que todos os dias põe em pé a sua empresa e que a fazem funcionar e quando os trabalhadores não estão bem, isso reflete-se na organização.

Em suma, percebe-se a importância de estudar o bem-estar no trabalho e procurar caminhos para o seu aumento. Vive-se num mundo de organizações e onde o trabalho é muito importante. Sendo que as pessoas passam grande parte dos seus dias nos seus locais de trabalho e que muitos dos seus problemas de saúde (e.g. ansiedade, problemas cardíacos, outros) resultam das exigências e do stress gerado no local de emprego.

1.1.1. Bem-estar no trabalho

Judge e Klinger (2007) afirmam que o trabalho é o tema central da vida de um individuo e uma identidade para a maioria, assim sendo, compreende-se a importância dos afetos no ambiente de trabalho que se torna numa condição *sine qua non* (“sem a/o qual não pode ser”) para compreendermos o bem-estar.

Apesar das diferentes perspetivas e dimensões relativas ao bem-estar, neste estudo optámos por utilizar como medida central o bem-estar afetivo no trabalho, o que nos faz ter em consideração alguns fundamentos: a evocação dos trabalhos de Warr, devido à sua abordagem multidimensional que apresenta e tendo em conta que este tem sido reconhecido como o fator central do bem-estar ocupacional (Gonçalves & Neves, 2011) e um indicativo do bem-estar psicológico (Daniels, 2000) e da saúde mental em contexto de trabalho (Chambel, 2005), similar ao bem-estar afetivo geral (Gonçalves & Neves, 2011).

Também Daniels (2000) define bem-estar no trabalho como emoções positivas permanentes no contexto de trabalho. No seguimento da mesma lógica, Warr (1999) propôs uma definição de bem-estar no trabalho exclusivamente afetiva (afetos experienciados no trabalho), no

entanto, anos mais tarde reconhece a importância do sujeito sentir-se autorrealizado e explorar o seu potencial, incluindo assim na sua definição de bem-estar a dimensão eudaimónica do bem-estar (Warr, 2007).

Warr (2002) propõe uma definição tradicional do bem-estar do trabalho operacionalizado em termos de satisfação do sujeito com o seu trabalho (e.g. remuneração, condições de trabalho, relações laborais e sociais, entre outros.)

Outros autores como Daniels e colaboradores (1997) também mencionam a satisfação como uma forma de operacionalizar o bem-estar afetivo no trabalho. No entanto, defendem que a medida da satisfação no trabalho não é suficiente para captar todas as reações afetivas que o sujeito tem relativamente ao seu trabalho. Isto é, para que essa captação seja bem-sucedida é necessário haver pelo menos duas dimensões que analisem os afetos positivos e os afetos negativos das pessoas. Medidas utilizadas a partir de modelos multidimensionais do bem-estar afetivo são a melhor aposta e a mais precisa para compreender os fenómenos do bem-estar afetivo no trabalho (Daniels *et al.*, 1997, p.129).

O bem-estar no trabalho é um conceito que integra três componentes no decorrer da experimentação dos sujeitos ao nível de vínculos positivos com o seu trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo) (Siqueira & Gomide Jr, 2004, cit. por Siqueira & Padovam, 2008).

No sentido de compreendermos um conceito complexo como o bem-estar no trabalho é pertinente conhecer as suas três componentes: - satisfação no trabalho: “ [...] *um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.*” (Locke, 1976, p. 1.300, cit. por Siqueira & Padovam, 2008); - envolvimento com o trabalho: “ [...] *grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima*” (Lodahl & Kejner, 1965, p. 25, cit. por (Siqueira & Padovam, 2008); - comprometimento organizacional afetivo: “ [...] *um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos*” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 225, cit. por Siqueira & Padovam, 2008).

Tal como mencionado anteriormente, o bem-estar afetivo geral foi apresentado por Peter Warr (1990) e de acordo com a sua formulação em relação ao conceito classificamos os afetos sentidos em duas dimensões ortogonais: prazer e ativação. A partir dessas dimensões Warr descreveu o teor e a intensidade dos afetos no contexto do trabalho e o bem-estar afetivo a partir

de três eixos principais: 1) descontentamento; 2) ansiedade – contentamento; 3) depressão – entusiasmo (Mäkikangas *et al.*, 2007). Em suma, um dado grau de prazer/satisfação ou desprazer/insatisfação (eixo horizontal) pode ter em paralelo níveis altos ou baixos de ativação (eixo vertical) e consequentemente diferentes níveis de prazer (Warr, 1990).

O eixo do prazer (1a) refere-se às avaliações de satisfação geral no trabalho e juntamente ao eixo de ativação temos quatro quadrantes: ansiedade, entusiasmo, depressão e conforto. Os outros dois eixos correspondem a: (2a) ansiedade/(2b) conforto e (3a) depressão/(3b) entusiasmo. Esta breve explicação dos eixos de Warr (1990), apesar destes indicadores serem chave para a medida do bem-estar afetivo, servirá apenas para o leitor ter um conhecimento mais aprofundado relativamente ao conceito. Este estudo tem em conta o bem-estar afetivo geral para operacionalizar o bem-estar no trabalho, sendo que o *score* total obtido é que será relevante para a nossa investigação.

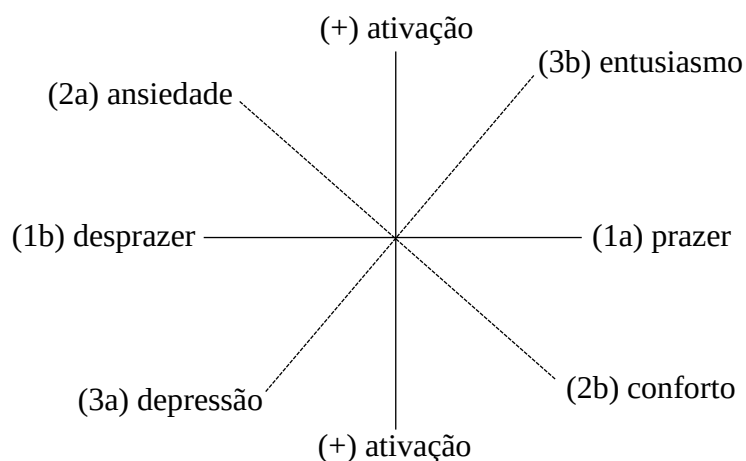


Figura 4.1- Eixos do bem-estar afetivo (adaptado de Warr, 1990)

Apesar de ser reconhecido que existe uma relação entre o bem-estar e o trabalho, continua a ser um tema bastante complexo e pouco exato (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001, cit. por Harris *et al.*, 2003) devido às diferentes reações emocionais em ambientes semelhantes e aos aspetos cognitivos (Campbell, Chew & Scratchley, 1991, cit. por Harris *et al.*, 2003).

Tal como no bem-estar geral, também neste âmbito os autores se têm preocupado em investigar que variáveis antecedem o bem-estar no trabalho. Numa compilação de doze preditores, apontaram-se as seguintes variáveis (ver quadro 1.3):

Antecedentes do Bem-estar no trabalho	Referências
Oportunidade de controlo pessoal	Karasek (1979); Kelloway e cols. (1999); Patterson e cols. (2004); Polasky e Holahan (1998); Warr (2007).
Oportunidade para uso de habilidades	Campion e McClelland (1993); Warr (2007); Wilson e cols. (2004).
Metas geradas pelo ambiente	Glowinkowski e Cooper (1987); Jex (1998); Senecal e cols. (2001); Warr (2007); Wilson e cols. (1991).
Variedade no trabalho	Warr (2007)
Clareza do ambiente	Fried e cols. (1998); Pollard (2001); Warr (2007).
Contacto Social	Browner (1987); Iwata e Suzuki (1997); Tamayo e cols. (2004); Totterdell e cols. (2004); Warr (2007).
Disponibilidade de dinheiro	Warr (2007)
Segurança física	Warr (2007)
Posição social	Warr (2007); Xie e Johns (1995).
Suporte do supervisor	Ashour, 1982; O'Driscoll & Beehr, 1994; Seltzer & Numerof (1988); Warr (2007).
Oportunidades na carreira	Strazdins e cols. (2004); Warr (2007).
Equidade	Barsky e Kaplan (2007); Warr (2007); Weiss e cols. (1999).

Quadro 1.3 - Antecedentes do Bem-estar no trabalho (adaptado de Paschoal, 2008)

Segundo o artigo 203 n.º1 do decreto-lei n.º7/2009 de 12 de Fevereiro do Código de Trabalho, sabe-se que o nível médio de horas de trabalho em Portugal é de 8 horas por dia e 40 horas semanais, sendo que não deve ser excedida carga horária. Contudo, nem sempre é cumprido este horário e as pessoas passam a maior parte do seu dia no seu local de trabalho, aliás, as vivências tidas no trabalho por vezes são tais que os sujeitos acabam por as levar para casa. Na maior parte das vezes acaba por afetar o indivíduo e ter implicações na sua saúde (Chambel, 2005), podendo revelar-se na organização quando o sujeito baixar o nível de produtividade e desempenho.

Segundo Danna e Griffin (1999), os próprios investigadores e gestores de empresas têm consciência que a falta de saúde e bem-estar dos trabalhadores pode afetar negativamente os seus trabalhadores e posteriormente trazer consequências para própria organização. Por tudo isto, tem-se em conta a relevância de estudar a relação do bem-estar no trabalho com a liderança. Segundo Kalshoven e Hartog (2012) mencionam que a liderança não é exclusivamente orientada para as tarefas, tendendo a ter uma componente relacional e afetiva, ou seja, a relação criada entre líder e subordinado terá impacto no nível de bem-estar desse. Contudo, estes autores fazem uma referência maioritária aos líderes éticos e que os trabalhadores sentem que trabalhar para um líder ético aumenta o nível dos seus sentimentos positivos resultando numa colaboração entre todos mais positiva assim como aos seus comportamentos (Kalshoven & Hartog, 2012).

Neste contexto, a compreensão da relação subjacente mostra-se num pertinente problema de pesquisa. Desta forma, a presente pesquisa pretende dar o seu contributo e ser uma mais-valia para o conhecimento do bem-estar no trabalho e dos seus preditores.

1.2. Liderança

Cada vez mais observamos as empresas a darem valor ao estilo de liderança que adaptam no seu local de trabalho, deixando a imagem de pessoa autoritária para trás e a darem lugar a um verdadeiro líder, uma pessoa que não só guia os seus subordinados, mas que se mantém próximo e disponível a ajudar no dia-a-dia destes trabalhadores e na sua evolução enquanto profissionais. Mas o que queremos realmente dizer quando falamos neste conceito?

Atualmente este conceito constitui um tema estudado por vários autores e com inúmeras definições.

Segundo Neves (2011), a primeira ideia que se tem enquanto o que é liderar é que para que este fenómeno aconteça o individuo em questão deve ter a capacidade de influenciar outros. Para Portugal e muitos outros países, liderar é um antecedente da arte do comando (Jesuíno, 1987 cit. por Neves, 2011).

Percecionada a partir de grandes personagens biográficas (e.g. Hitler), a liderança tem sido observada como forma de obediência e induzir sujeitos a praticar comportamentos rejeitados pela sociedade. Segundo Skinner (2003, p.451), um indivíduo adquire do grupo um repertório de comportamentos, como comer, beber, como fazer, como falar, etc. Quando algum destes comportamentos não se apresenta dentro da lógica desse grupo, então estamos a falar em comportamentos rejeitados pela sociedade. No entanto, é evidente que o líder representa um papel de grande valor para a existência de condições necessárias ao contínuo desempenho dos colaboradores (Freytag, 2014 cit. por Romão, 2015)

Assim, confirmado por diversos autores, a liderança pode ser relacionada com características da personalidade (Neves, 2011), ou seja, cada indivíduo tem traços específicos, competências e particularidades individuais. Características tais como integridade, motivação, proatividade, confiança e sociabilidade são alguns exemplos chave do que é necessário para ser um líder (Kirkpatrick & Locke, 1991; Mann, 1959; Neves, 2001; Stogdill, 1948; Zaccaro, Kemp & Bader, 2004). Desta forma, a estratégia usada pela organização é moldada pelo líder, isto é, as suas escolhas refletem a sua personalidade, valores e crenças (Neves, 2001; Northouse, 2013).

Outros autores como Helmrich (2015, cit. por Kareem, 2016) afirmam que algumas pessoas pensam que liderar é guiar os outros para o alcance de uma tarefa enquanto outras acreditam

que liderar é sinónimo de motivação, ou seja, motivar membros da equipa para serem eles próprios e darem o melhor de si. Já Yukl (2010), define liderança como um processo de influência de modo a existir compreensão e harmonia para que as necessidades sejam percebidas e atingidas, e como um processo de facilitismo individual e coletivo para chegar aos objetivos finais desejados. Segundo Scholl (2004, cit. por Kareem, 2016), os estilos de liderança são explicados como forma de comportamentos situacionais e que tal depende da maneira como os líderes interagem com os seus subordinados. Assim, podemos assumir que o processo de liderança integra todo um conjunto de interações entre um líder e os seus subordinados (Hoagland, 2015).

Hoje em dia, investigadores dividem a liderança em diferentes estilos, sendo os mais usuais o estilo transformacional, transacional e *laissez faire*. Dentro destes estilos começou a dar-se uma maior atenção a uma dimensão mais ética da liderança (Brown, Treviño & Harrison, 2005), devido ao crescente número de escândalos que se têm vindo a fazer sentir no mundo das organizações pela falta de ética por parte dos líderes (Hartog, 2015).

Segundo Piccolo, Greenbaum, Hartog e Folger (2010, cit. por Hartog, 2015), as falhas éticas vividas tornam crítica a credibilidade dos líderes enquanto líderes éticos e o seu potencial para influenciar os trabalhadores. Ainda, o mesmo autor refere que a liderança ética também pode afetar a carreira dos próprios *managers*.

Em paralelo à liderança, tem existido um notável crescimento no interesse dos códigos de conduta nas organizações. Esta conduta serve precisamente para ajudar os colaboradores das empresas a terem um guia orientador de normas, onde possam realizar as suas ações de acordo com os valores e padrões éticos da sua organização e sem as prejudicar (Robbins, 1998).

Beu e Buckley (2004) afirmam nos seus estudos que fazer negócios num ambiente completamente antiético impede que uma organização tenha lucro. No mesmo sentido, Jones (1991, p.367) refere que um comportamento antiético é um comportamento que impacta de forma negativa e nociva nos outros, sendo por isso inaceitável na comunidade. Um comportamento ético reportado na área dos negócios deve ser visto como algo coerente com os princípios, normas e práticas aceites pela sociedade no mundo do mercado (Treviño & Nelson, 2007, pp. 19).

Segundo Hartog e De Hoogh (2012), pensamos ser importante aliar estes dois conceitos, liderança e ética. De acordo com os mesmos autores, as organizações têm dado cada vez mais

ênfase à ética no trabalho e apostam no uso desta nos comportamentos dos seus líderes, pois consideram que estes são um exemplo para os colaboradores e fazem com que os seus seguidores se sintam mais relacionados com a organização e se envolvam mais na sociedade. Também a autora Gini (1998), afirmou que a ética e a modelagem de papéis são muito importantes e que esta preocupação vem desde o tempo de Aristóteles: *“the spirit of morality is awakened in the individual only through the witness and conduct of a moral person”*.

Compreende-se que a liderança ética nas organizações seja cada vez mais retratada como crucial para o sucesso sustentado no mundo dos negócios de hoje (Hartog & De Hoogh, 2009).

Em suma estas duas temáticas têm ganho um elevado interesse por parte dos investigadores no aspeto em que nenhuma organização se rege sem liderança e que esta deve vir sempre acompanhada da ética, garantido a vivência de uma conduta correta no ambiente de trabalho e um lugar justo para os que erguem todos os dias uma organização.

1.2.1 Liderança Ética

No início do século XX, Brown e colaboradores (2005) trazem até nós uma definição para liderança ética que demonstra a sua dedicação a investigar um tema tão importante na atualidade.

Faz sentido nesta fase inicial, fazer uma pequena referência em relação ao conceito de ética. Ferreira (1998 p. 733, cit. por Zylbersztajn, 2002) refere-se a ética como sendo o “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a uma determinada sociedade, seja de modo absoluto”. Ainda, Rosansky (1994, cit. por Zylbersztajn, 2002) diz existir duas dimensões distintas, a moral e a ética, sendo que a primeira trata-se de uma ação individual e a segunda como sendo um princípio organizacional.

Desta forma, averigua-se que liderança ética é *“(...) the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making”* (Brown et al., 2005). Esta definição mostra que além da óbvia preocupação dada à liderança ética por parte dos líderes, existe também uma certa atenção à forma como a tentam integrar no ambiente onde se inserem e consequentemente transmiti-la aos seus

subordinados. Relativamente à dimensão reforço da liderança ética, Treviño e colaboradores (2003) referem ser uma forma de incutir uma conduta ética aos seus subordinados por via de punição e recompensa, ou seja, aqueles que seguem as normas de conduta ética são recompensados e os que não as seguem são punidos. Este tipo de aprendizagem de comportamentos assemelha-se à aprendizagem vicária como revela Bandura nos seus estudos. Com base na sua teoria de aprendizagem social, verifica-se a aprendizagem dos sujeitos observando ações e as suas consequências, reproduzindo o que observaram. Desta forma, existe um processo de modelagem por parte dos colaboradores quando observam os comportamentos éticos dos líderes e fazendo nascer assim o dito ambiente de trabalho ético (Bandura, 1986). A comunicação *two-way* baseia-se na atenção dada pelos líderes não apenas à própria ética e à sua integração no ambiente de trabalho falando explicitamente com os colaboradores da organização, mas também dando voz aos que seguem essa conduta ética (Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1992, cit. por Brown *et al.*, 2005).

Com base nos trabalhos de Treviño e colaboradores (2003), Brown e colaboradores (2005) propuseram um modelo de avaliação da perceção de liderança ética sobre os comportamentos dos líderes. Esta investigação levou-nos para conceções teóricas equivalentes como a liderança autêntica, espiritual, transformacional e transacional (Brown & Treviño, 2006).

A liderança transformacional é descrita como um processo em que “*leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality*” e “*transforming leadership ultimately becomes moral in that it raises the level of human conduct and ethical aspiration of both leader and led, and thus it has a transforming effect on both*” (Burns, 1978). Contudo, Bass (1985) afirmou que os líderes transformacionais usavam a sua influência não só para fins morais, mas também para fins imorais. Treviño e colaboradores (2003) apuraram que líderes éticos usam o mesmo tipo de processos de influência usados pelos líderes transacionais, tais como, o método de recompensa e punição e avaliação de desempenho.

Brown e Treviño (2006) consideram que a liderança transformacional e ética sobrepõem-se ao foco das características pessoais. Os autores mencionam ainda que ambos os líderes dos dois estilos preocupam-se com os outros e agem consoante os princípios morais, como a integridade. No entanto, a teoria e pesquisa referem a liderança ética e a liderança transformacional distintas.

Os líderes autênticos são sujeitos conscientes de como se comportam e pensam e são percebidos pelos outros como conscientes dos seus próprios valores, conhecimentos e forças

(Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004). Ainda os mesmos autores mencionam que este tipo de liderança poderia integrar qualquer um dos outros existentes (e.g. carismática, transformacional ou ética). No entanto, também estes conceitos são distintos uns dos outros.

Relativamente à liderança espiritual, Fry (2003) sugere que esta é composta por valores atitudes e comportamentos necessários à existência de uma motivação intrínseca nos líderes espirituais e nos próprios subordinados. Este tipo de liderança baseia-se essencialmente em abordagens religiosas e éticas, pois são levados a pensar que a motivação vem do serviço de Deus e da humanidade e vêem o seu trabalho de líderes como uma “chamada” de Deus (Brown & Treviño, 2006). Apesar da palavra espírito levar o leitor a pensar em algo mais filosófico e “invisível”, a liderança espiritual é demonstrada também através de comportamentos.

Existem autores como Freeman e Stewart (2006) que caracterizam a liderança ética como sendo apenas uma questão de valores e bom caráter. Estudos demonstram que o caráter de um líder é importante para a perceção da sua eficácia e obtenção de resultados positivos nas organizações, e principalmente perante os colaboradores dessa organização, na construção de confiança na relação líder-subordinado e naturalmente a satisfação de trabalho (e.g. Brown *et al.*, 2005; Howe *et al.*, 2014). Assim, segundo Howe e colaboradores (2014), a ética é transmitida através da liderança pelos líderes, comportando-se de forma moral e depois passando a ideia aos seus subordinados da importância que tem estes seguirem os mesmos comportamentos morais e isso ser instituído no ambiente de trabalho.

Estudos referem que quando se pergunta aos colaboradores das organizações o que acham de os seus líderes não serem éticos, estes afirmam que é antiético terem líderes antiéticos (Hansen *et al.*, 2015). Brown e Mitchell (2010) definem liderança antiética como “comportamentos realizados e decisões tomadas pelos líderes organizacionais que são ilegais e/ou violam as normas morais”. À semelhança da liderança ética que leva os seus subordinados a seguir uma conduta ética, uma liderança antiética leva os subordinados a subjugarem-se a uma conduta antiética. Concluimos que este tipo de liderança é um tipo de liderança destrutiva e que tem implicações no bem-estar dos trabalhadores (Hartog, 2015).

Tal como é indicado pelo dicionário, líder é “uma pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros”, e os líderes influenciam bastante a forma como seus subordinados agem nas organizações. Os líderes éticos usam o seu poder nas decisões, ações e sobretudo na influência sobre os outros, tal como se verifica na definição acima.

Acredita-se que os líderes éticos tomam consciência do quão importante é a tomada de decisão partilhada por quem integra a organização. Esta partilha é percebida como um potencial voto de confiança, valorização do seu trabalho e de si mesmos, e assim todos têm a oportunidade de contribuir com ideias e dar a suas opiniões.

Quando se pensa num líder ético são rápidas as características que nos vêm à cabeça: alguém calmo e disposto a ajudar os outros e que todas as ações que tem são cuidadosamente pensadas de modo a não “passar por cima de ninguém”. Treviño e colaboradores (2003; 2006) mencionam algumas características inerentes à liderança ética, fazem parte do caráter pessoal de um líder ser honesto, confiável, íntegro e ter consideração pelos outros. Além destas referidas, Martinez-Saenz (2009) identificou cinco paradigmas da liderança ética: o altruísmo, o egoísmo, a autonomia, paradigma legal e paradigma comunitário.

A motivação altruística refere-se ao líder agir sem pensar nos seus próprios interesses. O egoísmo é quando um líder considera algo correto por ser do seu interesse. No paradigma da autonomia os líderes incentivam os seus subordinados a seguirem as suas próprias crenças éticas. O paradigma legal como o próprio nome indica, legal, o líder segue determinadas regras e condutas. Por fim, o paradigma comunitário é relativo ao foco que os líderes dão à melhoria da sociedade e da comunidade onde se inserem as suas organizações.

Segundo Treviño, Hartman e Brown (2000), para se ser líder é necessário potencilar uma reputação, no entanto, o desenvolvimento dessa depende de como os trabalhadores percebem os seus líderes. Verificou-se a existência de duas dimensões referentes ao tipo de reputação: pessoal moral e gerente moral. A primeira perspectiva, pessoa moral, compreende quem o sujeito é, o que faz e o que decide, deixando clara a visão do tipo de líder que representa para os seus trabalhadores (Treviño *et al.*, 2000), ou seja, a personalidade dos líderes. A segunda dimensão, gerente moral, dedica-se a ser um exemplo de conduta ética através da comunicação constante alusiva à ética e valores que quando seguidos e incorporados pelos trabalhadores são recompensados (Treviño *et al.*, 2000). Contudo, ser um bom líder e dar um exemplo positivo não é sinónimo de ser inconsciente. Segundo Kanungo (2001), o líder proteger o seu subordinado de uma ameaça de demissão devido à sua incompetência ou falta de responsabilidade é moralmente incorreto.

Estudos indicam que a liderança ética está significativamente correlacionada com o nível de confiança entre o subordinado e o líder (Kalshoven & Den Hartog, 2009; Vand der Akker *et al.*, 2009).

Uma vez que o poder é a alma da liderança, intervir na ética dos seus colaboradores induz-nos a caracterizar desta forma a liderança ética. Brown e Treviño (2006) afirmam que para os líderes éticos serem modelos proativos de uma conduta ética devem defender os seus princípios e praticá-los, mas procurando evitar prejudicar os outros, respeitando todas as partes afetadas e não apenas as do (in)grupo (Gini, 1998). Contudo, outros autores indicam que se um líder pretende evitar o fracasso ético, deve desafiar as pressões normativas e ceder aos interesses do grupo (Price, 2003 cit. por Hartog, 2015). Isto leva-nos a pensar que o comportamento ético de cada um advém das características específicas provenientes de influências e pressões sofridas devido ao contexto.

Os autores dividem ainda a liderança ética em três dimensões: justiça, partilha de poder e papel de esclarecimento (Brown *et al.*, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008). No que diz respeito à justiça, os autores referem ser uma importante forma de comportamento, os líderes devem proceder com integridade e tratar os outros de forma justa, mostrarem-se confiáveis e honesto e não demonstrarem favoritismo e assumirem a responsabilidade dos seus atos (De Hoogh & Hartog, 2008). Relativamente à partilha de poder, os líderes éticos incentivam os seus colaboradores a partilharem as suas opiniões e visões na tomada de decisão, compreendendo assim quais as suas preocupações e o que lhes vai na mente (De Hoogh & Hartog, 2009). Yukl (2006) afirma que este encorajamento por parte dos líderes torna os seus trabalhadores mais independentes e com um maior controle nas suas tarefas e funções. Segundo De Hoogh e Hartog (2008), o papel de esclarecimento é a dimensão onde os líderes éticos são considerados transparentes, ou seja, são aquilo que demonstram e o que dizem, fomentando uma comunicação aberta entre todos. Esta transparência faz com que os subordinados possam saber o que esperar do seu trabalho e com o que contar, assim, a clareza e sinceridade prestada pelos líderes éticos invoca que os trabalhadores se possam sentir livres de se expressarem.

Estudos longitudinais mostram que a liderança transformacional influencia positivamente o bem-estar no trabalho (Van Dierendonck, Haynes, Borrill, & Stride, 2004; Epitropaki & Martin, 2005). Segundo Kalshoven e Boon (2012), estes estudos sugerem que existe uma relação entre a generalidade dos estilos de liderança, inclusive a liderança ética, e o bem-estar no trabalho. Os líderes éticos podem facilitar e mobilizar recursos de trabalho, proteger os seus trabalhadores

de injustiças e festejar o seu sucesso, o que positivamente afeta o bem-estar dos trabalhadores. Ainda assim, é necessário investir mais neste campo de estudo (Kalshoven e Boon 2012).

Mais recentemente, Hartog (2015) verificou em estudos anteriores uma relação entre o bem-estar e a liderança ética. É expectável que os líderes éticos promovam o altruísmo nas atitudes dos seus subordinados, o que faz com que estes se sintam suportados e respeitados, trazendo uma maior satisfação desenvolvimento de confiança e um sentimento de bem-estar. Propõe-se assim estudar a seguinte hipótese:

Como tal, é relevante estudar este tipo de liderança. Entende-se que uma organização vive dos seus colaboradores e estes regem-se a partir da liderança. Os comportamentos de um líder não o definem só a si, mas a toda a organização, aos seus subordinados e à cultura vivida dentro da empresa. A falta de liderança no topo será igualmente observada em toda a organização (Walumbwa, 2011). Autores defendem que além dos trabalhadores olharem para o exemplo dos líderes, também o contexto de trabalho importa e as pistas que este lhes fornece. Assim, o grupo de trabalho pode formar uma fonte de pistas éticas que os ajudará a agir de forma mais prósocial (Kalshoven *et al.*, 2012). Podemos assim compreender melhor em que nível a liderança ética e os contextos de trabalho e práticas da organização podem influenciar a relação entre os membros organizacionais.

1.3. Responsabilidade Social das organizações

Nos últimos anos temos ouvido falar bastante em responsabilidade social das organizações. A sociedade tem vindo a sofrer diversas transformações e é importante que as organizações consigam acompanhar tais mudanças, como forma de se adaptarem ao mundo do trabalho e à competitividade que tem igualmente vindo a crescer. Além da competitividade do mercado, existem outras fontes de pressão associadas à crescente importância como o aumento do consumo responsável, onde cada vez mais pessoas preferem comprar e consumir tendo em conta as práticas de responsabilidade social das empresas fornecedoras e cada vez mais pessoas, na hora de se candidatarem a um emprego, é um dos seus requisitos a ter em conta antes de enviarem as suas candidaturas.

Conseguimos assim perceber a importância do estudo desta variável quando verificamos que a principal função de uma organização é criar valor a partir da produção de bens e serviços necessários à sociedade. Consequentemente gerando lucros para as próprias empresas e bem-estar na sociedade a partir de um processo contínuo de criação de emprego (Neves, 2005).

Mas o que se entende na verdade por responsabilidade social? Carroll (1999) traça o início do constructo nos meados dos anos 50. No entanto, o autor crê que o conceito apareceu mais cedo, especialmente durante os anos 30 e 40 através de trabalhos de investigadores como Chester Barnard. (1938) e J. M. Clark (1939).

Apesar dos vários autores que iniciaram o estudo mais cedo, Carroll (1999) considera Howard R. Bowen o “pai” da responsabilidade social nas organizações que entende o construto (RSO) como as obrigações dos empresários de perseguirem as políticas, tomarem decisões ou realizarem ações em prol dos objetivos da sociedade (Bowen, 1953, cit. por Carroll, 1999, p. 270).

Já em 1960, o significado de RSO teve uma expansão marcante. Keith Davis foi um dos primeiros autores e mais promissor a escrever sobre responsabilidade social. Davis (1960, cit. por Carroll, 1999, p. 271) afirma que a RSO é uma ideia enevoada, mas que deve ser tida em conta e vista num contexto de gerência. O autor afirmou ainda que as decisões e ações dos empresários vão além do interesse económico ou técnico da organização. Também William Frederick acrescentou que a RSO deve ser algo tida em consideração nas operações de negócios (1960, cit. por Carroll, 1999).

Outro grande contributo para a história deste conceito foi Joseph W. McGuire. O autor define RSO como algo muito mais preciso e abrangente, trata-se de responsabilidade de todos e para com a sociedade e não apenas só responsabilidades económicas e legais das organizações. Poucos anos mais tarde, Davis volta a destacar-se em conjunto com Robert Blomstrom onde definiram que RSO é quando homens de negócio têm em conta interesses e necessidades da sociedade quando afetada pelas ações dos seus negócios (1966, cit. por Carroll, 1999, p. 272).

Na década de 70 vários autores começaram a investir mais no conceito que ainda tinha tanto por dizer e estudar. Destacaram-se autores como Morrell Heald que abriu os anos 70 com o seu livro *“The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960”*. Ao contrário de outros escritores Heald, não contribuiu para a teoria com mais uma definição sobre Responsabilidade Social, no entanto, é claro através da sua escrita que este se baseia na mesma veia que as definições já existentes até 1960. Pode-se ler no livro de Heald a ideia de responsabilidade social *“as businessmen themselves have defined and experience it”*.

Já Harold Johnson's (1971, cit. por Carroll, 1999, p. 273) no seu livro *“Business in Contemporary Society: Framework and Issues”* apresentou várias teorias sobre a responsabilidade social, as quais foram processadas, criticadas e analisadas até chegar a quatro definições finais:

- *“Conventional Wisdom-* Uma empresa socialmente responsável é aquela que a sua equipa de gestão balança a multiplicidade de interesses. O esforço não parte só pelo aumento de lucro dos *stockholders*, mas também tem em consideração os seus colaboradores, fornecedores, revendedores e comunidade.
- *“Long-run profit maximization”-* Na segunda perspetiva do autor, a responsabilidade social é vista como uma maximização de lucros a longo prazo, ou seja, os programas sociais realizados pelas empresas são como formas de angariar lucros para si mesmas.
- *“Utility maximization”-* A terceira abordagem de Johnson refere que a principal motivação de uma organização é procurar diversos objetivos em vez de lucro, é uma perspetiva que visa a maximização de utilidade.
- *“Lexicographic view of social responsibility”-* Esta abordagem refere um *engagement* por parte de empresas estrategicamente lucrativas com comportamentos socialmente responsáveis, agindo como se a responsabilidade social fosse um objetivo importante, mesmo que não o seja.

Johnson acabou por concluir que apesar de tempos diferentes as quatro vias se complementam entre si e transmitem-nos a mesma realidade de responsabilidade social.

Com o avançar dos anos, chega até nós o modelo dos quatro componentes da responsabilidade social de Carroll (1979) com a seguinte definição “*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time*”. Entende-se que a ideia do autor é demonstrar aos leitores que a responsabilidade social integra vários componentes diferentes, no entanto, são vistos como um todo e devem ser cumpridos em simultâneo ao contrário do que possa estar subentendido no modelo.

A componente económica refere-se aos bens e serviços que a sociedade necessita e espera que as empresas produzam e tenham lucro, isto é o sistema económico capitalista. Todas as outras responsabilidades baseiam-se nesta primeira, porque sem ela tornam-se irrelevantes.

A segunda componente representa a lei, “*the basic rules of the game*”, pela qual as organizações se regem e a sociedade espera que estas atinjam os seus objetivos cumprindo os deveres legais estabelecidos. Esta componente denomina-se precisamente por responsabilidade legal.

A responsabilidade ética leva-nos aos tipos de comportamentos e normas éticas que a sociedade espera que as organizações integrem, comportamentos e práticas que vão além da lei. Apesar das componentes anteriores já integrarem normas éticas, a presente abordagem refere-se a diferentes atividades e práticas expectáveis ou condenáveis pela sociedade.

As responsabilidades discricionárias (ou filantrópicas) representam papéis voluntários que o negócio assume, apesar da falta de expectativas claras pela sociedade como acontece na responsabilidade ética. Espera-se que os empresários sejam bons cidadãos corporativos, exemplos de filantropia podem ser as contribuições de recursos financeiros, de arte, educação, etc.

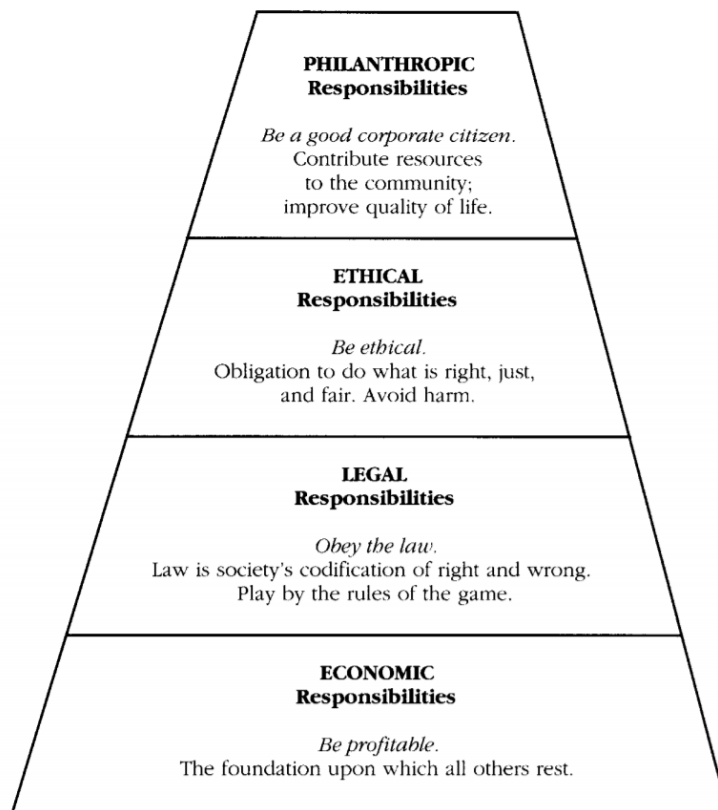


Figura 1.2- Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1979)

De acordo com a figura apresentada, é de esperar que as empresas adquiram lucro, cumpram a lei, adotem uma postura ética e se envolvam em causas sociais.

As empresas com o passar do tempo começaram cada vez mais a preocuparem-se com a ética e com o desenvolvimento sustentável. A partir desta preocupação vieram outras associadas e relacionadas com os conceitos anteriores tais como o bem-estar e liderança ética (presentes neste estudo), *stakeholders*, etc.

Já em 2003, Carroll e Shwartz, repensaram a pirâmide da responsabilidade social de Carroll devido a algumas limitações encontradas. Os autores propuseram dissolver a componente das responsabilidades filantrópicas, passando a ter um diagrama de Venn que possibilita a cada uma das componentes integrantes (económica, legal e ética) assumir um papel díspar das restantes, ao contrário da teoria anterior. Nenhuma é mais importante que as outras, sendo a ideia interagirem umas com as outras e a complementar-se entre si. Este modelo veio possibilitar a categorização das práticas socialmente responsáveis das empresas e compreender onde incidem maioritariamente as suas ações.

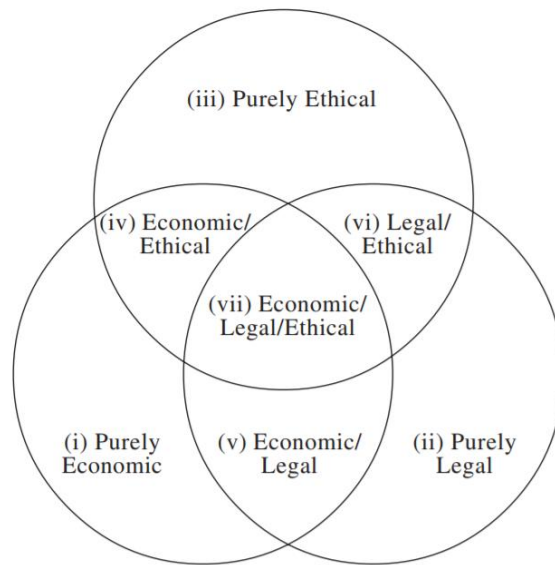


Figura 1.3- *The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility (Schwartz & Carroll, 2003)*

Em 2008, os mesmos autores propuseram o Modelo VBA (*value, balance e accountability*) que representa a papel das organizações na sociedade.

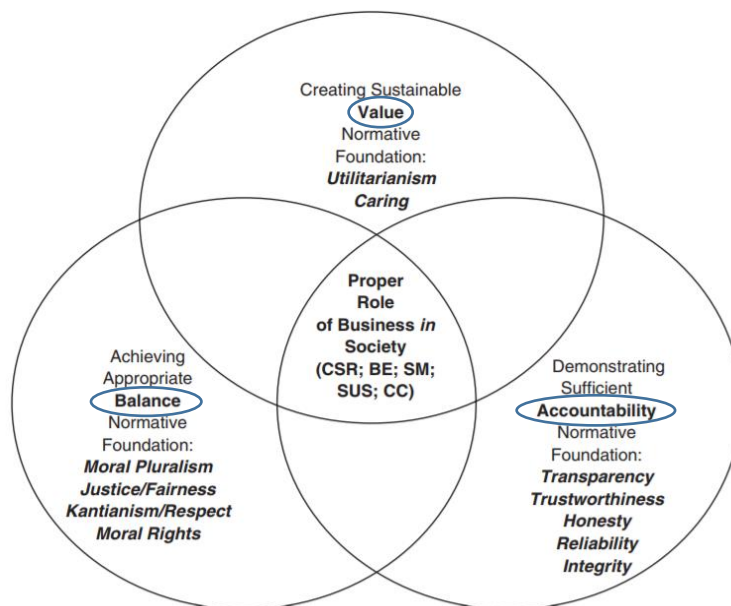


Figura 1.5- *The VBA Model (Schwartz & Carroll, 2008)*

Muitos empresários acreditam que não é trabalho deles salvar o mundo, no entanto, a expectativa é que sejam as empresas a ter o papel fundamental na nossa evolução (Elkington, 1999 p.20, cit. por Schwartz & Carroll, 2008). É preciso estar atento às inovações e às tendências que ajudam as organizações a evoluir e que consigam transmitir essa transformação e melhoria cá para fora.

É certo que mesmo que uma empresa não equilibre os seus interesses competitivos, apesar de gerar um valor sustentável e de demonstrar *accountability*, acaba por sofrer alguma pressão por parte da sociedade.

Através da literatura sobre o tema é fácil entender a relevância do estudo da responsabilidade social. Com a preocupação crescente e com a integração voluntária das empresas no desenvolvimento do conceito e da sustentabilidade (Godfrey & Hatch, 2007, cit. por Duarte & Neves, 2010), nasceu um interesse pertinente para incluir esta variável na nossa investigação e como forma de colmatar certas falhas teóricas.

1.3.1. Perspetiva Americana vs. Perspetiva Europeia

A grande discussão da responsabilidade social teve início no século XX essencialmente nos Estados Unidos da América. Contudo, no final dos anos 90, o conceito teve o seu impacto na Europa e começou a receber uma especial atenção que veio trazer um aumento do desenvolvimento e aprofundamento da responsabilidade social (Duarte, 2014). Faz assim sentido, abordar as diferentes perspetivas em torno da responsabilidade social e perceber as diferenças de ambas as visões americana e europeia.

Carroll (1999), com base no seu modelo de quatro componentes, afirma que a perspetiva americana traduz que as empresas são socialmente responsáveis quando cumprem com as componentes legais e económicas, já as de âmbito filantrópico e ético são voluntárias. Em contrapartida, a abordagem europeia afirma que as organizações são socialmente responsáveis quando se envolvem de forma voluntária nos assuntos económicos, éticos e ambientais (Duarte, 2014).

No presente estudo foi adotado a perspetiva Europeia, tendo em conta o facto de que se está a aplicar no contexto europeu, mais especificamente no contexto português e devido às áreas propostas pela Comissão Europeia como sendo os 3 pilares do desenvolvimento sustentável: económica, social e ambiental ou chamados de *triple bottom line* (Elkington, 1998).

Foi no final da década de 90 que o termo *triple bottom line* ganhou força, tendo sido originado pelo autor John Elkington. Chamado ainda de 3P's (Profit, People e Planet), Elkington (1998) afirma que a Sustentabilidade funciona principalmente por escolha, no entanto, a linguagem usada para este conceito tende a ser uma linguagem direcionada para o negócio.

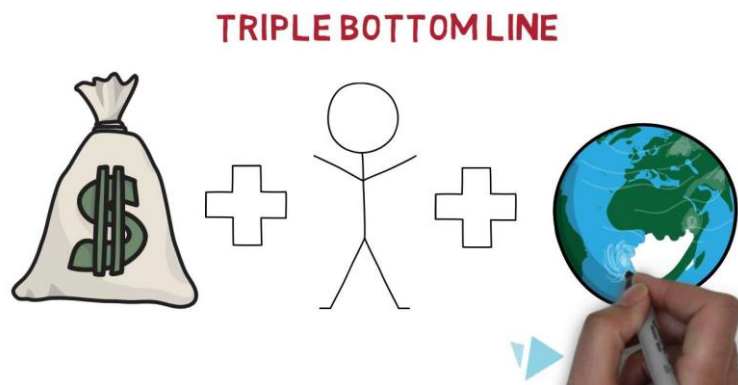


Figura 1.6- Os 3P's (Triple Bottom Line)

Segundo autores como McWilliams e Siegel (2001), as práticas de responsabilidade social desenvolvidas nas empresas demonstravam um maior nível de satisfação das necessidades organizacionais, dos colaboradores, dos consumidores e da sociedade, ou seja, maior satisfação a nível dos shareholders (proprietários e acionistas das organizações) e stakeholders (Freeman, 1984). Ainda, McWilliams e Siegel (2001) afirmam que a responsabilidade social é a prática de ações que não só causam benefícios sociais além dos interesses das empresas, mas também vão além da lei.

Em 2001, a Comissão Europeia dividiu a responsabilidade social em duas dimensões, externa e interna e afirmou ser possível categorizar os níveis do mesmo conceito (social, económico e ambiental).

No que concerne à dimensão externa, as práticas são desenvolvidas para com os stakeholders externos, como por exemplo a comunidade, consumidores, fornecedores, etc. Relativamente à dimensão interna, as práticas de responsabilidade social são direcionadas aos stakeholders internos, mais propriamente aos recursos humanos de uma organização (Duarte *et al.*, 2014).

Em relação aos níveis da responsabilidade social propriamente ditos, como dito anteriormente, podem ser categorizados e por isso dividem-se entre as dimensões interna

(responsabilidade social, ambiental e económica internas) e externa (responsabilidade social, ambiental e económica externas) (ver quadro 1.2).

Segundo Duarte e Neves (2011), da articulação entre dimensões e níveis resultam em seis campos:

- Nível social da dimensão interna: responsabilidades para com as pessoas de dentro da organização.
- Nível social da dimensão externa: responsabilidades para com as pessoas de fora da organização.
- Nível económico da dimensão interna: responsabilidades para alcançar a qualidade económica da organização.
- Nível económico da dimensão externa: responsabilidades para alcançar a qualidade económica da sociedade.
- Nível ambiental da dimensão interna: responsabilidades para diminuir o impacto ambiental que provém dos negócios.
- Nível ambiental da dimensão externa: responsabilidades para aumentar o contributo para a proteção e prevenção do ambiente.

	Nível Social	Nível Económico	Nível Ambiental
Dimensão Interna	• Clima Social • Empregabilidade • Gestão e desenvolvimento de pessoas	• Adequação • Sustentabilidade • Perenidade	• Segurança e higiene do trabalho • Condições de trabalho • Saúde Ocupacional
Dimensão Externa	• Suporte Sociocultural	• Suporte Socioeconómico • Patrocínios	• Conservação do ambiente

Quadro1.4- Dimensões e níveis da Responsabilidade Social (adaptado de Neves e Bento, 2005)

Segundo Waddock e colaboradores (2002), atualmente as organizações estão conscientes do que podem fazer para cooperar no desenvolvimento sustentável de forma a fortalecer o crescimento económico, a aumentar a competitividade, proteger o meio ambiente e ajudar na promoção da responsabilidade social. Em Portugal, as leis obrigatórias ajudam a promover informações referentes à natureza social, de saúde e segurança no trabalho e a melhorar a relação organização/meio ambiente.

Warr (1990) referiu existirem características no contexto profissional que se traduzem de forma positiva na saúde psicossocial dos trabalhadores.

Segundo estudos realizados por Gonçalves, Duarte e Bogas (2013), existe uma relação significativa entre as três dimensões de responsabilidade social (económica, trabalhadores e comunidade e ambiente) e dois indicadores pertencentes ao bem-estar no trabalho (afetivo e satisfação no trabalho). Os resultados obtidos pelos autores foram estatisticamente significativos e positivos, tendo a RSO para com os trabalhadores destacado-se das outras com o maior efeito sobre o bem-estar nos trabalhadores.

Também outros autores questionaram-se acerca da existência de relação positiva entre a responsabilidade social e o bem-estar afetivo. Ainda que tenham usado dimensões diferentes nos seus estudos (social, ecológica e interna), os resultados permanecem relevantes para a nossa literatura, uma vez que também foi operacionalizado o bem-estar no trabalho através do bem-estar afetivo de Warr (1990) (Jacinto & Carvalho, 2009).

Considerado o exposto, compreende-se que trabalhadores são vistos como um grupo muito importante e, conseqüentemente, uma empresa socialmente responsável deve preocupar-se e abordar um conjunto de questões relacionadas com o seu bem-estar, detetando uma possível analogia entre o bem-estar no trabalho e as práticas de RSO.

A liderança ética é caracterizada pela uma profunda preocupação dos líderes com a forma como tomam decisões e como isso pode afetar o bem-estar dos outros (Knights & O'Leary 2006; Northumber 2009), o que demonstra que eles se preocupam mais com o bem-estar dos seus trabalhadores, da organização e da sociedade do que do seu mesmo (Brown e Trevinó 2006). Hansen e colaboradores (2016) vêm demonstrar que a perceção das práticas de responsabilidade social influencia as inferências dos trabalhadores sobre os seus líderes éticos, afetando o clima de trabalho percecionado, ou seja, consoante o tipo de inferência feita (positiva

ou negativa) isso implicará um efeito no clima de trabalho. Contudo, foram poucos os estudos até agora que investiguem o impacto da responsabilidade social e da liderança ética sobre os colaboradores (Christensen *et al.* 2014).

A partir do modelo de Neves e Bento (2005), no nosso entendimento, considera-se pertinente pensar de que forma podem as práticas de RSO influenciar a relação entre liderança ética e bem-estar no trabalho e consequentemente aumentar o nível de bem-estar nos trabalhadores. Assim, a partir dos resultados abordados em toda a revisão de literatura, espera-se que a percepção de liderança ética esteja positivamente associada ao bem-estar no trabalho e que a percepção de responsabilidade social modere a relação entre a liderança ética e o bem-estar no trabalho operacionalizada nas suas três dimensões (social, trabalhadores e comunidade e ambiente).

1.4. *Modelo de Investigação*

Após uma breve revisão de literatura, podemos afirmar que a liderança ética é um processo de “boa” influência, tendo em conta que se verifica uma promoção do bem-estar nos trabalhadores de uma organização (Treviño & Brown, 2006) e ainda que a perceção das práticas de responsabilidade social se relaciona positivamente à perceção de uma liderança ética (Hansen; Dunford; Alge & Jackson, 2015). O presente estudo pretende avaliar se a liderança ética contribui para a promoção do bem-estar no trabalho e se a responsabilidade social tem impacto nessa relação

Assim sendo, sugerimos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A Liderança Ética está positivamente correlacionada com o Bem-estar no trabalho.

Hipótese 2: A perceção de práticas de Responsabilidade Social nas três dimensões modera a relação entre Liderança Ética e Bem-estar no trabalho.

Hipótese 2a: A perceção de práticas de Responsabilidade Social para com os trabalhadores modera a relação entre Liderança Ética e Bem-estar no trabalho.

Hipótese 2b: A perceção de práticas de Responsabilidade Social para com a comunidade e ambiente modera a relação entre Liderança Ética e Bem-estar no trabalho.

Hipótese 2c: A perceção de práticas de Responsabilidade Social económica modera a relação entre Liderança Ética e Bem-estar no trabalho.

A Figura 1.6 ilustra o modelo de investigação proposto, o qual foi analisado por meio de um estudo correlacional. No próximo capítulo descreve-se a metodologia empregue no estudo.

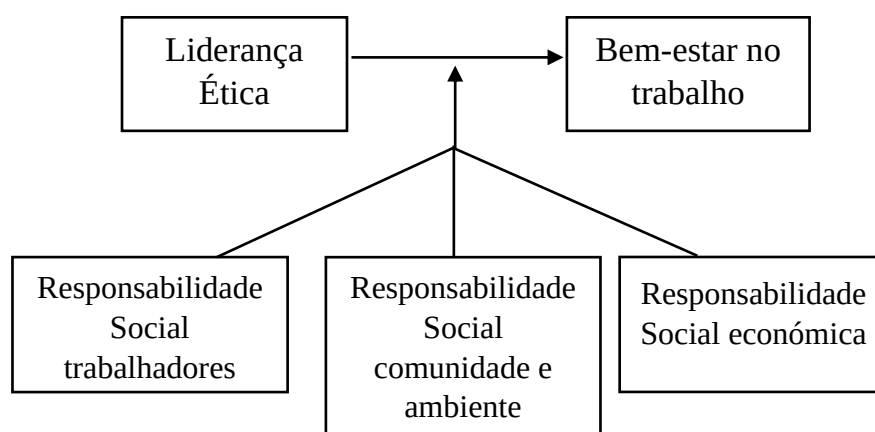


Figura 1.7- Modelo de investigação

Liderança Ética e Bem-estar no trabalho:

O papel moderador da RSO

II. MÉTODO

2.1 Amostra

Este estudo contempla uma amostra de 130 participantes. É uma amostra não probabilística por conveniência, ainda que tenha sido necessário definir dois critérios de amostragem específicos: a pessoa devia estar empregada e a trabalhar na mesma organização há pelo menos meio ano (i.e. seis meses= 0.5).

Dos 130 colaboradores, 70% (91) são mulheres, com idades compreendidas entre 22 e 65 anos de idade ($M=37.54$; $DP=12.26$) e com habilitações literárias entre 5º e 9º ano (2.3%), ao nível do ensino secundário (18.5%) e ensino superior (79.2%). Em relação à antiguidade na organização, varia entre os 6 meses e 35 anos ($M=9.26$; $DP=10.99$) de antiguidade na empresa, sendo que ao nível da situação contratual 60% estão a contrato sem termo, 27.7% contrato a termo, 5.4% em estágio, 2.3% a contrato de trabalho temporário/*outsourcing*, e 4.6% indicaram “outra situação”. No que diz respeito ao exercício de um cargo de chefia, 35 sujeitos da amostra (26.9%) afirmam exercer um tipo de cargo de chefia.

Relativamente à dimensão da empresa, a maioria dos participantes responderam trabalhar numa grande empresa (47.7%). Dos restantes, 9.2% trabalham numa microempresa, 17.7% numa pequena empresa e 25.4% numa empresa média. Respetivamente à propriedade do capital da organização 71.5% afirmou trabalhar numa organização privada e 28.5% numa empresa pública, correspondendo 25.4% a cariz não lucrativo e 74.6% com fins lucrativos.

2.2. Procedimento

A recolha de dados foi realizada eletronicamente via *e-mail* e redes sociais (*Facebook*) a partir do *link* de acesso ao questionário. O questionário foi desenvolvido com recurso ao *software Qualtrics*, apresentado-se com uma folha de rosto com a apresentação do estudo e informações necessárias (Anexo A). Os colaboradores responderam a um questionário onde lhes era pedido a sua opinião sobre o seu bem-estar no trabalho e situação geral no trabalho e alguns aspetos do funcionamento da organização onde se inserem com uma duração de 10 minutos. Foi garantido aos participantes ao longo de todo o questionário a confidencialidade e anonimato de respostas, servindo apenas para fins de investigação.

2.3.Instrumentos

O questionário construído é constituído pelas seguintes escalas:

Bem-estar afetivo: O IWP (*Institute of Work Psychology*) *Multi-Affect Indicator* é constituído por 12 itens, dos quais 6 são sentimentos positivos (e.g., “*Calmo*”) e os restantes negativos (e.g., “*Tenso*” $\alpha=.94$). Desenvolvido por Warr (1990), apresenta uma escala de resposta do tipo Likert de 6 pontos (1- “Nunca” a 6- “Todo o tempo”) e mede o bem-estar afetivo no trabalho, onde se pede aos inquiridos que avaliem com que frequência o seu trabalho os fez sentir durante as últimas semanas.

Responsabilidade Social Percebida: Desenvolvida por Duarte (2011), a escala de responsabilidade social percebida serve para avaliar a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de responsabilidade social da organização. Composta por 16 itens é uma escala do tipo Likert de 5 pontos (1-“Discordo totalmente” a 5- “Concordo totalmente”) que avalia a perceção do envolvimento da organização em três dimensões da responsabilidade social: a) sete itens sobre responsabilidade social perante os colaboradores (e.g. “*Incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores.*” $\alpha=.82$); b) seis itens sobre responsabilidade social perante a comunidade e o ambiente (e.g. “*Desenvolve projetos de conservação da natureza.*” $\alpha=.80$); e c) três itens sobre responsabilidade económica (e.g. “*Esforça-se por ser lucrativa.*” $\alpha=.62$).

Liderança ética: Composta por 10 itens e com escala de resposta do tipo Likert de 5 pontos (1- “Discordo totalmente a 5- “Concordo totalmente”), a escala de liderança ética (Brown *et al.*, 2005) foi desenvolvida para avaliar a perceção dos colaboradores em relação ao comportamento ético da sua chefia direta. Quanto mais os valores forem elevados maior a perceção do líder como sendo ético (e.g, “*A minha chefia direta... Ouve o que os empregados têm para dizer*” $\alpha=.93$).

O questionário integra ainda questões sociodemográficas, nomeadamente: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade na organização, situação contratual, dimensão da organização (micro, pequena, média ou grande empresa), propriedade do capital (setor privado ou público) e fim da organização (com ou sem fins lucrativos).

III. RESULTADOS

Neste capítulo iremos fazer o reporte dos resultados obtidos através da análise realizada com recurso ao *IBM SPSS Advanced Statistics 22.0*. Começamos por apresentar na tabela 3.1 as médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações de Pearson. Neste primeiro subcapítulo iremos fazer uma breve análise descritiva e no segundo abordaremos as associações entre a Liderança Ética e o Bem-Estar e consequentemente o efeito da Responsabilidade Social sob esta relação. Tendo em conta a sua tripartição (dimensão colaboradores, dimensão comunidade e ambiente e dimensão económica), iremos reportar se cada um destas dimensões interferem na relação principal.

3.1. Análise Descritiva

Realizada a análise às correlações de Pearson (Quadro 3.1) foi-nos possível verificar que as correlações mais fortes que constituem o modelo são relativas às dimensões da responsabilidade social. De acordo com o quadro abaixo é possível verificar que os colaboradores demonstram uma perceção positiva relativamente às práticas de responsabilidade social (RSO trabalhadores $M=3.51$; RSO comunidade e ambiente $M=3.20$), principalmente no que diz respeito à dimensão económica (RSO económica $M=4.11$).

Constata-se ainda que a RSO comunidade e ambiente está moderadamente associada à perceção de RSO colaboradores ($r=.65, p<.01$) enquanto que a RSO económica apresenta uma correlação fraca associada à RSO colaboradores ($r=.38, p<.01$) e igualmente à RSO comunidade e ambiente ($r=.33, p<.01$).

Assim, é possível apurar que as perceções mais positivas de práticas de responsabilidade social comunidade e ambiente estão associadas a perceções mais positivas de práticas direccionadas aos trabalhadores das organizações.

Para se verificar se os valores das três dimensões de responsabilidade social eram estatisticamente diferentes entre si, recorreu-se ao *t-student* para amostras emparelhados, tendo-se confirmado esta diferença entre RSO trabalhadores e RSO comunidade e ambiente ($t(129)=5.95, p<.00$), RSO trabalhadores e RSO economia ($t(129)= -8.54, p<.00$) e RSO comunidade e ambiente e RSO economia ($t(129)= -12.27, p<.00$).

Quadro 3.1 - Médias, desvio-padrão, correlações de pearson e consistência nterna das variáveis

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6
1. Idade	37.54	12.26	-					
2. RSO_TRAB	3.51	.70	.09	(.82)				
3. RSO_COM	3.20	.73	.05	.65**	(.80)			
4. RSO_ECO	4.11	.75	.06	.38**	.33**	(.62)		
5. Liderança_ética	3.55	.80	.59**	.43**	.24**	-.05	(.93)	
6. Bem-estar	3.97	.89	.42**	.31**	.21*	.18*	.46**	(.94)

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; Entre parêntesis apresentam-se os Alfas de Cronbach

Ao olhar para a correlação obtida entre a liderança ética e o bem-estar ($r = .46$, $p < .01$) averiguamos que esta é uma associação significativa e positiva. De todas as variáveis em estudo, esta correlação apresentada é vista como a mais forte. Estes resultados indicam que uma percepção mais positiva de liderança ética está associado ao bem-estar afetivo dos trabalhadores, ou seja, elevados níveis de percepção de ética nos seus líderes estão associados a um maior nível de bem-estar sentido nas organizações.

No que diz respeito às associações analisadas (Quadro 3.1), podemos verificar que se encontram associadas à nossa variável critério. No entanto, foi possível observar uma associação moderada entre a liderança ética e uma das dimensões da RSO, mais concretamente a RSO colaboradores ($r = .59$, $p < .01$).

Assim, constatou-se que níveis elevados de percepção das práticas de RSO colaboradores estão associados a um maior nível de percepção de liderança ética.

No que concerne à variável proposta para variável dependente da presente investigação, o bem-estar afetivo, observa-se através dos dados recolhidos a existência de uma associação significativa entre o bem-estar e as dimensões da responsabilidade social.

A dimensão RSO colaboradores ($r = .42$, $p < .01$) apresenta-se como a correlação mais forte entre as três dimensões nesta análise (quadro 3.1), RSO económica ($r = .31$, $p < .01$) e RSO comunidade e ambiente ($r = .21$, $p < .01$), no entanto, são consideradas correlações fracas. Conclui-se níveis elevados de percepção de práticas de RSO colaboradores estão associados a níveis maiores de bem-estar afetivo sentido dentro das organizações.

No que diz respeito às variáveis sociodemográficas e de caracterização da organização, analisaram-se possíveis correlações com as variáveis moderadora e critério. No entanto, apenas a idade se mostrou significativa ($r=.42, p<.05$) perante o bem-estar.

3.2 Teste ao modelo de investigação

Para se proceder ao teste das hipóteses, após a análise das correlações de Pearson (Quadro 3.1), fomos verificar as regressões através do procedimento proposto por Baron e Kenny (1986).

Com o objetivo de testar as hipóteses anteriormente definidas foi necessário começar por verificar os pressupostos essenciais à regressão linear (análises de linearidade, normalidade, homogeneidade e ausência de multicolinearidade). Espera-se que a perceção de práticas de RSO nas três dimensões influencie a relação entre a liderança ética e o bem-estar trabalho. É de destacar que uma variável se considera moderadora quando afeta a relação entre a variável preditora (liderança ética) e a critério (bem-estar no trabalho) (Mâroco, 2011). Para testar o presente modelo de investigação procedeu-se ao estudo de três regressões lineares de modo a compreender melhor a função de cada dimensão de RSO sobre a relação entre liderança ética e bem-estar dos trabalhadores.

Em todas as regressões começou-se por regredir o bem-estar no trabalho na variável idade de forma a perceber a sua relevância tendo em conta que apenas esta variável controlo se mostrou significativa para avançar para a regressão linear. Constatou-se que a idade tem uma contribuição significativa para a variável critério ($B=.01, p<.05$), isto quer dizer que quanto mais elevada a idade for maior será o nível de bem-estar sentido pelos trabalhadores.

No que diz respeito à dimensão de RSO trabalhadores, verifica-se um efeito direto significativo ($B=.27, p<.05$), quanto maior for a perceção de práticas de RSO relacionadas com os trabalhadores maior será o nível de bem-estar no trabalho nesses mesmos.

Relativamente à liderança ética, pode-se também observar um efeito direto significativo que ajuda a explicar o bem-estar afetivo ($B=.41, p<.000$). Assim, quanto maior a perceção de ética nos seus líderes maior será o nível de bem-estar nos trabalhadores.

Em relação à análise da moderação da dimensão RSO trabalhadores, conclui-se que esta não apresenta uma influência significativa na relação em estudo ($B=.18, p<.05$). A hipótese 2a não foi corroborada.

Face ao presente modelo, verifica-se que explica cerca de 27% da variação do nível de bem-estar afetivo ($R^2_{Adj}=.27$, $p<.000$) e é estatisticamente significativo ($F(4)=13,14$; $p<.000$) (Quadro 3.2.1).

Quadro 3.2.1- Efeito da Responsabilidade Social Trabalhadores na relação entre Liderança Ética e Bem-estar no trabalho

	<i>R²Adj</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>β</i>
Modelo 1	.03*			
(constante)		3.47	14.01	
Idade		.01*	2.09	.18
	<i>R²Adj</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>β</i>
Modelo 2	.26***			
(constante)		3.48	15.96	
Idade		.01*	2.35	.18
Liderança Ética		.39**	3.70	.35
RSO Trabalhadores		.25*	2.12	.20
	<i>R²Adj</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>β</i>
Modelo 3	.27***			
(constante)		3.47	16.00	
Idade		.01*	2.12	.16
Liderança Ética		.41**	3.90	.37
RSO Trabalhadores		.27*	2.24	.21
LE_X_RSO.TRAB		.18	1.74	.13

* $p<.05$; *** $p<.000$

Nesta fase pretende-se verificar o efeito da dimensão RSO comunidade e ambiente, explicando 3% da variância existente no bem-estar afetivo ($R^2_{Adj}=.03$, $p<.05$), averigua-se que é estatisticamente significativo ($F(1)= 4,35$; $p<.05$) (Quadro 3.2.3).

Observa-se que dimensão de RSO comunidade e ambiente, não tem um efeito direto significativo ($B=.19$, $p>.05$), sendo que à semelhança com a RSO económica, não qualquer alteração não implicará qualquer efeito na nossa variável critério.

Face à liderança ética, apura-se um efeito direto significativo, ajudando a explicar o bem-estar afetivo ($B=.46$, $p<.000$). Portanto, pode-se afirmar que quanto maior a percepção de ética nos seus líderes maior será o nível de bem-estar nos trabalhadores. De acordo com a nossa hipótese 1, podemos verificar que foi corroborada dado os resultados de efeito direto obtidos referentes a esta variável e já mencionados anteriormente.

No que concerne à análise da moderação da dimensão RSO comunidade e ambiente, conclui-se que esta não apresenta uma influência significativa na relação liderança ética e bem-estar no trabalho ($B=.09$, $p>.05$). Também a hipótese 2b não foi corroborada.

O presente modelo, traduz-se numa explicação de 25% da variação do nível de bem-estar afetivo ($R^2Adj=.25$, $p<.000$) e é estatisticamente significativo ($F(4)= 11,55$; $p<.000$) (Quadro 3.2.2).

Quadro 3.2.2- Efeito da Responsabilidade Social Ambiente e Comunidade na relação entre Liderança Ética e Bem-estar no trabalho

	<i>R²Adj</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>β</i>
Modelo 1	.03*			
(constante)		3.47	14.01	
Idade		.01*	2.09	.18
	<i>R²Adj</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>β</i>
Modelo 2	.25***			
(constante)		3.44	15.74	
Idade		.01*	2.53	.19
Liderança Ética		.46**	4.91	.42
RSO Com. e Amb.		.15	1.48	.13
	<i>R²Adj</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>β</i>
Modelo 3	.25***			
(constante)		3.45	15.74	
Idade		.01*	2.35	.18
Liderança Ética		.46**	4.89	.42
RSO Com. e Amb.		.19	1.67	.15
LE_X_RSO.COM		.09	.80	.07

* $p<.05$; *** $p<.000$

O seguinte modelo linear apresenta uma explicação de cerca de 3% ($R^2_{Adj}=.03$, $p<.05$), sendo estatisticamente significativo ($F(1)= 4,35$; $p<.05$) (Quadro 3.2.3).

No que concerne à liderança ética, esta ajuda a explicar a existência de bem-estar nos trabalhadores ($B=.47$, $p<.000$), ou seja, quanto maior é a percepção de liderança ética na chefia dos trabalhadores maior será o seu nível de bem-estar.

Relativamente à dimensão de RSO económica, verifica-se que esta não apresenta um efeito direto significativo relativamente ao bem-estar no trabalho ($B=.11$, $p>.05$), pelo que qualquer alteração a este nível não terá impacto no bem-estar.

No que diz respeito ao efeito de interação entre as variáveis liderança ética e RSO económica, observa-se que esta não apresenta um efeito significativo ($B=.18$, $p>.05$), não se corroborando a hipótese 2c.

O modelo explica 25% da variância existente no bem-estar afetivo dos trabalhadores ($R^2_{Adj}=.25$, $p <.000$) e é estatisticamente significativo ($F(4)= 13,14$; $p<.000$) (Quadro 3.2.23).

Quadro 3.2.3- Efeito da Responsabilidade Social Económica na relação entre Liderança Ética e Bem-estar no trabalho

	<i>R²Adj</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>β</i>
Modelo 1	.03*			
(constante)		3.47	14.00	
Idade		.01*	2.09	.18
	<i>R²Adj</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>β</i>
Modelo 2	.24***			
(constante)		3.44	15.66	
Idade		.01*	2.55	.20
Liderança Ética		.49**	5.68	.45
RSO Económica		.11	1.15	.09
	<i>R²Adj</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>β</i>
Modelo 3	.25***			
(constante)		3.42	15.58	

Liderança Ética e Bem-estar no trabalho:

O papel moderador da RSO

Idade	.01*	2.52	.19
Liderança Ética	.47**	5.26	.43
RSO Económica	.11	1.13	.09
LE_X_RSO.ECO	.18	1.25	.10

* $p < .05$; *** $p < .000$

Liderança Ética e Bem-estar no trabalho:
O papel moderador da RSO

IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo pretendeu compreender se a percepção de liderança ética nas organizações estaria associada ao bem-estar dos trabalhadores. Por outro lado, procurou-se averiguar se a percepção de práticas de responsabilidade social nas três dimensões, trabalhadores, comunidade e ambiente e económica, exercia um papel moderador na relação entre liderança ética e bem-estar no trabalho.

Face ao exposto anteriormente, emerge um dos principais contributos deste estudo, alargar e desenvolver a investigação nesta área e contribuir para o aumento do estudo do bem-estar no trabalho.

No campo da investigação tem sido demonstrada a existência de uma relação positiva entre a percepção de liderança ética e o bem-estar no trabalho (e.g. Kalshoven & Boon, 2012; Kalshoven & Hartog, 2012; Hartog, 2015). Assim, o presente estudo vem expandir as evidências encontradas, focando-se no bem-estar no trabalho e no possível efeito moderador que a responsabilidade social possa ter na relação entre a liderança ética e o bem-estar no trabalho. Contudo e, de acordo com a revisão de literatura efetuada, é importante ressaltar que não se tem conhecimento de outro estudo que caracterize as práticas de responsabilidade social enquanto variável moderadora, nem que integre as temáticas abordadas. Neste sentido, este estudo vem contrariar essa tendência.

De acordo com as hipóteses previamente formuladas, constatou-se que a hipótese 1, que propunha que a liderança ética está positivamente correlacionada com o bem-estar no trabalho, foi confirmada. Mais concretamente, na hipótese 1 verificou-se uma associação positiva entre a liderança ética e o bem-estar no trabalho: Daqui conclui-se que uma maior percepção de que o líder segue uma conduta ética está associada a um maior nível de bem-estar. Com a regressão linear da variável bem-estar na liderança ética pode verificar-se que a percepção da segunda variável ajuda a explicar a primeira. Tal como referido por alguns autores a liderança ética e o bem-estar nos trabalhadores estão relacionados (Kalshoven & Boon, 2012; Donaldson-Feilder *et al.*, 2013; Kuoppala *et al.*, 2008), como tal, era de esperar que ambas estivessem associadas e que a liderança ética incrementasse o bem-estar no trabalhador. Verificou-se que a hipótese foi corroborada. Segundo Kalshoven e Boon (2012), os líderes éticos conseguem providenciar recursos que defendem os seus colaboradores de injustiças, o que impacta de forma positiva no seu bem-estar.

No que diz respeito aos resultados obtidos podemos acrescentar que os mesmos traduzem uma contribuição significativa para a literatura, no sentido de reforçar a relação positiva existente entre a liderança ética e o bem-estar e por isso mesmo torna-se imperativo um maior investimento das empresas e dos próprios líderes em seguirem condutas mais éticas de forma a desenvolver e a contribuir para um maior grau de bem-estar.

Na segunda hipótese proposta, previa-se que a responsabilidade social moderasse a relação entre liderança ética e bem-estar no trabalho nas três dimensões. Decidiu-se assim, subdividir esta hipótese em três, cada uma correspondente a cada dimensão da RSO de forma a ser aprofundada individualmente. Os resultados obtidos revelam que existem níveis diferentes de associação entre as dimensões da RSO.

Na hipótese 2a, pretendia-se testar o efeito da RSO trabalhadores na relação em estudo. Começou-se por verificar a associação entre esta variável e o bem-estar no trabalho, tendo-se averiguado a sua existência. Maiores níveis de perceção de práticas de responsabilidade social para com os trabalhadores estão associados um maior nível de bem-estar no trabalho. No entanto, quando testada a moderação através de regressão linear, verificou-se que esta dimensão da responsabilidade social não modera a relação entre liderança ética e o bem-estar. Isto pode dever-se à falta de práticas dirigidas aos trabalhadores, por exemplo, a impossibilidade de conciliação trabalho-família ou a perceção de desigualdade por parte dos seus líderes. Segundo Valentine e Fleishman (2008, cit. por Duarte e Neves, 2011), os trabalhadores que se sentem valorizados e trabalham segundo uma conduta justa demonstram um maior favorecimento relativamente ao bem-estar no trabalho e em maior conforto.

No que diz respeito à hipótese 2b, pretendíamos verificar que o efeito da RSO para com o ambiente e comunidade exerce efeito na relação entre a liderança ética e o bem-estar no trabalhador. Existe um efeito direto significativo da perceção de práticas de RSO comunidade e ambiente no bem-estar no trabalhador. Observa-se que uma elevada perceção de práticas de RSO comunidade e ambiente está associada a elevados níveis de bem-estar no trabalhador. No entanto, após testada a moderação, pode-se concluir também esta dimensão da RSO não modera a relação em estudo. Provavelmente, os dados obtidos são devidos à falta de implementação suficiente de práticas deste nível.

Finalmente, a hipótese 2c pretendia observar que a RSO económica exerce um efeito moderador na relação entre a liderança ética e o bem-estar no trabalho. À semelhança da

dimensão anterior da RSO, também esta não apresenta uma associação positiva com o bem-estar no trabalho. Mais uma vez não nos foi possível verificar a existência de o efeito moderador sob a relação em estudo aquando analisada a regressão linear. Segundo Duarte e Neves (2011), bons resultados relativamente à perceção das práticas de responsabilidade social económica e de apoio à comunidade e ambiente possibilitam prever e compreender a imagem que o colaborador tem em relação à sua empresa. A falta desses demonstra que é necessário investir num estudo mais aprofundado de forma a perceber esta inconsistência.

As hipóteses 2a, 2b e 2c não foram corroboradas como se esperavam inicialmente, tendo em conta a diversidade de estudos existentes que relacionavam as práticas de responsabilidade social com a liderança ética e com o bem-estar (e.g. Neves & Bento, 2005; Jacinto & Carvalho, 2009; Zhu, Sun & Leung, 2013). Lord, Brown, Harvey e Hall (2001) podem ajudar a explicar o facto de as hipóteses terem falhado. Segundo estes autores, os trabalhadores dão atenção ao seu líder e ao contexto onde se inserem, no entanto, os líderes éticos tendem a sobressair mais e a serem tomados como modelos quando o contexto transmite poucas pistas éticas. Isto quer dizer que, os trabalhadores tendem a olhar apenas para um dos lados. Neste estudo, há a possibilidade de se ter verificado o mesmo, os trabalhadores sentem que os seus líderes éticos são melhores modelos para si e que contribuem mais para o seu bem-estar do que as práticas de responsabilidade social nas suas organizações.

Por outro lado, e como já referido anteriormente, a falta de práticas de responsabilidade social em cada uma das dimensões (trabalhadores, económica e comunidade e ambiente) nas organizações destes trabalhadores, pode ser uma outra explicação para as hipóteses do modelo de investigação terem falhado.

Qualquer estudo não está isento de limitações e podem muitas vezes ser a razão da falha do mesmo, pelo que serão em seguida identificadas algumas no presente estudo. Estas deverão ser tidas em conta na interpretação dos resultados. Começa-se por apontar a reduzida dimensão da amostra e pelo facto de se tratar de uma amostra de conveniência, não permitindo a total exclusão de enviesamentos e dificultando a generalização de resultados. A segunda limitação encontrada centrou-se no condicionalismo por parte da recolha de dados. O facto de o questionário ter sido passado via *online* não permite um esclarecimento imediato em caso de dúvida. Em terceiro lugar, os resultados demonstrados baseiam-se essencialmente na hipótese de que a perceção de responsabilidade social é uma moderadora da relação entre liderança ética e bem-estar. No entanto, tratando-se de um estudo correlacional não podemos concluir que

existe uma causalidade, assim sendo, pode-se considerar a existência de uma relação inversa entre as presentes variáveis. Por último, identificou-se o constringimento temporal que se fez notar ao longo de toda a investigação, dado o pouco tempo para conjugar a sua realização com a vida profissional.

Futuramente, sugere-se que investigações do mesmo âmbito recorram a estudos longitudinais de forma a facilitar a exploração das hipóteses colocadas. Seria também interessante replicar o estudo junto de uma população com características sociodemográficas diferentes, não apenas que trabalhassem noutros setores diferentes, mas também a nível de cultura, ou seja, no âmbito de comparar a população portuguesa com uma estrangeira, comparação entre os sexos, as idades, entre outros.

No geral, é legítimo pensarmos que uma conduta ética por parte dos líderes percecionada pelos seus colaboradores promove um nível de bem-estar no trabalho mais elevado, assim como, organizações socialmente responsáveis ou percecionadas como tal, também estimulam um maior bem-estar no trabalhador. Pode-se ainda afirmar que este tipo de preocupação pelo bem-estar não se trata apenas dos próprios, mas sim também das organizações que os integram (Clarkson, 1995). Portanto, tendo a liderança ética e a responsabilidade social efeitos no bem-estar no trabalho, achamos que as organizações devem estar atentas aos seus trabalhadores e investir em estratégias e práticas que preservem o seu bem-estar e consequentemente o da própria empresa.

Em suma, não basta só pensar em formas de tornar as empresas mais competitivas e atrativas, é necessário preservar e promover o bem-estar no trabalho, tornando-se crucial implementar cada vez mais a responsabilidade social nas organizações como forma de desenvolvimento do capital humano e os líderes das empresas se rejerem por uma conduta ética onde se preocupem com os seus trabalhadores e os façam sentir valorizados pelo aquilo que fazem, pois cada vez mais a responsabilidade social torna-se crucial no que diz respeito à prevenção de problemas e da sua resolução nas organizações (Zizek et. al, 2013).

V. REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, 153-164
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumba, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, Coping 291 and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182
- Baumeister, R. F., & Simonton, D. K. (Eds.). (2005). Positive psychology [Special issue]. *Review of General Psychology*, 9(2)
- Beu, D.S., & Buckley, M.R. (2004). Using accountability to create a more ethical climate. *Human Resource Management Review*, 14, 67–83.
- Beaumont, J. (2011). *Measuring national well-being - Discussion paper on domains and measures*. Newport: Office for National Statistics
- Bourdeau, B., Graf, R. & Turcotte, M. (2013). Influence of Corporate Social Responsibility As Perceived By Salespeople On Their Ethical Behaviour, Attitudes And Their Turnover Intentions. *Journal of Business & Economics Research*, 11(8): 353-366.
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10): 1701-1719. Comissão das Comunidades Europeias (2001).
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134
- Brown, M.E. & Mitchell T.R. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Bus. Ethics Q.* 20:583–616
- Burns J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Caetano, A. & Silva, S. (2010). *Bem-estar subjetivo e saúde no trabalho*. In Lopes, M.P.,Palma, P.J., Bártolo-Ribeiro, R. & Cunha, M.P. (Coords.), *Psicologia Aplicada* (pp.337-362). Lisboa: Rh Editora.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505
- Chambel, M.J. (2005). *Stress e bem-estar nas organizações*. In A. Marques Pinto & A. Lopes da Silva (Coords). *Stress e bem-estar* (pp.105-134). Lisboa. Climepsi Editores
- Comissão Europeia. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia

- Comissão Europeia. (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia
- Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work. *Human Relations*, 5, 275-294.
- Daniels, K., Brough, P., Guppy, A., Peters-Bean, K.M., Weatherstone, L. (1997). A note on a modification to Warr's measures of affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 129-138.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384
- De Hoogh, A.H.B., & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311
- De Hoogh A.H.B., Den Hartog D.N. (2009). *Ethical leadership: the positive and responsible use of power*. In Power and Interdependence in Organizations, ed. D Tjosvold, B Wisse, pp. 338-54. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press
- Den Hartog DN, De Hoogh AHB. 2009. Empowerment and leader fairness and integrity: studying ethical behavior. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 18:199-230
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434
- Dessen, M. C., & Paz, M. G (2010). *Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 26 (3) , 549-556.
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F. & Lewis, R. (2013). *Leadership and employee wellbeing*. In S.H. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of leadership, change and organizational development*, pp.155-173. Chichester: John Wiley & Sons
- Duarte, P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. (Tese de Doutoramento não Publicada). ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Duarte, A. P. (2014). *Responsabilidade social das organizações*. Psicossociologia do Trabalho e Das Organizações-Princípios e Práticas, Pactor, Lisboa, 537-566
- Duarte, A. P., Mouro, C., & Neves, J. G. d. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 101-122.
- Duarte, A.P. & Neves, J. (2011). *Relação entre a responsabilidade social percebida e a satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional*. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (vol.4; pp.105-118). Lisboa: Colibri.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Conscientious Commerce

- Epitropaki, O. & Martin R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *J. Appl. Psychol.* 90:659–76
- Freeman, R.E. & Stewart, L. (2006) *Developing Ethical Leadership*, A Bridge Paper of Business Roundtable Institute for Corporate Ethics
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Galinha, I.C. (2008). *Bem-estar subjectivo: Factores cognitivos, afectivos e contextuais*. Coimbra: Quarteto.
- Galinha, I. & Ribeiro, J. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II – Estudo Psicométrico. *Análise Psicológica*, 23, 219-227.
- Gini A. 1998. *Moral leadership and business ethics*. In *Ethics, the Heart of Leadership*, ed. CB Ciulla, pp. 27–45. Westport, CT: Quorum Books
- Gonçalves, S. & Neves, J. (2011). *Factorial Validation of Warr's (1990) Well-Being Measure: A Sample Study on Police Officers*. *Psychology*, 2, 706-712.
- Gonçalves, S. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores das práticas organizacionais*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Gonçalves, S.P. (2014). *Stress e bem-estar no trabalho*. In S.P. Gonçalves, *Psicossociologia do trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas* (173-231). Lisboa: Pactor.
- Gonçalves, S., Duarte, A.P., & Bogas, S. (2013). *Práticas de RSO e bem-estar no trabalho*. In F. Lobo (Org.), *Livro de Atas do Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp.587-595). Braga: Universidade Católica de Associação Aletheia.
- Hansen, S.D., Dunford, B.B., Alge, B.J. & Jackson, C.L. (2015). Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 1–14
- Harris, C., Daniels, K., Briner, R. (2003). A daily diary study of goals and affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 401-410.
- Hoagland, Steven R. (2016). Executive Leadership. *Research Starters Business*, 3 (1), 1-10. In EBSCO: <http://connection.ebscohost.com/c/essays/28544293/executive-leadership>
- Howe, D., Walsman, M. & Ellertson, C. (2014). *Individual Differences: Traits and Ethical Leadership*. In Thompson, J., Hart, D. & Agle, B. (Eds.), *Research Companion to Ethical Behavior in Organizations* (1ª Edição, 161-193). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). *Corporate social responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification*. In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves, & A. Savoie (Eds.), *New research trends in organizational effectiveness, health and work* (pp. 175-204). Quebec: Criteos.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395

- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). *Job satisfaction: A cross-cultural review*. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology, Volume 2: Organizational Psychology.
- Land, K. C. (1975). Social indicators models: An overview. In K. C. Land & S. Spilerman (Orgs.), *Social indicator models* (pp. 5-36). New York: Russell Sage Foundation.
- Livro Verde: *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. COM (2001) 366. Bruxelas: Comissão Europeia
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 23-33.
- Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L. & Hall, R.J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *Leadersh. Q.* 12:311–38
- Kalshoven K, Boon CT. 2012. Ethical leadership, employee well-being, and helping: the moderating role of human resource management. *J. Pers. Psychol.* 11:60–68
- Kalshoven K, Den Hartog DN. 2009. Ethical leader behavior and leader effectiveness: the role of prototypicality and trust. *Int. J. Leadersh. Stud.* 5:102–19
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Can. J. Adm. Sci.* 18:257–65
- Kareem, J. (2016). The influence of leadership in building a learning organization. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 7-18. doi: [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1099-1379/issues](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1099-1379/issues)
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Lira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904–915.
- Maciel, R. (2010). *A forma sonata em descontinuidades e bifurcações*. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Tese de doutoramento
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). Warr's scale of job-related affective wellbeing: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work & Stress*, 21(3), 197-219
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Martinez-Saenz, M. (2009). Ethical Communication: Moral Stances in Human Dialogue. *Current Reviews for Academic Libraries*, 47 (4), 693-693
- McWilliams, A. and D. Siegel: 2001, 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective', *Academy of Management Review* 26(1), 117–127.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 303-314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Neves, J. (2001). *Clima e cultura organizacional*. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.431-468). Lisboa: McGraw-Hill.

- Neves, J. (2001). *Estruturas organizacionais*. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano. Manual de Psicossociologia das Organizações (pp.469-500). Lisboa: McGrawHill
- Neves, J. (2005). Ética e Responsabilidade Social das Organizações (RSO): Transparência e Validação. *Recursos Humanos Magazine*, 37: 32-41
- Neves, J. (2011). *O processo de Liderança*. Em J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, Manual de Psicossociologia das Organizações (pp. 429-459). Lisboa: Escolar Editora
- Neves, J., & Bento, L. (2005). *Traditional values and the pressures of transformation*. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), Corporate social responsibility across Europe (pp. 303-314). Hiedelberg: Springer Berlin
- Novo, R. F. (2003). *Para além da Eudaimonia: O Bem - Estar Psicológico em Mulheres na Idade Adulta Avançada*. Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e a Tecnologia/ Ministério da Ciência e do Ensino Superior. Coimbra: Dinalivro.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, (6th ed). Sage Publications, Inc
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Robbins TL, DeNisi AS. 1998. Mood vs. interpersonal affect: identifying process and rating distortions in performance appraisal. *J. Bus. Psychol.* 12:313–25
- Romão, F. I. (2015). *Responsabilidade Social das Organizações e Envolvimento no trabalho: Poderá o líder e a satisfação no trabalho potenciar esta relação?* In Dissertação de Mestrado. ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Schwartz, M. S. & A. B. Carroll (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly* 13(4), 503–530.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A.B. (2008). Integrating and unifying competing and complimentary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47, pp. 148–186.
- Simões, E. J. (2015). *Agir de forma ética*. In J. G. Neves, M. V. Garrido & J. E. Simões (Orgs.), Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais (3ª ed, pp. 149-172). Lisboa: Edições Sílabo.
- Siqueira, M. M. M. & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly* 13(4), 503–530
- Schwartz, M. S. & Carroll, A.B. (2008). Integrating and unifying competing and complimentary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47, pp. 148–186

- Skinner, B. F. (2003). *Cultura e controle*. Ciência e comportamento humano (11ª edição, pp.451)
- Treviño, L. K., Brown, M. E. (2014). *Ethical leadership*. Chapter in Cooper, C. L., & Nelson, D. Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work. Sage
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-38.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2007). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (4th Ed.), p.19. New York: Wiley
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. and Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: it's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 No. 2, pp. 102-122.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165–175
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Warr, P. (2002). *The study of well-being, behavior and attitudes*. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (4th ed., pp. 1-25). London: Penguin Books
- Warr, P.B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. London: Lawrence Erlbaum Associates
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115: 204 – 213
- Willard, B. (2002). *The Sustainability Advantage*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers
- World Health Organization (1946). *WHO definition of Health*. Acedido em <http://www.who.int> (Acedido a 17/01/2017).
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Sadler River, NJ: Pearson Cambridge Univ. Press
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. 2004. Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*, 101-124. Thousand Oaks, CA: Sage
- Zhu, Y., Sun, L., & Leung, A. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-013-9369-1>
- Zylbersztajn, D. (2002) *Organização Ética: um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações*, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002: 123-143

Anexos

Anexo A (Folha de Rosto)

Car@ Participante/ Colaborador,

No âmbito do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Universitário de Lisboa ISCTE, encontro-me a realizar um trabalho de investigação onde se pretende estudar a opinião dos trabalhadores sobre o seu bem-estar e situação geral no trabalho e alguns aspetos do funcionamento da organização.

Neste sentido, peço-lhe que leia com atenção todas as questões que lhe são colocadas e que nos responda de forma sincera. Lembre-se que não existem respostas certas ou erradas, estamos essencialmente interessados na sua opinião. Todos os dados recolhidos são de cariz confidencial e anónimo e sua participação é voluntária, podendo desistir a qualquer momento.

A sua participação é muito importante é indispensável que responda a todas as questões para que os dados possam ser corretamente analisados.

O preenchimento do questionário tem uma duração estimada de 10 minutos e cada questão apresentará instruções que o poderão auxiliar durante a sua realização.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Sara Augusto

Anexo B (Escala da Responsabilidade, Duarte, 2011)

Para cada afirmação, assinale o número que melhor descreve a sua opinião em relação ao clima sentido por si na sua organização:

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não discordo nem concordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

Esta organização...

1.	Incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores.	1	2	3	4	5
2.	Cumprir com o Código de Trabalho	1	2	3	4	5
3.	Promove a igualdade entre Homens e Mulheres	1	2	3	4	5
4.	Promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional	1	2	3	4	5
5.	Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência	1	2	3	4	5
6.	Desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos trabalhadores	1	2	3	4	5
7.	Garante a segurança do emprego.	1	2	3	4	5
8.	Dá donativos para associações de proteção da natureza	1	2	3	4	5
9.	Desenvolve projetos de conservação da natureza	1	2	3	4	5
10.	Apoia eventos culturais e educativos	1	2	3	4	5
11.	Apoia causas sociais	1	2	3	4	5
12.	Apoia eventos desportivos	1	2	3	4	5
13.	Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas	1	2	3	4	5
14.	Garante o pagamento atempado de salários e regalias	1	2	3	4	5
15.	Esforça-se por ser lucrativa	1	2	3	4	5
16.	Esforça-se por ser uma das melhores empresas no seu sector de atividade	1	2	3	4	5

Anexo C (Bem-estar afetivo, Warr, 1990)

As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir-se como descrito abaixo? Utilize a seguinte escala de resposta.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Raramente	Por algum tempo	Grande parte do tempo	Quase todo o tempo	Todo o tempo

Nas últimas semanas, senti-me...

1.	Tenso	1	2	3	4	5	6
2.	Ansioso	1	2	3	4	5	6
3.	Preocupado	1	2	3	4	5	6
4.	Confortável	1	2	3	4	5	6
5.	Calmo	1	2	3	4	5	6
6.	Descontraído	1	2	3	4	5	6
7.	Deprimido	1	2	3	4	5	6
8.	Melancólico	1	2	3	4	5	6
9.	Infeliz	1	2	3	4	5	6
10.	Motivado	1	2	3	4	5	6
11.	Entusiasmado	1	2	3	4	5	6
12.	Otimista	1	2	3	4	5	6

Anexo D (Liderança Ética, Brown *et al.*, 2005)

Para cada uma das afirmações, coloque um círculo ou uma cruz no número que melhor descreve a sua opinião em relação à sua chefia direta. Utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

A minha chefia direta...

1.	Ouve o que os empregados têm para dizer.	1	2	3	4	5
2.	Disciplina os empregados que violam princípios éticos.	1	2	3	4	5
3.	Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética.	1	2	3	4	5
4.	Tem em mente os melhores interesses da empresa.	1	2	3	4	5
5.	Toma decisões justas e equilibradas.	1	2	3	4	5
6.	É uma pessoa de confiança.	1	2	3	4	5
7.	Discute valores éticos com os empregados.	1	2	3	4	5
8.	Dá o exemplo em como fazer as coisas de forma mais ética.	1	2	3	4	5
9.	Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes foram obtidos.	1	2	3	4	5
10.	Quando toma decisões questiona sobre o que é mais correto fazer.	1	2	3	4	5

Anexo E (Dados Sociodemográficos e de caracterização da organização)

Para terminar, indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos.
Relembramos que as suas respostas são confidenciais.

Assinale a resposta mais adequada à sua situação

4.1 Sexo: ☐ Masculino; ☐ Feminino.

9.2 Idade: _____ anos.

9.3 Habilitações Literárias:

Até à 4ª classe ☐

Entre 5º e 9º ano ☐

Entre 10º e 12º ano ☐

Ensino Superior ou equiparado ☐

9.4 Há quanto tempo trabalha nesta organização? Há _____ meses.

9.5 Exerce um cargo de chefia? ☐ Sim ☐ Não

9.6 Qual a sua situação perante a organização?

☐ Contrato sem termo / efetivo

☐ Contrato a termo certo / a prazo

☐ Trabalho temporário

☐ Estágio

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO! ☺