

CONTEXTO ORGANIZACIONAL E ÉTICA NAS PRÁTICAS  
DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Patrícia Vitória Silva Correia Nunes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar

ISCTE Business School

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro, 2017

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Eduardo Simões, pela disponibilidade e apoio, pelos desafios que me lançou e pela transmissão dos seus conhecimentos. Foi para mim um exemplo ao nível científico, crucial no desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus pais, irmãs, tia e avó, pelo interesse, reconhecimento e suporte constante na minha vida. Pelo esforço e investimento colocado na minha educação e formação, e pela confiança que sempre depositaram em mim.

Ao meu grupo de amigos mais chegados, pela presença e preocupação, compreensão e força, não só ao longo deste trabalho, mas em todas as etapas da minha vida.

Aos meus colegas, pela partilha desta experiência ao longo dos cinco anos de percurso académico, agradeço o otimismo, crítica e todo o apoio e ajuda nas dificuldades com que me deparei ao longo deste processo.

Agradeço, por fim, a todos aqueles que aceitaram participar neste estudo, e que o divulgaram nas suas redes de contactos. Sem a vossa resposta, não teria sido possível a realização desta dissertação.

## **Resumo**

O presente estudo pretende analisar o impacto dos fatores contextuais que favorecem a ética e dos fatores individuais na aceitabilidade percebida dos trabalhadores relativamente às práticas eticamente dúbias de gestão de recursos humanos (GRH) e, contribuir para a validação do instrumento de apreciação ética das práticas de GRH. Em conformidade com as nossas hipóteses, os fatores contextuais como as infraestruturas éticas, a responsabilidade social organizacional (RSO) e a liderança ética, assim como os fatores individuais como a identidade moral e o maquiavelismo, parecem estar relacionados com o julgamento de práticas eticamente questionáveis.

Neste estudo participaram trabalhadores de diferentes empresas (N=213). Os resultados revelam que a saliência das infraestruturas éticas, a RSO, nomeadamente, a RSO perante os trabalhadores e a RSO económica, assim como a liderança ética, influenciam a aceitabilidade de práticas eticamente duvidosas de favorecimento do poder, discriminação e de desqualificação pessoal. A identidade moral modera parcialmente essa relação, sendo que o maquiavelismo parece não produzir qualquer efeito. Estes resultados sugerem que os fatores contextuais e os individuais têm efeito na forma como os indivíduos (não) aceitam as práticas eticamente dúbias de GRH.

Palavras-chave: práticas eticamente dúbias de GRH, infraestruturas éticas, responsabilidade social organizacional (RSO), liderança ética, fatores individuais.

***Abstract***

This study aims to analyse the impact of the contextual factors that drive ethics and the impact of individual factors on the employees' perceptions regarding ethical acceptability of dubious Human Resources Management (HRM) practices, and also the contribution to the validation of the ethical appreciation instrument for HRM practices. According to our hypothesis the contextual factors, such as moral corporate social responsibility (CSR) and ethical leadership, and the individual factors, moral identity and machiavellianism, relate to the judgement of ethically dubious practices.

Empirical data was collected from 213 questionnaires applied to employees of different companies. Results showed that the salience of ethical infrastructures, the CSR, more specifically, the CSR towards employees and the economic CSR, as well as ethical leadership, impact the acceptability of ethically dubious practices related to power enforcement, discrimination, and self disqualification. Moreover, this relationship is partially moderated by moral identity. On the other hand, machiavellianism showed no effect. Results suggest that both contextual factors and individual factors have effect on the way individuals (do not) accept ethically dubious HRM practices.

*Keywords:* ethically dubious HRM practices, ethical infrastructures, corporate social responsibility (CSR), ethical leadership, individual factors.

## Índice

Introdução.....	- 2 -
Capítulo I.....	- 4 -
Ética na Gestão de Recursos Humanos .....	- 4 -
1.1. Ética e Práticas de GRH.....	- 5 -
1.1.1. Ética nas práticas de GRH: influências do contexto organizacional.....	- 8 -
1.2. Fatores Contextuais.....	- 9 -
1.2.1. Infraestruturas Éticas .....	- 10 -
1.2.2. Responsabilidade Social.....	- 12 -
1.2.3. Liderança Ética.....	- 14 -
1.3. Fatores Individuais do Comportamento Ético .....	- 16 -
1.3.1. Identidade Moral .....	- 17 -
1.3.2. Maquiavelismo .....	- 18 -
Capítulo II.....	- 21 -
Um estudo sobre a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de gestão de recursos humanos.....	- 21 -
2.1. Objetivos e Hipóteses .....	- 22 -
2.2. Método .....	- 25 -
2.2.1. Amostra e Procedimento .....	- 25 -
2.2.2. Variáveis e Medidas .....	- 26 -
2.3. Resultados.....	- 28 -
2.4. Discussão e Conclusões .....	- 33 -
Referências .....	- 38 -
Anexos.....	- 46 -
A. Folha de rosto do questionário.....	- 47 -
B. Questões Sócio-Demográficas .....	- 48 -
C. Escala de Liderança Ética .....	- 49 -

D.	Escala de Responsabilidade Social Percebida .....	- 50 -
E.	Escala de Aceitabilidade de Práticas de GRH.....	- 51 -
F.	Escala de Identidade Moral – Subescala de Internalização.....	- 52 -
G.	Escala de Maquiavelismo – Subescala de Amoralidade.....	- 53 -
H.	Indicador do Âmbito e Indicador da Saliência – Infraestruturas Éticas .....	- 54 -
I.	Moderação – Identidade Moral.....	- 55 -
J.	Moderação – Maquiavelismo .....	- 58 -

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo (N=213).....	- 28 -
Tabela 2 - Influência da liderança ética na aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH.....	- 30 -
Tabela 3 - Influência do âmbito e da saliência das infraestruturas éticas na aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH.....	- 30 -
Tabela 4 - Influência da RSO na aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH.....	- 31 -

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo de Investigação - variáveis estudadas e relações previstas entre si (hipóteses).....	- 22 -
---	--------

## **Introdução**



## Introdução

Atualmente, a mera qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pelas organizações não é suficiente para atingir credibilidade no mercado. Embora esse fator seja fulcral, e os clientes estejam cada vez mais exigentes a esse nível, o alcance da credibilidade é mais abrangente, englobando diferentes itens, um dos quais a ética. Nesse contexto, agir eticamente significa agir em concordância com determinados valores e padrões de conduta da organização a que se pertence. Contudo, o que se verifica é que diversas organizações divulgam regras, ou até mesmo códigos de ética mas, na realidade, não os cumprem (Foote, 2001; Savevska, 2011; Duarte & Neves, 2011; Leal, Rego & Coelho, 2011). E, para além disso, existe a discrepância entre os códigos de ética organizacionais e a ética individual dos seus trabalhadores (Weaver, Treviño & Cochran, 1999; Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003). Por essa razão, fenómenos como a mentira e a corrupção têm vindo a culminar em escândalos éticos, lesando milhões de colaboradores e investidores e promovendo uma imagem negativa de muitas organizações junto da opinião pública (Treviño & Brown, 2004).

Em resposta a este problema, as organizações têm vindo a assumir um compromisso de responsabilidade social para com os seus membros e, a atribuir maior importância à cidadania organizacional (Carroll & Shabana, 2010). As questões que se colocam são: estamos efetivamente mais sensíveis a problemas éticos? Aceitamos um comportamento eticamente duvidoso? Nos últimos anos, vários investigadores têm incidido o seu trabalho nas razões que levam os indivíduos a agirem de forma ética ou não ética nas organizações (Treviño, Neieuwenboer & Kish-Gephart, 2014). O comportamento ético corresponde a um comportamento aceitável a nível moral e legal para a sociedade, e envolve a reprovação de comportamentos prejudiciais a outrem ou ao grupo (Jones, 1991). Por sua vez, o comportamento não ético tem o propósito “de promover o efetivo funcionamento da organização e que viola valores sociais, leis ou normas de conduta” (Umphress & Bingham, 2011), ou de favorecer o indivíduo (Greenberg, 2002).

Este estudo foca-se na influência de fatores organizacionais na aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de gestão de recursos humanos (GRH), com particular incidência em antecedentes contextuais e em variáveis individuais (Tenbrunsel *et al.*, 2003; Brown & Treviño, 2006; Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010; Parkes & Davis, 2013; Duarte, 2014; Treviño, Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2014).

Este trabalho pretende contribuir para a literatura existente relativa à ética organizacional ao dar resposta ao desafio para explorar a influência dos fatores contextuais e dos fatores individuais no julgamento das práticas eticamente dúbias de GRH (Simões, Duarte, Neves & Silva, 2016).

A pertinência deste estudo reside igualmente nas consequências que estas práticas e comportamentos de eticidade duvidosa têm para uma ampla diversidade de *stakeholders* (Vadera & Pratt, 2013). Pretende-se responder à seguinte questão de investigação: os fatores contextuais que favorecem a ética (infraestruturas éticas, responsabilidade social, liderança ética) e os fatores individuais (identidade moral, maquiavelismo) afetam o julgamento de práticas eticamente dúbias de GRH?

Na primeira parte do trabalho, apresenta-se a revisão de literatura que suporta o estudo. No segundo capítulo serão apresentadas as hipóteses, método, resultados e, consequentes discussão e conclusões.

**Capítulo I**  
**Ética na Gestão de Recursos Humanos**

## 1.1. Ética e Práticas de GRH

Grande parte das organizações atuais possui a preocupação em integrar a responsabilidade social no seu contexto. Os gestores possuem crescente consciência da importância da ética organizacional. Contudo, as práticas de GRH parecem estar alheadas desse esforço. De facto, o alinhamento estratégico das organizações tem levado a GRH a congregar esforços em objetivos de controlo e racionalidade, em que os gestores ressalvam o papel preponderante dos Recursos Humanos (RH) na rentabilidade organizacional. Assim, assistimos a uma alteração da visão dos RH, afastando-se da tradicional imagem de promoção do bem-estar laboral e humanista (Pinnington, Macklin & Campbell, 2007). Todavia, os profissionais de RH desempenham uma multiplicidade de papéis, que potenciam a ocorrência de dilemas éticos (Wooten, 2001). Almeida (2011) defende que a GRH deve refletir eticamente sobre si mesma, com vista a evitar tornar-se um mero instrumento de interesses, e Wiley (2000) argumenta que é dever profissional dos gestores de RH promover práticas de negócio éticas e contribuir para o sucesso ético das organizações.

Na atualidade, existe uma maior complexidade dos desafios éticos na GRH, ainda que muitos dos problemas mais recorrentes já se encontrem enquadrados legalmente (Wooten, 2001). Os motivos dessa complexidade são duplos (Simões, Duarte, Neves & Silva, 2016). Primeiro, pode advir das profundas mudanças nas configurações organizacionais (e.g., o panorama demográfico das organizações foi alterado devido à crescente diversidade da força de trabalho, desafiando os gestores de RH a lidar com problemas de discriminação de género, étnica ou de idade). Por outro lado, a predominância da opção pela chamada gestão estratégica de RH afeta a relação empregador-empregado podendo resultar em práticas unilaterais em detrimento das necessidades e direitos dos trabalhadores. A prioridade atribuída à gestão estratégica de RH na pesquisa e prática decorre de uma visão unitarista da gestão, sustentada na ideia de que a organização e os seus membros têm um objetivo comum e, portanto, todos os trabalhadores beneficiam do sucesso que esta pode alcançar. Contudo, juntamente com o declínio da representação coletiva nas relações laborais (Legge, 2004), esse posicionamento refletido no discurso da ética baseada no consenso (Rhodes & Harvey, 2012), pode resultar em práticas unilaterais em detrimento das necessidades e direitos dos trabalhadores. Para além disso, tendo em conta o aumento das intervenções da GRH consideradas desmoralizantes para os trabalhadores (e.g., iniciativas de reestruturação), a

pesquisa parece conciliar a pressão exercida pela gestão, na obtenção de resultados, com as preocupações dos RH com a justiça e ação ética (Foote & Robinson, 1999).

Há sensivelmente três décadas, foram identificadas as situações de práticas antiéticas de maior gravidade que se prendiam com o recrutamento e a promoção tendo por base o favoritismo, a discriminação sexual na promoção, as discrepâncias salariais e de promoção baseadas em relações de amizade com a gestão de topo, a utilização inconsistente da disciplina e, o uso de fatores exógenos na avaliação de desempenho (SHRM/CCH Survey, 1991). Atualmente, verifica-se que os problemas éticos continuam a incidir sobre as áreas fundamentais de intervenção em GRH.

### **Recrutamento e Seleção**

As práticas de discriminação no processo de recrutamento e seleção dependem regularmente das circunstâncias específicas e do tipo de trabalho. Porém, na sua grande parte, ocorrem com base em estereótipos do recrutador, por exemplo, se o gestor de RH se encontra a selecionar um candidato para uma posição de consultoria empresarial, e o candidato detentor de mais qualificações tem uma aparência duvidosa, a situação torna-se complexa (Dijk, Marloes & Paauwe, 2012). O fraco grau de atratividade física não está presente na legislação de proteção dos deficientes, pelo que a lei é ineficaz (Treviño & Nelson, 2011). Existem outros exemplos onde a discriminação está presente, como é o caso do estereótipo do género feminino, verificando-se que tem particular influência nas decisões de promoção e contratação (Vinkenburg, Van Engen, Eagly & Johannesen-Schmidt, 2011).

As universidades constituem um dos principais locais do processo de recrutamento. Assim, a procura pelo perfil adequado assenta em critérios específicos e rigorosos, por forma a recrutar os indivíduos com maior potencial. Esta procura tem por base estereótipos, como por exemplo, o candidato que provém de determinada instituição, e neste sentido, quando os gestores de RH para a contratação, utilizam fatores diferentes daquilo que são as competências do candidato e o talento, estão a contribuir para a perpetuação de estereótipos (Costea, Amiridis & Crump, 2012).

### **Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho inclui a criação de padrões de desempenho, métodos de medição e avaliação do mesmo com base nesses padrões, e fornecimento de *feedback* pela via formal, por exemplo (Armstrong & Baron, 2004; Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). Existem fortes evidências de que os membros pertencentes a grupos minoritários são vítimas de discriminação nas diferentes fases do processo de avaliação de

desempenho. Dado os membros da maioria terem maior expressão na criação de padrões de desempenho, há probabilidade superior dos padrões serem mais facilmente considerados do que os criados pelos membros minoritários (Dijk *et al.*, 2012).

Um outro problema associado à avaliação de desempenho, relaciona-se com o receio que a maioria dos gestores possui de entregar *feedback* negativo aos trabalhadores. O que constitui uma séria preocupação, considerando que é responsabilidade dos mesmos avaliar continuamente o desempenho dos subordinados. Os trabalhadores só conseguem melhorar o seu desempenho quando recebem *feedback* que reflita o seu comportamento (Treviño & Nelson, 2011).

### **Gestão de Recompensas**

A estratégia de recompensa é constituída por diferentes componentes: (1) os valores de recompensa da organização; (2) os problemas estruturais; (3) as características do processo. Os valores de recompensa da organização são aquilo que esta representa, ou seja, o que informa os princípios nos quais a estratégia de recompensa é fundada. As questões estruturais integram os recursos da estratégia e as políticas administrativas que os envolvem. Por fim, as características do processo evidenciam a forma como a estratégia é comunicada e implementada, e até que ponto os trabalhadores estão envolvidos na sua implementação. As estruturas de promoção dos valores de recompensa prendem-se com a elaboração de uma divisão entre o salário base e o variável, e a remuneração individual relacionada com o desempenho (Lawler, 2003). Lewis (2001) sugere uma redução na proporção da remuneração fixa, colocando assim parte da remuneração em risco, através da associação da remuneração ao desempenho ou ao lucro. Existindo um aumento da imprevisibilidade e insegurança, prejudiciais ao nível económico e psicológico.

### **Formação e Desenvolvimento**

A formação é definida por Armstrong (2009), como a modificação formal e sistemática do comportamento através da aprendizagem que ocorre como resultado da instrução, crescimento e experiência. O autor considera ainda que o desenvolvimento da gestão fomenta a melhoria do desempenho dos gestores nos seus papéis atuais e, conseqüente, progressão de responsabilidades futuras.

As práticas antiéticas mais comuns presentes na formação e desenvolvimento são: a existência de formação a formandos sem necessidade demonstrada, programa de formação que os estagiários encaram como forma de lazer a partir do trabalho, grau de proximidade com a gestão de topo, bem como formação baseada na discriminação do sexo ou de etnia (Armstrong, 2009).

### **1.1.1. Ética nas práticas de GRH: influências do contexto organizacional**

Grande parte das práticas de GRH presentes nas organizações partem do pressuposto de que as questões éticas se resolvem com “boa gestão” (Harley & Hardy, 2004) e, por conseguinte, tem-se dado maior relevância ao lucro do que à eticidade das ações (Boxall & Purcell, 2003). Fisher (2000) refere que existem três formas principais de inatividade ética entre os quadros superiores de RH. A forma mais extrema é o que o autor denomina “quietismo”, em que os profissionais de RH são coagidos a agir com a organização em diretrizes de eticidade dúbia independentemente das suas convicções. A segunda forma é a “neutralidade”, onde o silêncio moral é um subproduto da falta de oportunidades para intervir no poder percebido ou na política organizacional. E, a última forma tem que ver com a “aceitação de casos de negócio lucrativos” ainda que estes comprometam a ética pessoal. Não obstante, Lowry (2006) fornece um cenário mais esperançoso para os profissionais de RH, descrevendo uma abordagem ativa à ética, observada em algumas organizações. É a “reatividade ética”, em que os indivíduos intervêm em situações específicas, existindo a possibilidade de lidar com as pressões internas e externas para influenciar a via ética. As tensões inerentes ao papel não devem ser subestimadas, mas sim geridas com assertividade ética, uma vez que o trabalho é uma característica central da nossa identidade social.

As práticas de GRH (e.g., recrutamento e seleção, avaliação de desempenho) podem originar conflitos morais a um nível macro, isto é, “todos os profissionais de RH são antiéticos?”, ou a um nível micro, sobre uma prática individual (Winstanley & Woodall, 2000). Este último, de análise de práticas específicas ou de conjunto de práticas, pode ser de valor limitado, mas poderá desvirtuar a imagem macro. Da mesma forma, a análise do nível macro baseada na teoria pode provocar transtornos tanto teóricos como práticos (Greenwood, 2002), pois estabelece normas éticas padrão para todos os profissionais de RH que são, geralmente, difíceis de sustentar cientificamente (Lowry, 2006).

O papel dos profissionais de RH pode ser visto como duplo. Primeiro, é o de garantir que as estratégias, políticas e práticas de GRH sejam éticas e que a cultura da organização seja consistente com isso mesmo. E, em segundo lugar, têm o dever de demonstrar uma conduta idónea e exercer a sua função dentro dos princípios legais e éticos, tendo como consequência, a confiança, admiração e apreço dos seus colaboradores (Parkes & Davis, 2013). Os profissionais de RH que se sentem motivados e assumem um papel ético consistente ou que agem como modelos de conduta, terão um fulcral papel no desenvolvimento da ética em contexto organizacional (CIPD, 2009). Neste sentido,

parece que os profissionais de RH são o bem com maior importância de uma organização, na medida em que garantem que as pessoas sejam a variável de entrada que os objetivos económicos e financeiros da organização exigem. No entanto, as evidências empíricas acerca das consequências da predisposição da GRH para avaliar os resultados económicos à custa do controle ético das relações de trabalho são reduzidas. Por exemplo, ao analisar os resultados de um estudo composto por uma grande amostra de profissionais de RH, Van Buren e colegas (2011) concluíram que esses profissionais fizeram a mudança para uma mentalidade estratégica que implicava uma forte marginalização do escrutínio ético da relação empregador-empregado, ou seja, o cumprimento das obrigações da organização com os funcionários. Todavia, em que medida os profissionais de RH são (não) conscientes dessa mudança, sendo que a forma como se sentem face a isso continua a ser uma questão pertinente.

Em suma, apesar de algum interesse em entender as possíveis mudanças da ética na GRH, especialmente no que diz respeito à natureza da relação de trabalho, até onde sabemos, não existem trabalhos de investigação empírica que tratem, especificamente, dos possíveis efeitos dos fatores contextuais e fatores individuais sobre a percepção dos trabalhadores relativamente à ética das práticas de GRH.

Assumindo que o quadro de referência ética dos indivíduos é multideterminado (Simões, 2015), os principais fatores contextuais que têm sido identificados na investigação sobre a ética e comportamento nas organizações são as infraestruturas éticas, a responsabilidade social e, a liderança ética. E, os dois principais fatores individuais que têm sido identificados na investigação sobre comportamento ético e não ético nas organizações são a identidade moral e o maquiavelismo (Tenbrunsel *et al.*, 2003; Brown & Treviño, 2006; Kish-Gephart *et al.*, 2010; Parkes & Davis, 2013; Duarte, 2014; Treviño *et al.*, 2014).

Uma vez que este trabalho pretende estudar o impacto do contexto organizacional que favorece a ética e dos fatores individuais, na aceitabilidade de práticas de GRH eticamente dúbias, estes constructos serão desenvolvidos em detalhe.

## **1.2. Fatores Contextuais**

O desenvolvimento e aperfeiçoamento do comportamento ético organizacional é efeito dos seus contextos de suporte, incentivo e promoção. Deste modo, é coerente a explicitação dos fatores do contexto organizacional que favorecem a ética,



nomeadamente, as infraestruturas éticas, a responsabilidade social e, a liderança ética nas organizações (Tenbrunsel *et. al.*, 2003; Brown & Treviño, 2006; Parkes & Davis, 2013; Duarte, 2014).

### **1.2.1. Infraestruturas Éticas**

Nas organizações, a regulamentação interna depende da competência, responsabilidade e dos altos padrões éticos dos seus gestores, sendo que o regulamento, normalmente, deve ser traduzido em códigos de ética ou de conduta. Diversas organizações começam a desenvolver e implementar medidas destinadas a alcançar essa nova exigência ética (Tenbrunsel *et al.*, 2003).

O desenvolvimento das atitudes das pessoas em relação à ética em geral é influenciado por elementos como a existência ou não de normas éticas formais, pela presença da ética no exercício da liderança dos gestores, ou pela robustez dos valores reconhecidos na cultura organizacional, através dos quais podem-se fornecer indicações para lidar com decisões éticas duvidosas (Wooten, 2001).

As infraestruturas éticas descrevem os sistemas formais e informais que contribuem para que uma organização seja eticamente eficaz, integrando elementos de comunicação, de vigilância e de sanção, em conjunto com os climas éticos organizacionais, que servem de suporte a esses sistemas. Os sistemas formais e informais são caracterizados através de duas dimensões: os mecanismos de transmissão de valores e, a formalidade dos mesmos. E os três mecanismos com maior relevo são: (1) os sistemas de comunicação, que transmitem os princípios éticos; (2) os sistemas de vigilância, que monitorizam a adesão a estes princípios; e, (3) os sistemas de sanção, que recompensam ou punem o comportamento ético ou antiético respetivamente (Tenbrunsel *et al.*, 2003). Além disso, a emissão e receção de princípios éticos através desses mecanismos pode ser efetuada formal ou informalmente, em que os sistemas formais são aqueles que são documentados, padronizados e acessíveis a qualquer pessoa dentro e fora da organização (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1968). E os sistemas informais são definidos como sinais indiretos relativos à conduta ética apropriada, sendo recebidos pelos membros da organização, não podendo ser verificados através de documentos formais. Em vez disso, são “sentidos” pelos membros organizacionais através das relações interpessoais (Lawler & Rhode, 1976).

A importância atribuída pelas organizações aos elementos formais de comunicação das infraestruturas éticas, como os códigos de conduta e demonstrações de missão baseadas em valores, é justificada pela necessidade que as mesmas possuem de obter

confiança pública em momentos críticos, de fraude ética. Contudo, a sua existência não se singe à obtenção de confiança pública em momentos preocupantes, transcende essa intenção e, de facto, pode influenciar a ética dos comportamentos dos atores organizacionais (Tenbrunsel *et al.*, 2003).

O âmbito de um programa de ética, é provavelmente um dos indicadores com maior relevância na explicação da influência das infraestruturas éticas sobre o comportamento ético. Relativamente aos efeitos dos componentes de um programa de ética (e.g., formação e comunicação, políticas de responsabilidade ou linha de relatório de ética) sobre a frequência do comportamento ético, um estudo desenvolvido por Kaptein (2015) explica a relação negativa e direta existente entre o número de componentes e a frequência do comportamento antiético observado. Além disso, os resultados deste estudo demonstram que a composição e a sequência, isto é, quais os componentes do programa de ética que foram adotados, assim como a sua ordem, são igualmente importantes na clarificação desse efeito preventivo sobre a ocorrência do comportamento antiético.

Um outro indicador importante para explicar o efeito das infraestruturas éticas no comportamento ético é a saliência dada às mesmas, que está relacionada com as características da cultura ética organizacional, que podem ser preditoras de uma organização ética. Assim, um estudo desenvolvido por Kaptein e Schwartz (2008) demonstra que existem 3 características preditoras da ética numa dada organização: (1) clareza, na medida em que as expectativas éticas (e.g., valores, normas e regras) são objetivas, abrangentes e explícitas para todos os atores organizacionais; (2) congruência de gestão, sendo a medida em que o conselho e a administração possuem um comportamento em concordância com as expectativas éticas; (3) congruência dos supervisores, definida como a medida em que a administração local possui um comportamento de acordo com as expectativas éticas.

Tal como refere a literatura pertinente, as organizações têm vindo a procurar estratégias que visem a diminuição das ações e comportamentos antiéticos recorrendo, por exemplo, a códigos de conduta e formação para a ética. Contudo, os resultados desses esforços são mistos. Por um lado, têm efetivamente impactos positivos na redução de tais comportamentos (McCabe, Treviño & Butterfield, 1996), mas por outro não produzem quaisquer diferenças observáveis nos mesmos (KishGephart *et al.*, 2010). Além disso, Treviño e colegas (2014) revelam que, quando a aplicação do código é percebida pelos indivíduos, existe um ligeiro efeito positivo relativo à redução da ocorrência de

comportamentos antiéticos. Revelando que, na presença do mesmo, os trabalhadores podem produzir uma resposta cínica.

### **1.2.2. Responsabilidade Social**

Ainda que não seja habitualmente considerada como elemento formal da infraestrutura ética de uma organização, a adoção de normas de RSO configura um apoio importante à orientação ética dos atores organizacionais.

Na década de 50, a responsabilidade social organizacional (RSO) começa a adquirir complexidade, dando-se início à “era moderna” da investigação em RSO. Esta é caracterizada por uma alteração de foco, passando a concentrar-se nas organizações em si, e as ações começam a integrar atividades mais amplas e estratégicas, ao invés de serem apenas filantrópicas (Carroll, 1999).

Carroll (1979) sugere um modelo de RSO para representar os diferentes tipos de práticas, constituído por quatro componentes e agrupadas em concordância com a sua natureza: (1) dimensão económica, integra a obtenção de lucros financeiros para retorno do investimento; (2) dimensão legal, tem que ver com o cumprimento das normas legais em vigor no país; (3) dimensão ética, refere-se ao cumprimento dos valores morais da sociedade em que o indivíduo está inserido; (4) dimensão filantrópica, incorpora medidas de regime voluntário, através das quais a organização influencia favoravelmente a população. No cômputo geral, estas práticas são vantajosas tanto para a organização, como para a sociedade. E, esta perspectiva predominou durante um período de tempo considerável, sendo que na América do Norte ainda possui relevância, território onde se concentra grande parte da investigação em RSO (Duarte, 2014).

Após esta investigação, denotou-se uma progressão correspondente ao aparecimento de novas propostas conceptuais. Em que Wood (1991) propõe um modelo que engloba três diferentes níveis de princípios que devem ser adotados com vista à obtenção de RSO: (1) nível individual, refere-se ao princípio da descrição moral, assumindo os gestores como atores morais que, com o intuito da obtenção de resultados socialmente responsáveis, devem aplicar os seus princípios em quaisquer escolhas; (2) nível organizacional, relaciona-se com o princípio de responsabilidade pública, responsabilizando a organização pelo impacto que a sua atividade tem na sociedade; (3) nível institucional, baseia-se no princípio da legitimidade, ou seja, a atuação da organização deve ir ao encontro daquilo que a sociedade, que lhe dá poder, julgar responsável em virtude da perda de legitimidade.

O início do século XXI é pautado pelo desenvolvimento de modelos que enfatizam a dimensão ética da RSO e pelo movimento ascendente relativo à importância da cidadania organizacional, traduzido no interesse acentuado pelo desenvolvimento sustentável e respetiva sustentabilidade (Carroll & Shabana, 2010).

A RSO pode ser analisada tendo em consideração duas perspetivas contrastantes: perspetiva Americana e Europeia apresentadas por Duarte, Gomes e Neves (2014), sendo que as principais discrepâncias entre ambas têm que ver com o carácter voluntário do comportamento organizacional e com o contexto legal e cultural. Considerando o modelo proposto *a priori* por Carrol (1979), na perspetiva Americana, o comportamento socialmente responsável é notório no cumprimento das obrigações jurídicas e económicas, sendo que o cariz voluntário se encontra somente nas dimensões ética e filantrópica. Na perspetiva Europeia, a organização evidencia uma conduta socialmente responsável ao envolver-se voluntariamente na vida social, económica e ambiental.

Assim, as diversas práticas socialmente responsáveis podem distinguir-se como (1) externa (práticas fora da empresa, relativas aos *stakeholders* como a comunidade local, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, e as práticas relacionadas com os direitos humanos e preocupações ambientais de âmbito mais global); (2) interna (práticas dentro da empresa, como são exemplo a gestão de recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, ou a gestão do impacto ambiental da atividade organizacional) (Duarte *et al.*, 2014). Estas dimensões devem ser geridas em concordância com a área de atuação e com o contexto cultural (Comissão Europeia, 2001). A intervenção pode ser social (práticas direcionadas tanto aos trabalhadores como à comunidade, como é exemplo a cooperação em eventos culturais), económica (desenvolvimento financeiro da empresa e respetiva relação com clientes, parceiros e fornecedores, sendo a concessão de patrocínios um exemplo) e, ambiental (relacionada às práticas que têm como foco a redução do impacto da atividade organizacional e a preservação ambiental, como a reflorestação (Neves & Bento, 2005). A organização pode orientar as suas medidas de RSO segundo uma abordagem de *tripé* (Elkington, 1998), ou seja, é crucial que uma organização tenha o seu foco estratégico de RSO baseado em objetivos económicos, sociais e ambientais, com vista ao desenvolvimento sustentável. Outros autores (e.g., Aguinis, 2011; Raubenheimer & Rasmussen, 2013) dão igualmente ênfase à multidimensionalidade da RSO, salientando as ações e políticas específicas da organização que têm em consideração as perspetivas dos *stakeholders* no que diz respeito ao desempenho social, económico e

ambiental (Aguinis, 2011), envolvendo práticas e políticas implementadas ao nível individual, organizacional e institucional (Aguinis & Glavas, 2012).

### **Efeitos da Responsabilidade Social**

A investigação sugere que as atitudes e comportamentos dos colaboradores são positivamente influenciados pelas percepções que estes têm acerca do desempenho social, ambiental e económico da sua organização (Peterson, 2004; Duarte & Neves, 2012). Isto é, quando os colaboradores possuem uma percepção positiva em relação à adoção de normas de RSO da sua organização, os níveis de bem-estar afetivo e auto-estima aumentam (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Maignan & Ferrell, 2001), relacionando-se positivamente com a satisfação no trabalho (Duarte & Neves, 2010), com a ocorrência de comportamentos de cidadania (Brammer, Millington & Rayton, 2007; Lin, 2010) e, com a confiança e percepção de justiça na organização (Lopes, Neves & Duarte, 2011; Roeck, Mariqueb, Stinglhamberb & Swaen, 2014). Porém, quando a percepção relativa à RSO apresenta níveis baixos, a implicação organizacional dos colaboradores é reduzida, revelando-se uma quebra na ocorrência de comportamentos de cidadania, dado integrarem uma organização que não prezam (Herrbach & Mignonac, 2004; Duarte, 2011). Para além disso, existe um custo monetário que é inerente à aplicação de práticas de RSO, podendo ter expressão direta (e.g., contribuições para o exterior), ou indireta (e.g., redistribuição de lucros que investidos, poderiam aumentar o capital da organização) (Sprinkle & Maines, 2010).

Relativamente à imagem da organização, Duarte e Neves (2012) referem que existe uma relação positiva, do ponto de vista do colaborador, entre esta e a percepção do envolvimento da empresa em práticas socialmente responsáveis para com os recursos humanos e a nível económico. Pelo contrário, não existe qualquer efeito quando o envolvimento em práticas de RSO é relativo à comunidade e ao ambiente. Não obstante, estudos anteriores refutavam o exposto, ou seja, demonstravam a existência de uma relação positiva entre a imagem da organização e o envolvimento em práticas de RSO de apoio à comunidade e ao ambiente (Dutton & Dukerich, 1991; Fombrum & Van Riel, 1997; Hess, Rogovsky & Dunfree, 2002; Duarte & Neves, 2009).

### **1.2.3. Liderança Ética**

As organizações têm vindo a revelar especiais preocupações com a preservação da ética dos comportamentos, pelo que as chefias possuem um fulcral papel na orientação ética dos seus trabalhadores (Ung Hee, Hye Kyoung & Young Hyung, 2013).

A liderança ética, de acordo com Brown, Treviño e Harrison (2005), é definida como a “demonstração da conduta normativa adequada através de ações pessoais e relações interpessoais que promovem a comunicação através de duas vias, reforço e tomada de decisão, orientando a conduta dos subordinados”. O que significa que os líderes éticos ao tentarem dialogar, transparentemente, com os liderados acerca da ética, têm como finalidade a projeção da mesma no ambiente social. Tal comunicação favorecerá a aprendizagem social ou observacional, sendo que possui valor de recompensa ou punição, por parte dos líderes éticos sobre os subordinados, caso estes sigam ou não as normas de conduta ética (Treviño, Brown & Hartman, 2003). Por outro lado, tomadas de decisão éticas dos líderes são altamente valorizadas pelos colaboradores (Howell & Avolio, 1992; Bass & Avolio, 2000). Ou seja, os colaboradores tendem a adquirir uma conduta ética com base na observação das ações e comportamentos éticos do líder, e das consequências das mesmas. Assim, os líderes éticos são vistos como um exemplo (modelo) a seguir, tratando os liderados com respeito, cumprindo promessas, permitindo o envolvimento destes nas decisões da organização e, esclarecendo expectativas e responsabilidades, contribuindo, amplamente para o seu bem-estar afetivo em contexto organizacional (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011), e promovendo e aumentando a identificação com o grupo de trabalho e/ou com a organização (Tyler, 1997).

O êxito da liderança ética depende da percepção dos subordinados relativamente ao líder, o que segundo Brown e Treviño (2006), compreende duas dimensões distintas: (1) indivíduo moral e, (2) indivíduo como gestor moral. O primeiro refere-se à personalidade do líder, isto é, aos seus traços e características morais, com expressividade na vida pessoal e profissional (Eisenbeiss & Giessner, 2012). A segunda dimensão da gestão moral, relaciona-se com os esforços intencionais dos líderes e ações concretas que visam a influência e orientação dos liderados, através da comunicação de normas éticas, recompensando os liderados que as apreendem e executam, de modo a evitar a ocorrência de ações e comportamentos antiéticos, passíveis de sanções (Brown *et al.*, 2005; Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2009).

O líder ético é uma figura representativa de toda a organização, o que quer dizer que se se estiver perante a inexistência de uma liderança ética observada no topo, poder-se-á inferir que esta também não será observada na organização em geral (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Para o indivíduo ser considerado líder, requererá de reputação para tal (Treviño, Hartman & Brown, 2000), tendo que cumprir regulamentos e legislação definida pela organização, estabelecer orientações explícitas acerca das responsabilidades

éticas a seguir por si e pelos seus liderados e, torna-se imperativa a importância a assumir relativamente aos procedimentos e resultados a alcançar (Resick, Hargis, Shao & Dust, 2013). O líder ético promove a honestidade e envolve-se em comportamentos que visam o benefício de outrem, abstendo-se de comportamentos contraproducentes, prejudiciais para si e para os outros (Kalshoven *et al.*, 2011) e assumindo clara assertividade na tomada de decisões éticas em prol de toda a organização (Alshammari, Almutairi & Thuwaini, 2015).

Com base na investigação de Brown e colegas (2005) e, mais tarde, desenvolvida no trabalho de De Hoogh e Den Hartog (2008), identificam-se três dimensões comportamentais de um líder ético: (1) justiça; (2) partilha do poder; (3) papel esclarecedor do líder. A primeira dimensão comportamental destaca a honestidade e integridade que o líder ético demonstra ao tomar decisões justas, imparciais, baseadas em princípios, e assumindo a responsabilidade das suas ações (Treviño *et al.*, 2003; Brown *et al.*, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008). A segunda dimensão, a partilha do poder, associa-se à permissão da participação dos liderados na tomada de decisão, partilhando o seu ponto de vista. O que evidencia a atenção e preocupação prestadas pelos líderes éticos aos seus trabalhadores (De Hoogh & Den Hartog, 2009), contribuindo para o aumento dos índices de autonomia (Yukl, 2006). Por último, o papel esclarecedor do líder ético tem que ver com a comunicação transparente e respeitosa, promovendo o diálogo, enquanto são clarificadas responsabilidades, expectativas e metas de desempenho. O que permitirá aos liderados tomarem conhecimento daquilo que é esperado relativamente ao seu trabalho, assim como da pertinência da sua contribuição para o cumprimento de metas (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

### **1.3. Fatores Individuais do Comportamento Ético**

O comportamento ético corresponde a um comportamento que se manifesta aceitável para a sociedade a nível moral e legal (Jones, 1991) e, o comportamento não ético infringe amplamente as normas de conduta aceites (Kish-Gephart *et al.*, 2010), e viola as leis e valores sociais, favorecendo a organização (Umphress & Bingham, 2011), assim como o próprio indivíduo (Greenberg, 2002). No entanto, o comportamento humano não é somente influenciado pelo que a pessoa sente, necessita ou pensa, mas também pelos processos individuais, que podem ocorrer de forma não intencional e inconsciente,

possibilitando o entendimento da influência das características pessoais na sensibilidade individual, visando a ação ética (Simões, 2015).

A identidade moral e o maquiavelismo têm sido identificados como importantes características intrapessoais, do comportamento ético e não ético nas organizações (Kish-Gephart *et al.*, 2010; Treviño *et al.*, 2014).

### **1.3.1. Identidade Moral**

A identidade de cada indivíduo corresponde à sua essência, envolvendo a veracidade e a autenticidade para consigo, bem como para com as suas ações, na compreensão da realidade (Erikson, 1964). As concepções de moralidade podem variar de indivíduo para indivíduo, porém, existem características centrais que são transversais. Nestas incluem-se a confiabilidade, a integridade e, a benevolência (Walker & Pitts, 1998; Aquino & Reed, 2002; Walker & Henning, 2004).

Assente na teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986), a identidade moral corresponde a um possível componente do auto-esquema social de um indivíduo, que se associa, tal como outras identidades, a determinadas crenças, atitudes e comportamentos (Shih, Pitthinsky & Ambady, 1999; Cheryan & Bodenhausen, 2000), sendo mais evidente quando possui um teor de maior relevo para o indivíduo (Aquino & Reed, 2002). Está patente a importância do constructo, dado qualquer uma das identidades sociais de um indivíduo poder tornar-se a base da percepção e conduta (Turner & Oakes, 1986), sendo que alguns indivíduos consideram a moralidade central, no que diz respeito à sua identidade pessoal, e outros podem considerá-la periférica (Damon, 1984). Os indivíduos com uma elevada centralidade da identidade moral têm uma maior propensão para serem altruístas e para se disporem a sacrificar os seus recursos pessoais em virtude de um envolvimento superior para com o trabalho a desempenhar (He, Weichun & Xiaoming, 2014). Sentindo-se desconfortáveis aquando da violação daquilo que consideram ser os seus padrões morais, assim como dispõem de menor apetência para enganar os outros (Reynolds & Ceranic, 2007). Paradoxalmente, os indivíduos para quem a identidade moral é menos central para o seu auto-conceito, não sentem qualquer obrigação em agir corretamente e, por conseguinte, prevêm-se índices motivacionais reduzidos para a dedicação ao comportamento moral, significando que o indivíduo é menos preocupado e recetivo aos interesses e necessidades dos outros (Aquino, Freeman, Reed, Lim & Felps, 2009).

A identidade moral é um fator motivacional da ação moral, pois os indivíduos podem assumir determinados traços morais como cruciais para a sua identidade ou autoconceito



(Treviño *et al.*, 2014). Assim, com o intuito de manterem as identidades em que acreditam, os indivíduos esforçam-se e agem em coerência com as mesmas, sendo demonstrado, no caso particular da identidade moral, com a implicação da moralidade nas suas ações (Matherne & Litchfield, 2012). No entanto, a identidade moral apesar de surgir numa concetualização sustentada nos traços, conjectura-se que poderá ter um referente social, que será um grupo de membros reais, um indivíduo conhecido ou desconhecido, um ideal abstrato, ou uma construção social (Aquino & Reed, 2002).

Este conceito assume duas dimensões: (1) simbolização e, (2) internalização. A dimensão simbolização é uma sensibilidade mais ampla ao *self* moral como objeto social, ou seja, o grau em que os comportamentos dos indivíduos são expressão dos seus traços morais. A internalização relaciona-se com a relevância das características morais, tendo como foco o grau em que as mesmas são centrais para o autoconceito (Aquino & Reed, 2002).

De acordo com Shao, Aquino e Freeman (2008), a identidade moral possui relações significativamente positivas com comportamentos pró-sociais (e.g., voluntariado), e significativas relações negativas com comportamentos não éticos. Os autores afirmam que a identidade moral interage com fatores contextuais, sendo que para identidades morais mais fortes, os indivíduos são mais vulneráveis a fatores contextuais como o clima ético organizacional. Para além disso, a identidade moral associada a diferenças individuais influencia, igualmente, o comportamento ético dos indivíduos (Treviño *et al.*, 2014).

### **1.3.2. Maquiavelismo**

O maquiavelismo tem sido identificado, de forma consistente, como um importante preditor individual do comportamento não ético (Kish-Gephart *et al.*, 2010; Treviño *et al.*, 2014).

De acordo com Dahling, Whitcker e Levy (2009), o maquiavelismo pode ser definido como um aglomerado complexo de características, nomeadamente, uma predisposição para o envolvimento na manipulação amoral, propensão para a desconfiança dos outros, desejabilidade em acumular estatuto para si mesmo, e anseio na manutenção do controlo interpessoal. A manipulação amoral, é uma das dimensões referidas pelos autores, e corresponde ao evitamento de padrões morais, e à perspetiva de valorização de comportamentos que beneficiem o próprio em virtude dos outros. De enfatizar que os indivíduos, detentores de elevados níveis de maquiavelismo, não são amorais, na lógica de, arbitrariamente, recorrerem à manipulação e traição de outrem. Porém, aquando da

existência de uma oportunidade de ganho, exibem elevada flexibilidade na componente comportamental e cooperação para a manipulação, estando perante uma apetência para o desvio dos padrões morais. Para além disso, a desconfiança refere-se, igualmente, aos indivíduos que evidenciam elevados níveis de maquiavelismo estando ativamente desconfiados das motivações e intenções dos outros, assim como com as suas ações e potenciais resultados negativos que daí possam advir. A desejabilidade de estatuto está relacionada com o interesse na acumulação de indicadores externos de sucesso. E, por último, o anseio pelo controlo corresponde à necessidade de exercer domínio, em situações de cariz interpessoal, por forma a minimizar a extensão de poder dos outros.

Kish-Gephart e colaboradores (2010), revelaram num estudo de meta-análise que, níveis elevados de maquiavelismo correspondem a maior incidência de comportamentos não éticos, sendo que os indivíduos com elevado grau de maquiavelismo encontram-se mais predispostos a violar princípios básicos reguladores do comportamento social. Por conseguinte, terão propensão para tomar decisões baseadas no interesse próprio, com vista à maximização dos seus ganhos, sem quaisquer inquietações para com os outros (Dahling *et al.*, 2009).

Neste sentido, os indivíduos com elevado maquiavelismo são regularmente vistos, em contexto organizacional, como *bad apples*, no entanto Treviño e Brown (2004) referem-se ao potencial de expansão que este tipo de comportamentos tem, e ao enraizar dos mesmos numa organização. Assim, comportamentos antiéticos consolidados com o maquiavelismo podem ser socializados, complementados e, possivelmente, incluídos na cultura organizacional (Anand, Ashforth & Joshi, 2004; Ashforth & Anand, 2003). Sendo que estes indivíduos possuem uma elevada capacidade para o estabelecimento de influentes relações interpessoais, obtendo a confiança e a consideração dos pares, com o intuito de lhes extrair informação desejada e, conseqüentemente, utilizá-la para atingir, por exemplo, um elevado desempenho e sucesso laboral. É importante ressaltar que estes indivíduos são capazes de adotar comportamentos de cidadania organizacional, na medida em que podem estar perante uma exibição pública desses comportamentos apenas para se diferenciarem positivamente, não se tratando de motivações honestas, de cooperação (Kessler, Bandelli, Spector, Borman, Nelson & Penney, 2010).

### **Contexto e variáveis individuais enquanto determinantes da aceitabilidade ética das práticas de GRH**

Nas secções anteriores foram identificados alguns fatores contextuais como potenciais preditores da ética organizacional, nomeadamente, as infraestruturas éticas, a

responsabilidade social e a liderança ética. E, dois fatores de caráter individual como potenciais preditores do comportamento ético e não ético nas organizações, especificamente, a identidade moral e o maquiavelismo. Sendo que a investigação acerca dos fatores contextuais e dos fatores intrapessoais procurou explorar a autopercepção ética das práticas de GRH, não incidindo na percepção ética dos empregados acerca das práticas de GRH presentes na sua organização. Por esse motivo, parece-nos relevante que esta possível relação tenha um suporte empírico mais fundamentado.

O estudo que apresentamos de seguida, tem justamente a finalidade de compreender qual a influência dos fatores contextuais e dos fatores intrapessoais na aceitabilidade percebida dos trabalhadores relativamente às práticas eticamente dúbias de GRH.

Ao longo do capítulo 2, procedemos ao desenvolvimento dos objetivos e hipóteses que integram o modelo de investigação, método, resultados e, conseqüentes discussão e conclusões.

## **Capítulo II**

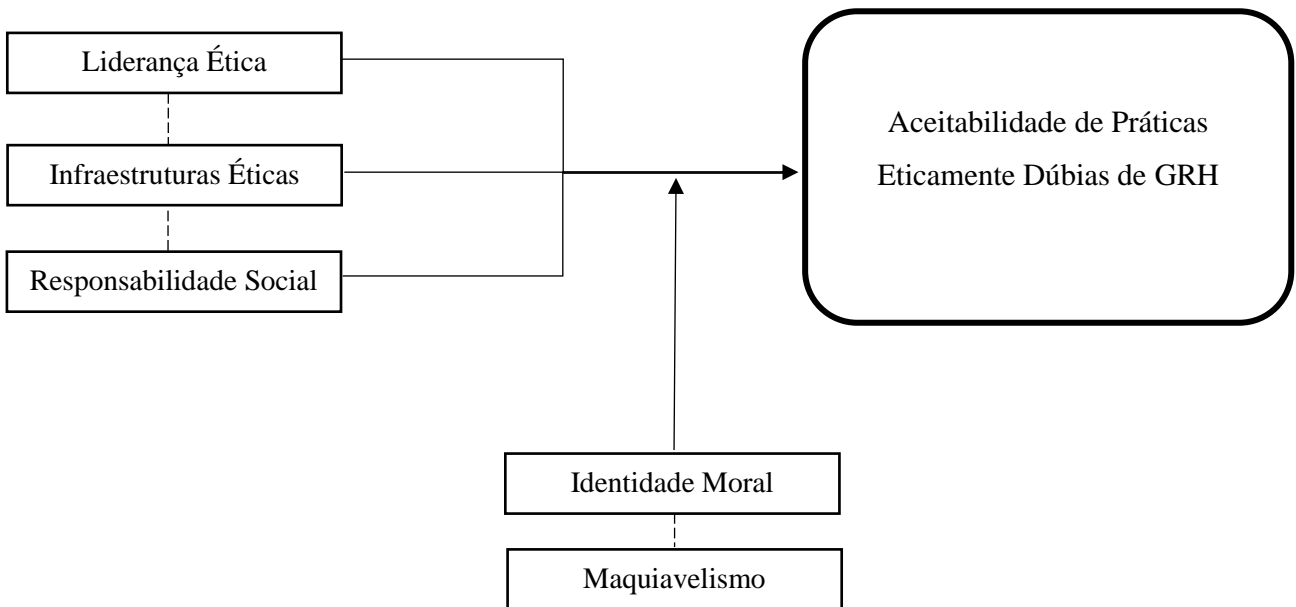
### **Um estudo sobre a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de gestão de recursos humanos**

## 2.1. Objetivos e Hipóteses

Com este trabalho pretendemos (1) compreender o impacto dos fatores contextuais que favorecem a ética e dos fatores individuais, na aceitabilidade percebida dos trabalhadores relativamente às práticas eticamente dúbias de GRH e, (2) contribuir para a validação de um instrumento de apreciação ética das práticas de GRH.

Procuramos responder à seguinte questão de investigação: os fatores contextuais que favorecem a ética (infraestruturas éticas, responsabilidade social, liderança ética), afetam o julgamento de práticas eticamente dúbias de GRH? Complementarmente, indagamos dos possíveis efeitos de algumas variáveis intraindividuais pertinentes (identidade moral, maquiavelismo) sobre esta possível relação, tal como descrito graficamente na Fig.1.

**Figura 1.** Modelo de Investigação - variáveis estudadas e relações previstas entre si (hipóteses)



Como vimos no capítulo anterior, a eticidade dos comportamentos e decisões dos indivíduos nas organizações é afetada por fatores contextuais, como a liderança ética, infraestruturas éticas ou a responsabilidade social percebida, e por fatores individuais, como a identidade moral e o maquiavelismo. Essa influência poderá, igualmente, afetar o modo como os profissionais de RH e as suas práticas são julgadas pelos atores organizacionais no que se refere à percepção de eticidade das mesmas, originando as hipóteses que a seguir são desenvolvidas.

### **Hipótese 1.**

Os processos de aprendizagem social permitem compreender a importância do comportamento do líder na formação e manutenção das atitudes dos liderados face às questões éticas. Quando existe uma relação líder-liderados consistente, baseada na confiança, imparcialidade e cumprimento de códigos de ética, o líder é percebido pelos mesmos como um exemplo (De Hoogh & Den Hartog, 2009). Os liderados adquirem essa conduta ética com base na observação das ações éticas do líder, e das consequências das mesmas, resultando no processo de modelagem de comportamento, que engloba processos psicológicos (e.g., assimilação por via da observação) (Brown *et al.*, 2005).

Num estudo recente foi evidenciado que a eticidade percebida dos liderados para com o líder dependia da relação entre estes, bem como do desenvolvimento cognitivo e moral do líder (Jordan, Brown, Treviño & Finkelstein, 2013). Sendo que os liderados ao perceberem o líder como ético vão, igualmente, adotar comportamentos de cidadania (e.g., cooperação), diminuindo ou até abstendo-se de comportamentos antiéticos prejudiciais para si e para os outros (Kalshoven *et al.*, 2011).

Uma vez que a liderança ética fomenta a ocorrência de ações éticas e de comportamentos de cidadania organizacional (Kalshoven *et al.*, 2011), qual será a influência desta na aceitabilidade dos trabalhadores relativamente às práticas eticamente dúbias de GRH? Presume-se que quanto maior for a percepção de liderança ética, menor é a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH.

**H1:** *A liderança ética influencia o julgamento de práticas eticamente dúbias de GRH, no sentido em que quanto mais elevado o nível de liderança ética menor a aceitabilidade dessas práticas.*

### **Hipótese 2.**

A existência de infraestruturas éticas pode influenciar a ética da conduta dos atores organizacionais (Tenbrunsel *et al.*, 2003). Tal como refere a literatura científica, a existência de um código de ética, por si só, não possui efeito na aceitabilidade dos profissionais de RH relativamente às práticas eticamente dúbias de GRH. Contudo, o código pode fazer a diferença caso se atribua saliência a essas práticas e normas, e se analise o número de componentes (âmbito) do programa de ética implementado (Kaptein & Schwartz, 2008; Kaptein, 2015).

Dado a existência de infraestruturas éticas influenciar o julgamento dos profissionais de RH em relação às suas próprias práticas de eticidade duvidosa (Simões *et al.*, 2016), é presumível que idêntico efeito possa ocorrer com os restantes membros da organização, fora da área da GRH.

**H2:** *As infraestruturas éticas influenciam a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH, no sentido em que quanto mais largo for o âmbito e maior a saliência das infraestruturas éticas, menor a aceitabilidade dessas práticas.*

### **Hipótese 3.**

A investigação tem demonstrado que o comportamento dos trabalhadores é positivamente influenciado pelas perceções que estes têm acerca do desempenho social, ambiental e económico da sua organização (Peterson, 2004; Duarte & Neves, 2012). Sabemos que quando os indivíduos possuem uma perceção positiva do envolvimento da sua organização em práticas de RSO, os níveis de bem-estar afetivo e auto-estima tendem a aumentar (Maignan & Ferrell, 2001). Por outro lado, a RSO percebida pelos trabalhadores apresenta uma positiva relação com a satisfação no trabalho (Duarte & Neves, 2010), potencializando os comportamentos de cidadania organizacional (Brammer *et al.*, 2007; Lin, 2010). Contudo no seu estudo, Herrbach e Mignonac (2004), referem que quando a perceção relativa à RSO apresenta níveis baixos, a implicação organizacional dos trabalhadores é reduzida, revelando-se uma quebra na ocorrência de comportamentos de cidadania (Brammer *et al.*, 2007; Lin, 2010).

Assim, qual será a influência do envolvimento em práticas de RSO, na aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH? É esperado que, quanto maior for a perceção de RSO, nas suas três dimensões, económica, perante os trabalhadores e para com a comunidade e meio ambiente, menor é a aceitabilidade de práticas eticamente questionáveis de GRH.

**H3:** *A responsabilidade social percebida, nas suas três dimensões, económica, perante os trabalhadores e para com a comunidade e ambiente, influencia o julgamento de práticas eticamente dúbias de GRH, no sentido em que quanto mais positiva for a perceção de RSO menor a aceitabilidade dessas práticas.*

#### **Hipótese 4.**

A identidade moral é um fator motivacional da ação moral, pois os indivíduos podem assumir determinados traços morais como cruciais para a sua identidade ou autoconceito (Treviño *et al.*, 2014). Assim, com vista a manterem a identidade que assumem, tendem a agir de forma a garantirem implicação da moralidade nas suas ações (Matherne & Litchfield, 2012). A identidade moral está positivamente associada a comportamentos pró-sociais (e.g., voluntariado), e associada de forma negativa a comportamentos não éticos (Shao *et al.*, 2008).

Dada a importância atribuída à identidade moral para o julgamento ético prevemos que esta variável possa moderar a relação entre os factos contextuais considerados nas hipóteses anteriores e o grau de aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH.

**H4:** *A identidade moral modera a relação entre liderança ética, âmbito e saliência das infraestruturas éticas, responsabilidade social percebida, e a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH.*

#### **Hipótese 5.**

Como foi referido, o maquiavelismo é um preditor do comportamento não ético nas organizações (Kish-Gephart *et al.*, 2010). Tendo em conta os efeitos do maquiavelismo na concepção moral do mundo e nos comportamentos éticos, abordados no capítulo anterior, esperamos que esta variável modere igualmente o efeito previsto dos fatores contextuais sobre a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH.

**H5:** *O maquiavelismo modera a relação entre liderança ética, âmbito e saliência das infraestruturas éticas, responsabilidade social percebida, e a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH.*

## **2.2. Método**

### **2.2.1. Amostra e Procedimento**

Um questionário eletrónico foi aplicado a uma amostra de conveniência, incluindo 213 participantes (55.4% do sexo feminino) com uma média de idade de 36 anos (DP = 10.6; variando de 22 a 63 anos), exercendo atividade profissional em diferentes organizações. A maioria dos participantes (81.7%) possui formação académica superior, sendo que (74.2%) são trabalhadores de uma organização privada, e os restantes profissionais de organizações públicas. Grande parte dos inquiridos (77.9%) estão nas suas organizações há 2 ou mais anos (M=8.36; DP=9.08, 1/2 ano mínimo, 40 anos



máximo), sendo que 52.6% integram uma grande empresa e 30% trabalham numa organização de dimensão média.

O instrumento foi aplicado a diferentes organizações, a indivíduos que exerciam uma atividade profissional, com reporte hierárquico, como se ilustra no anexo C.

Procedeu-se à recolha da amostra entre os meses de fevereiro e abril de 2017. O consentimento informado foi obtido, uma vez que todos os participantes foram informados que os dados recolhidos seriam confidenciais e utilizados, exclusivamente, para os fins da investigação. A aplicação dos questionários obedeceu à seguinte ordem: Escala de Liderança Ética, Escala de Responsabilidade Social Organizacional Percebida, Escala de Aceitabilidade de Práticas de GRH, Subescala de Internalização da Identidade Moral, Subescala de Amoralidade do Maquiavelismo, por fim, Indicador do Âmbito das Infraestruturas Éticas e Indicador da Saliência das Infraestruturas Éticas. Os questionários foram aplicados *online*, através do recurso ao software *Qualtrics*, e distribuídos por *e-mail* com um *link* de acesso ao mesmo.

### **2.2.2. Variáveis e Medidas**

#### ***Variáveis predictoras***

*Liderança Ética* – Este constructo foi acedido através da utilização da Escala de Liderança Ética de Brown, Treviño e Harrison (2005), constituída por 10 itens relativos à opinião dos indivíduos acerca da respetiva chefia direta (e.g., “*A minha chefia direta define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes foram obtidos*”), avaliados através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo Fortemente a 5 = Concordo Fortemente) (Anexo C). O valor de consistência interna (*alpha de Cronbach*) é de .94.

*Infraestrutura Ética* – Esta variável foi operacionalizada através da utilização de dois indicadores: o Âmbito da Infraestrutura Ética, e a Saliência da Infraestrutura Ética (Kaptein & Schwartz, 2008; Kaptein, 2015). O indicador referente ao Âmbito é composto por 5 itens relativos à existência de diferentes componentes de um programa de ética presente na organização de pertença (e.g., “*Existe formação aos colaboradores sobre o código de ética (ou similar)?*”), avaliados através de perguntas fechadas dicotómicas (“*sim*” ou “*não*”) (Anexo H). O valor de consistência interna (*alpha de Cronbach*) é de .67. O indicador relativo à Saliência ( $\alpha=.88$ ) é constituído por 3 itens referentes a afirmações eticamente corretas e, cujo propósito é o de avaliar até que ponto a realidade da organização de pertença é diferente ou semelhante (e.g., “*Os trabalhadores, que violam os padrões estabelecidos pelo código, são investigados e punidos*”), avaliados

através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Muito Diferente a 5 = Muito Semelhante) (Anexo H).

*Responsabilidade Social* – Este constructo foi acedido através do recurso à Escala de Responsabilidade Social Organizacional Percebida de Duarte (2011), constituída por 16 itens que permitem avaliar a percepção do envolvimento da organização em três dimensões: (1) responsabilidade social perante os trabalhadores, composta por 7 itens (e.g., “*Esta organização promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional*”); (2) responsabilidade social para com a comunidade e ambiente, composta por 6 itens (e.g., “*...dá donativos para associações de proteção da natureza*”); e (3) responsabilidade social económica constituída por 3 itens (e.g., “*...esforça-se por ser lucrativa*”). A escala de resposta utilizada foi a de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente) (Anexo D). Os valores de consistência interna (*alpha de Cronbach*) obtidos foram para a RS dirigida aos trabalhadores .80, para a RSO para com a comunidade e ambiente .93 e, para a RSO económica .70.

#### ***Variável critério***

*Aceitabilidade Percebida de Práticas Eticamente Dúbias de GRH* – Esta variável foi medida através da utilização da Escala de Aceitabilidade de Práticas de GRH desenvolvida por Simões, Silva, Duarte e Neves (2015), constituída por 12 itens que permitem avaliar a percepção dos participantes relativamente à aceitabilidade de práticas de GRH eticamente duvidosas em três dimensões: (1) favorecimento do poder ( $\alpha=.79$ ), composta por 5 itens (e.g., “*Disciplinar menos severamente colaboradores com uma posição hierárquica mais elevada na empresa*”); (2) discriminação ( $\alpha=.72$ ), composta por 4 itens (e.g., “*Não selecionar candidatos de uma determinada etnia*”); e, (3) desqualificação pessoal ( $\alpha=.41$ ), constituída por 3 itens (e.g., “*Comentar com outros colegas um segredo confidenciado por um empregado*”). A escala de resposta utilizada foi a de *Likert* de 7 pontos (1 = totalmente inaceitável a 7 = totalmente aceitável) (Anexo E).

#### ***Variáveis Moderadoras***

*Identidade Moral* – A operacionalização desta variável ocorreu através da utilização da Subescala de Internalização da Identidade Moral, de Aquino e Reed (2002), que se refere ao grau em que os traços morais estão consolidados no auto-conceito do indivíduo, integrando 5 itens relativos ao posicionamento de cada participante face a nove características individuais (e.g., “*Tenho estas características, e isso é importante para mim*”) avaliados com recurso a uma escala de *Likert* de 7 pontos, 1 = Discordo

Fortemente a 7 = Concordo Fortemente (Anexo F). O valor da consistência interna (*alpha de Cronbach*) é de .86.

*Maquiavelismo* – Esta variável foi acedida para efeitos de medida através da utilização da Subescala de Amoralidade do Maquiavelismo, de Dahling, Whitaker e Levy (2009). Esta escala é constituída por 5 itens (e.g., “*Eu estou disposto(a) a não ser ético se acreditar que isso me ajudará a ter sucesso*”) avaliados com recurso a uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo Fortemente a 5 = Concordo Fortemente) (Anexo G). Um resultado elevado nesta escala indica maior propensão para desconsiderar normas morais, em virtude da valorização de comportamentos que beneficiem o próprio à custa dos outros. O valor da consistência interna (*alpha de Cronbach*) é de .90.

### 2.3. Resultados

A apresentação dos resultados está organizada seguindo a ordem das hipóteses.

A Tabela 1 contém os resultados da estatística descritiva, da consistência interna (*alfa de Cronbach*), assim como das correlações das variáveis em estudo (índices de correlação de *Pearson*), sendo os valores de consistência interna de cada medida indicados a *bold*.

**Tabela 1** - Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo (N=213)

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Lid. Ética	4.03	.78	<b>(.94)</b>										
2. Âmbito Inf. E	4.75	1.30	.41**	<b>(.67)</b>									
3. Saliência Inf. E	4.40	.76	.51**	.70**	<b>(.88)</b>								
4. RSO_trab	4.23	.65	.66**	.53**	.53**	<b>(.80)</b>							
5. RSO_amb	4.04	.94	.61**	.52**	.54**	.73**	<b>(.93)</b>						
6. RSO_econ	4.54	.55	.55**	.56**	.51**	.77**	.53**	<b>(.70)</b>					
7. Ident. Moral	5.91	.94	.00	.09	.10	-.02	.05	-.01	<b>(.86)</b>				
8. Maquiavelismo	1.98	.94	-.06	.01	.15	-.05	.07	-.11	-.03	<b>(.90)</b>			
9. Fav. do Poder	2.08	1.05	-.25**	-.12	-.03	-.16*	-.07	-.16*	-.13	.58**	<b>(.79)</b>		
10. Discriminação	1.67	.85	-.39**	-.38**	-.44**	-.35**	-.26**	-.31**	-.18*	.32**	.54**	<b>(.72)</b>	
11. Desq. Pessoal	1.61	.93	-.41**	-.52**	-.60**	-.47**	-.29**	-.46**	-.14*	.14*	.42**	.63**	<b>(.41)</b>

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$ ; Coeficientes de alfa de *Cronbach* a *bold*.

Como é possível observar, as variáveis preditoras estão fortemente correlacionadas, o que significa que há multicolinearidade. Por outro lado, verifica-se que existe correlação entre as variáveis preditoras e as dimensões da variável critério. Como é exemplo a liderança ética, que se encontra negativamente correlacionada com o favorecimento do poder ( $r=-.25$ ;  $p<.01$ ), discriminação ( $r=-.39$ ;  $p<.01$ ) e, com a desqualificação pessoal ( $r=-.41$ ;  $p<.01$ ). Quanto às variáveis intraindividuais, a identidade moral, apresenta uma moderada e negativa correlação com as dimensões da variável critério, e o maquiavelismo encontra-se positivamente correlacionado com a aceitabilidade de práticas de GRH eticamente dúbias.

Para investigar os efeitos do contexto ético organizacional na aceitabilidade percebida dos trabalhadores relativamente às práticas de GRH eticamente dúbias, foram realizadas análises de regressão linear múltipla (método *Enter*) para cada uma das variáveis preditoras. Especificamente, realizaram-se as regressões lineares relativas à influência da liderança ética, âmbito e saliência das infraestruturas éticas, RSO percebida (trabalhadores, comunidade e ambiente, económica), na aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH (favorecimento do poder, discriminação e desqualificação pessoal).

#### ***Efeitos da liderança ética sobre a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH (Hipótese 1).***

A Hipótese 1 obteve aparente apoio. De facto, a liderança ética afecta o nível de aceitabilidade das práticas de eticidade dúbias de GRH, nas três dimensões: favorecimento do poder ( $F(1,211) = 13.480$ ,  $p<.001$ ;  $\beta=-.25$ ,  $p<.01$ ), discriminação ( $F(1,211) = 37.877$ ,  $p<.001$ ;  $\beta=-.39$ ,  $p<.01$ ) e, desqualificação pessoal ( $F(1,211) = 41.367$ ,  $p<.001$ ;  $\beta=-.41$ ,  $p<.01$ ). A liderança ética é responsável por 5.6% da variância explicada do favorecimento do poder, 14.8% da variância explicada da discriminação e, por 16% da variância explicada da desqualificação pessoal. Ou seja, quanto maior a perceção de liderança ética, por parte dos trabalhadores, menos aceitáveis vão considerar as práticas de GRH eticamente dúbias. Assim, pode concluir-se que a Hipótese 1 é apoiada pela influência da liderança ética nas práticas de favorecimento do poder, discriminação e de desqualificação pessoal.

**Tabela 2** - Influência da liderança ética na aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
Lid. Ética	Fav. do Poder	.056	13.480	-.25*	.000
	Discriminação	.148	37.877	-.39*	.000
	Desq. Pessoal	.160	41.367	-.41*	.000

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

***Efeitos do âmbito e da saliência das infraestruturas éticas sobre a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH (Hipótese 2).***

No que diz respeito à possível influência das infraestruturas éticas, o âmbito do programa de ética não afeta a aceitabilidade em nenhuma das dimensões das práticas de eticidade dúbias de GRH: favorecimento do poder ( $F(2,170) = 1.359$ , n.s.), discriminação ( $F(2,170) = 21.003$ , n.s.), e desqualificação pessoal ( $F(2,170) = 49.351$ , n.s.).

No entanto, como é possível verificar, a saliência das infraestruturas éticas influencia o nível de aceitabilidade das práticas de discriminação ( $F(2,170) = 21.003$ ,  $p < .001$ ;  $\beta = -.37$ ,  $p < .01$ ), e de desqualificação pessoal ( $F(2,170) = 49.351$ ,  $p < .001$ ;  $\beta = -.49$ ,  $p < .01$ ). O favorecimento do poder não é influenciado por esta variável ( $F(2,170) = 1.359$ , n.s.). O âmbito e a saliência são responsáveis por 18.9% da variância explicada da discriminação, e por 36% da variância explicada da desqualificação pessoal. Desta forma, pode concluir-se que a Hipótese 2 é parcialmente apoiada pela influência da saliência das infraestruturas éticas nas práticas de discriminação e de desqualificação pessoal.

**Tabela 3** - Influência do âmbito e da saliência das infraestruturas éticas na aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
Âmbito Inf. E	Fav. do Poder	.004	1.359	-.17	.114
				.08	.434
Saliência Inf. E	Discriminação	.189	21.003	-.10	.292
	Desq. Pessoal	.360	49.351	-.37*	.000
				-.16	.062
				-.49*	.000

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

***Efeitos da responsabilidade social percebida sobre a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH (Hipótese 3).***

No que concerne aos resultados do teste à hipótese 3, é possível constatar que nenhuma das três dimensões da RSO percebida afeta os julgamentos de aceitabilidade do favorecimento do poder ( $F(3,209) = 2.424$ , n.s.). Porém, a opinião dos inquiridos acerca do envolvimento da sua organização em práticas de RSO perante os trabalhadores teve um impacto significativo na aceitação das práticas eticamente duvidosas de GRH relativas à discriminação GRH ( $F(3,209) = 9.975$ ,  $p < .001$ ;  $\beta$  de RSO trabalhadores =  $-.25$ ,  $p < .01$ ) e, à desqualificação pessoal ( $F(3,209) = 23.122$ ,  $p < .001$ ;  $\beta$  de RSO trabalhadores =  $-.37$ ,  $p < .01$ ). O envolvimento percebido em práticas de RSO económica revelaram um efeito significativo na aceitação das práticas de eticidade dúbias referentes à desqualificação pessoal ( $F(3,209) = 23.122$ ,  $p < .001$ ;  $\beta$  de RSO económica =  $-.22$ ,  $p < .01$ ). Pelo contrário, o envolvimento em práticas de RSO para com a comunidade e meio ambiente não ajudaram a explicar as opiniões dos inquiridos relativamente às práticas de discriminação e de desqualificação pessoal. Ou seja, quanto maior o envolvimento percebido nas práticas de RSO, concretamente, perante os trabalhadores e económica, maior a recusa das práticas de GRH eticamente dúbias já mencionadas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese 3 é parcialmente apoiada.

**Tabela 4 - Influência da RSO na aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH**

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	$\beta$	<i>p</i>
	Fav. do Poder	.020	2.424	-.16 .09 -.09	.222 .355 .405
RSO_trab RSO_amb RSO_econ	Discriminação	.113	9.975	-.25* -.02 -.11	.043 .876 .263
	Desq. Pessoal	.238	23.122	-.37* .09 -.22*	.001 .282 .018

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

Efetuarão-se, igualmente, regressões lineares múltiplas para verificar as hipóteses da moderação da identidade moral e do maquiavelismo nas relações acima referidas.

***Efeito da identidade moral sobre a relação entre liderança ética, RSO percebida e a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH (Hipótese 4).***

Os resultados do teste à hipótese 4 revelam que a identidade moral e a liderança ética são responsáveis por uma percentagem significativa da variância explicada da aceitabilidade das práticas de discriminação,  $R^2$  Ajustado = .176,  $F(2,210)=23.564$ ,  $p<.001$  e de desqualificação pessoal,  $R^2$  Ajustado = .177,  $F(2,210)=23.804$ ,  $p<.001$ . Todas as variáveis foram centradas para evitar a multicolinearidade. Foi adicionado ao modelo, o termo de interação entre a identidade moral e a liderança ética, representando uma proporção significativa da variância explicada da aceitabilidade das práticas de discriminação,  $R^2$  Ajustado = .194, ( $F(3,209)=18.008$ ,  $p<.001$ ,  $\beta=.15$ ,  $p<.01$ ), e de desqualificação pessoal,  $R^2$  Ajustado = .192, ( $F(3,209)=17.773$ ,  $p<.001$ ,  $\beta=.14$ ,  $p<.01$ ). Verifica-se que a identidade moral exerce um efeito moderador na relação entre a liderança ética e as práticas de discriminação e de desqualificação pessoal.

Constata-se, igualmente, que a identidade moral e a RSO são responsáveis por uma percentagem significativa da variância explicada da aceitabilidade das práticas de discriminação,  $R^2$  Ajustado = .142,  $F(4,208)=9.765$ ,  $p<.001$ . Para evitar a multicolinearidade, todas as variáveis foram centradas, sendo que os termos de interação entre a identidade moral e as três dimensões da RSO (RSO para com os trabalhadores, RSO para com a comunidade e meio ambiente, e RSO económica) foram adicionados ao modelo. Verificando-se que, somente a RSO económica representa uma proporção significativa da variância explicada da aceitabilidade das práticas de discriminação,  $R^2$  Ajustado = .161, ( $F(7,205)=6.817$ ,  $p<.001$ ,  $\beta=.28$ ,  $p<.01$ ). Sendo que a identidade moral exerce um efeito moderador na relação entre a RSO económica e as práticas de discriminação.

Assim, a identidade moral modera a relação entre a liderança ética, a RSO económica e a aceitabilidade dos trabalhadores relativamente às práticas de GRH eticamente dúbias, nomeadamente, de discriminação e desqualificação pessoal. Podendo concluir-se que a Hipótese 4 é parcialmente apoiada pelo efeito da variável moderadora na relação acima descrita.

De ressaltar que apenas foram expostos os resultados considerados significativos para o estudo, ou seja, onde efetivamente existiu moderação da variável identidade moral.

Contudo, todos os resultados relativos a esta moderação poderão ser consultados no Anexo I.

*Efeito do maquiavelismo sobre a relação entre liderança ética, infraestruturas éticas, RSO percebida e a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH (Hipótese 5).*

De acordo com os resultados relativos ao possível efeito moderador exercido pelo maquiavelismo na relação entre liderança ética, âmbito e saliência das infraestruturas éticas, RSO nas suas três dimensões, e a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH (concretamente, favorecimento do poder, discriminação e desqualificação pessoal), verifica-se que não existe moderação do maquiavelismo em nenhuma das relações entre as variáveis preditoras e de critério. Sendo que, os resultados relativos a esta inexistente moderação podem ser observados no Anexo J. Podendo concluir-se que a Hipótese 5 não é apoiada.

## **2.4. Discussão e Conclusões**

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de compreender o eventual impacto dos fatores contextuais que favorecem a ética organizacional, e dos fatores intrapessoais, na aceitabilidade percebida dos trabalhadores relativamente às práticas eticamente dúbias de GRH.

Os resultados apoiam fortemente a Hipótese 1, uma vez que sugeriram que a liderança ética influencia as três dimensões da aceitabilidade dos trabalhadores relativamente às práticas eticamente dúbias de GRH. Especificamente, uma maior perceção de liderança ética dos trabalhadores relativamente à sua chefia direta, corresponde a uma maior orientação para a recusa de práticas de GRH de eticidade duvidosa. De facto, a liderança ética apresenta-se como o preditor com maior impacto, o que vai ao encontro do que nos diz a literatura, ou seja, a eticidade percebida dos liderados para com o líder depende da relação entre estes, bem como do desenvolvimento cognitivo e moral do líder. Os liderados estão suscetíveis de se destacar pela sua conduta ética, quando os líderes apresentam um raciocínio ético mais avançado que o seu, um comportamento idóneo, transmitindo confiança, e passível de captar a atenção e servir como modelo (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Jordan *et al.*, 2013). Sendo que os liderados ao percecionarem o líder como ético, vão, igualmente, adotar comportamentos



de cidadania (e.g. cooperação), diminuindo ou até abstendo-se de comportamentos antiéticos prejudiciais para si e para os outros (Kalshoven *et al.*, 2011).

No que toca à influência das infraestruturas éticas da organização sobre a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH, os resultados são mistos. De facto, por um lado, a mera existência e o âmbito dessas infraestruturas parecem nada afectar o modo como os indivíduos julgam essas práticas. Por outro, verifica-se que a visibilidade percebida e o impacto prático dessas estruturas (“saliência das IE”) mostram efeitos significativos sobre aquela variável. A não demonstração de qualquer efeito por parte do indicador âmbito das infraestruturas éticas encontra-se em conformidade com a pesquisa, isto é, esta já havia revelado que a existência de códigos de ética, por si só, não produz diferenças no comportamento observável dos indivíduos (Kish-Gephart *et al.*, 2010). A saliência das infraestruturas éticas, no nosso estudo, revela um efeito significativo nas práticas de eticidade duvidosa de GRH, como é o caso concreto da discriminação e da desqualificação pessoal. Ou seja, quanto mais as organizações se envolvem em capacitar os trabalhadores acerca da utilização de um código de ética (ou similar), estabelecendo regras, que aquando do seu incumprimento, os indivíduos sofrem sanções, quanto mais se certificarem de que os responsáveis de cada área da organização monitorizam os trabalhadores e asseguram a implementação do código de ética, bem como fornecem estruturas de suporte relativas às questões éticas (Tenbrunsel *et al.*, 2003), menos aceitáveis para os trabalhadores são as práticas eticamente dúbias de GRH. Estes elementos são importantes para o envolvimento dos indivíduos em comportamentos mais éticos. Porém, observamos uma exceção, que parecem ser as práticas associadas ao favorecimento do poder. O que pode ter a interpretação de que os itens que compõem esta variável, foram percebidos de modo díspar pelos inquiridos. Para além disso, os participantes podem possuir diferentes concepções acerca daquilo que consideram ser os limites do respeito mútuo e da justiça, e daquilo que acham ser aceitável ou não no uso do poder, podendo estar relacionado com fatores individuais (Armstrong, 2009).

Os resultados sugerem que a RSO influencia a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH. Contudo, somente o envolvimento da organização em práticas de RSO para com os trabalhadores e RSO económica têm relevância na explicação da maior orientação dos inquiridos para a recusa dessas práticas, objetivamente, de discriminação e de desqualificação pessoal. Face a isto, o que a investigação revela é que o comportamento dos indivíduos é positivamente influenciado pelas perceções que estes têm acerca do desempenho social, ambiental e económico da sua organização (Peterson,

2004; Duarte & Neves, 2012). Por outro lado, quando existe uma elevada percepção do envolvimento da organização em práticas de RSO, os níveis de bem-estar afetivo aumentam (Maignan & Ferrell, 2001), potencializando a ocorrência de comportamentos de cidadania (Brammer *et al.*, 2007; Lin, 2010). Deve-se, ainda, evidenciar que o efeito previsto do envolvimento em práticas de RSO para com os trabalhadores e RSO económica, na recusa de práticas eticamente dúbias de GRH foi confirmado, sustentando a ideia de que a presença da RSO melhora a qualidade ética das relações de trabalho, bem como garante seriedade e justiça ao nível financeiro.

A percepção de liderança ética e a identidade moral têm um impacto significativo na aceitabilidade dos trabalhadores relativamente às práticas eticamente dúbias de GRH. Além disso, quando estão em interação esse efeito mantém-se significativo, à exceção das práticas referentes ao favorecimento do poder. Ou seja, a identidade moral modera a relação entre a percepção de liderança ética e as práticas de GRH de eticidade duvidosa. Pelo contrário, o âmbito e a saliência das infraestruturas éticas quando em interação com a identidade moral, parecem não ter efeito significativo no julgamento de práticas eticamente dúbias de GRH, o que quer dizer que não existe moderação da identidade moral nessa relação. Relativamente à RSO, os resultados revelam que, somente a percepção de RSO económica quando em interação com a identidade moral possui efeito significativo na aceitabilidade de práticas de discriminação, sendo evidente a moderação. Os resultados obtidos revelaram estar em concordância com a pesquisa, uma vez que esta já havia evidenciado que a identidade moral é um fator motivacional da ação moral, pois os indivíduos podem assumir determinados traços morais como essenciais para a sua identidade ou autoconceito (Treviño *et al.*, 2014), agindo em coerência com a mesma (Matherne & Litchfield, 2012). Além do mais, sabemos que a identidade moral está positivamente relacionada com comportamentos pró-sociais (e.g., voluntariado), e relacionada de forma negativa com comportamentos não éticos (Shao *et al.*, 2008). Desta forma, é de ressaltar que era esperado que a identidade moral moderasse a relação entre todas as variáveis preditoras e de critério. Uma possível explicação para este resultado pode estar relacionada com o facto da identidade moral poder partir de diferentes motivações e orientações de objetivos de cada um. Ou seja, o indivíduo pode ter uma percepção de identidade moral elevada, mas essa ser cínica, e basear-se somente na demonstração de moralidade para com os outros ou, pelo contrário, pode ser consistente com os valores e crenças do próprio. Esta diferenciação tem implicações diretas na ação moral e na forma como a percebem (Hertz & Krettenauer, 2016).

No que concerne ao efeito moderador do maquiavelismo na relação entre a liderança ética, infraestruturas éticas, responsabilidade social e a aceitabilidade de práticas de GRH eticamente dúbias, a nossa hipótese não foi apoiada. O nosso estudo sugere que o maquiavelismo não modera a relação acima referida. Tal facto encontra-se em conformidade com a literatura científica, uma vez que níveis elevados de maquiavelismo estão relacionados com a incidência de comportamentos não éticos nas organizações (Kish-Gephart *et al.*, 2010). Correspondendo a uma predisposição para violar princípios básicos reguladores do comportamento social, e para tomar decisões que visam a maximização dos seus ganhos, não demonstrando quaisquer inquietações para com os outros (Dahling *et al.*, 2009; Kish-Gephart *et al.*, 2010).

#### *Limitações do estudo*

Uma das limitações deste estudo tem que ver com a utilização de um instrumento de apreciação ética em desenvolvimento e, ainda fracamente validado. Recorremos à escala de aceitabilidade de práticas de GRH desenvolvida por Simões e colaboradores (2015), sendo o único instrumento que existe, uma vez que apenas recentemente se começaram a direccionar os estudos para estas áreas.

Outra limitação deste estudo prende-se com o facto de tratar-se de um estudo de natureza correlacional, o que pode provocar alguma incerteza relativa à direcção das relações do modelo de investigação, argumentando-se uma relação inversa. Assim, uma vez que não é possível tirar conclusões inequívocas acerca da causalidade das variáveis, sugere-se que pesquisas futuras considerem modelos de investigação que permitam avaliar inequivocamente a direcção da causalidade.

Uma questão que merece realce no nosso estudo relaciona-se com o facto da RSO para com a comunidade e meio ambiente parecer não ter influência no modo como os indivíduos julgam a aceitabilidade ética das práticas de GRH, assim, revelar-se-ia interessante, em investigações futuras, compreender as causas para que tal aconteça.

#### *Orientação para pesquisa futura*

Para o desenvolvimento futuro, um estudo que integre no seu modelo de investigação alguns fatores contextuais considerados, igualmente, relevantes (e.g., clima ético), por forma a melhor compreender as dimensões em estudo: favorecimento do poder, discriminação e desqualificação pessoal. E, dado que a literatura sugere que o clima ético é preditor do comportamento ético (Victor & Cullen, 1988; Mayer *et al.*, 2009) dever-se-ia considerar a sua interacção com outros fatores contextuais. Também seria interessante para o trabalho futuro considerar os fatores contextuais quando em

simultâneo, para determinar se algumas combinações são mais eficazes do que outras, ou quando e por que se torna benéfico combiná-los de determinada forma.

Os resultados obtidos são importantes na medida em que confirmam a influência do contexto que favorece a ética, assim como confirmam, embora parcialmente, a moderação dos fatores individuais na aceitabilidade percebida dos trabalhadores relativamente às práticas eticamente dúbias de GRH. Uma vez que a amostra não foi de conveniência, o que se verifica é que mesmo que as organizações sejam diferentes (e.g., dimensão, setor de atividade), o efeito dos preditores no julgamento das práticas mantém-se.

Os resultados demonstram igualmente que, para além da influência clara do contexto, a variável intrapessoal, identidade moral, tem um relevante papel no fortalecimento da relação entre a liderança ética, responsabilidade social e a aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH. Pelo contrário, a variável intrapessoal, maquiavelismo, não tem qualquer influência nessa relação.

Este estudo contribui para a escassa literatura empírica sobre o tema do contexto organizacional e da ética nas práticas de GRH. Embora uma das hipóteses não tenha sido apoiada, os resultados salientaram a importância futura que deve ser atribuída a este tema, dada a necessidade de trabalhar os problemas éticos da GRH face à prioridade excessiva na obtenção de resultados e à procura incessante de lucro pelas organizações.

## Referências

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, pp. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968.
- Almeida, A. J. (2011). A gestão de recursos humanos em Portugal: análise sociológica da construção de um campo profissional. Tese de doutoramento. Lisboa. ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa.
- Alshammari, A., Almutairi, N., & Thuwaini, S. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management*, 10 (3), 108-115.
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 18 (2), 39-55.
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1423–1440.
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., Lim, V. K., & Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 123-141.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (11ª ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2004). *Managing performance: performance management in action*. (2ª ed.). London: The Chartered Institute of Personnel and Development.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- 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.
- Brown, M. E., Treviño, 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., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta Editora.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Cheryan, S., & Bodenhausen, G. V. (2000). When positive stereotypes threaten intellectual performance: The psychological hazards of model minority status. *Psychological Science*, 11, 399-402.
- CIPD (2009). *The HR Profession Map*. London: Chartered Institute of Personnel & Development.
- 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.
- Costea, B., Amiridis, K., & Crump, N. (2012). Graduate employability and the principle of potentiality: An aspect of the ethics of HRM. *Journal of Business Ethics*, 111 (1), 25-36.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35 (2), 219-257.
- Damon, W. (1984). Self-understanding and moral development from childhood to adolescence. In W. Kurtines & J. Gewirtz (Eds.), *Morality, moral behavior and moral development* (pp. 109-127). New York: Wiley.
- De Cremer, D. (2009). Being unethical or becoming unethical: An introduction. In D. De Cremer (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* (pp. 3-13). Charlotte: Information Age Publishing.
- 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 D. Tjsovoold, & B. Van Knippenberg (Eds.), *Power and Interdependence in Organizations*. UK, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: a model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 556-569.

- Dijk, H., Marloes E., & Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective. *Journal of Business Ethics*, 111 (1), 73-84.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees Perspective: Contributes for Understanding job attitudes*. Tese de Doutoramento Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade Social das Organizações. In S. Gonçalves (Eds), *Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas* (pp.537-566). Pactor: Lisboa.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: O papel mediador da imagem organizacional. In J. Santos (Ed.), *Turismo e Gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial* (pp. 275-281). Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Relação entre responsabilidade social percebida e 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.
- Duarte, A. P, & Neves, J. (2011). A RSO na perspectiva dos trabalhadores: Diferenças nas atitudes e percepções em função da posição hierárquica. In M. A. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade social: Uma visão ibero-americana* (pp. 137-150). Lisboa: Editora Almedina.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp. 163-177). Lisbon: Business Research Unit, ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhnē – Review of Applied Management Studies*, 12 (1), 22-29.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Eisenbeiss, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations: A question of embeddedness? *Journal of Personnel Psychology*, 11, 7–19.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8 (1), 37-51.
- Erikson, E. H. (1964). *Insight and responsibility*. New York: Norton.
- Fisher, C. M. (2000). The Ethics of Inactivity: Quietism and Human Resource Managers. *Business and Professional Ethics Journal*, 19 (3), 55–72.

- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 5-13.
- Foote, D. (2001). The question of ethical hypocrisy in human resource management in the U.K. and Irish charity sectors. *Journal of Business Ethics*, 34 (1), 25-38.
- Foote, D., & Robinson, I. (1999). The role of the human resources manager: Strategist or conscience of the organisation? *Business Ethics: A European Review*, 8 (2), 88-98.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985–1003.
- Greenwood, M.R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36 (3), 261–278.
- Harley, B., & Hardy, C. (2004). Firing Blanks? An Analysis of Discursive Struggle in HRM. *Journal of Management Studies*, 41 (3), 377–400.
- He, H., Weichun, Z., & Xiaoming Z. (2014). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*, 122, 681-695.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How organizational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14 (4), 76-88.
- Hertz, S. & Krettenauer, T. (2016). Does Identity Effectively Predict Moral Behavior? A Meta Analysis. *Review of General Psychology*. 20(2), 129-140.
- Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfree, T. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 44, 110-125.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16 (2), 366-395.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: executive–follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39, 660–683.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349–366.
- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132 (2), 415–431.
- Kaptein, M. & Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77 (2), 111-127.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (8), 1868 –1896.



- Kish-Gephart, J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95* (1), 1–31.
- Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics, 32*, 396–404.
- Lawler, E. E., & Rhode J. G. (1976). *Information and Control in Organizations*. Pacific Palisades, California: Goodyear Publishing Company.
- Leal, S., Rego, A., & Coelho, A. (2011). *Firms' ethical responsibilities and organizational citizenship behaviors: The mediating role of psychological capital and affective commitment*. Paper presented at the Symposium on Ethics & Social Responsibility Research, ISCTE - INL, Lisboa, 3 e 4 de abril.
- Legge, K. (2004). *Human resource management: rhetorics and realities* (2<sup>a</sup> ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lewis, S. (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal, 6* (1), 31-35.
- Lin, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics, 94*, 517-531.
- Lopes, C., Neves, J., & Duarte, A.P. (2011). Responsabilidade social e implicação dos colaboradores com a empresa: O papel mediador da confiança organizacional. In M.A. Costa, M.J. Santos, F.M. Seabra, & F. Jorge (Orgs.). *Responsabilidade Social: Uma visão Ibero-Americana* (pp. 171-188). Lisboa: Editora Almedina.
- Lowry, D. (2006). HR Managers as Ethical Decision-Makers: Mapping the Terrain. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 44* (2), 171–183.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French business. *Journal of Business Research, 51*, 37-51.
- Matherne, C. F., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9* (5), 35-45.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2009). Making Ethical Climate a Mainstream Management Topic: A Review, Critique, and Prescription for the Empirical Research on Ethical Climate. In D. De Cremer (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* (pp. 181-214). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- McCabe, D. L., Treviño, L. K., & Butterfield, K. D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly, 6* (4), 461-476.
- 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.
- Parkes, C. & Davis, A. J. (2013). Ethics and social responsibility - do HR professionals have the “courage to challenge” or are they set to be permanent “bystanders?”. *International Journal of Human Resource Management, 24* (12), 2411–2434.

- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43 (3), 296-319.
- Pinnington, A., Macklin, R., & Campbell, T. (2007). Introduction: ethical human resource management. In A. Pinnington, R. Macklin & T. Campbell (Eds.), *Human Resource Management: Ethics and Employment* (pp 1-20). Oxford: Oxford University Press.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 65-65.
- Raubenheimer, K., & Rasmussen, E. (2013). Employee-focused Corporate Social Responsibility in practice: Insights from managers in the New Zealand and Australian financial sector. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 38 (3), 35-56.
- Resick, C. J., Hargis, M. B., Shao P., & Dust, S. B. (2013). Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human Relations*, 66 (7), 951-972.
- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1610–1624.
- Rhodes, C., & Harvey, G. (2012). Agonism and the possibilities of ethics for HRM. *Journal of Business Ethics*, 111 (1), 49-59.
- Roeck, K., Mariqueb, G., Stinglhamberb, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (1), 91-112.
- Savevska, M. (2011). Symposium Notes on Ethics and Social Responsibility, 14th and 15th of April, 2011: ISCTE – Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal. *Journal of Economic and Social Studies*. 1 (2), 157-159.
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18 (4), 513– 540.
- Shih, M., Pittinsky, T. L., & Ambady, N. (1999). Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance. *Psychological Science*, 10, 80–83.
- SHRM/CCH Survey. (1991). *Most serious ethical problems involve differences in the way people are treated based on favoritism or relationship to top management*. Chicago: SHRM/CCH Survey.
- 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.
- Simões, E., Duarte, P., Neves, J., & Silva, V. (2016). Ética e Gestão de Recursos Humanos: um estudo sobre a percepção das práticas antiéticas de GRH em Portugal. *Business Research Unit – ISCTE-IUL*.
- Sprinkle, G., & Maines, L. (2010) The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53, 445-453.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E.E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social Justice Research, 16* (3), 285–307.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review, 42*, 128–142.
- 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., & Brown, M. E. (2004). Managing to ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive, 18*(2), 69–81.
- Treviño, L.K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics- Straight Talk About How to Do It Right*. Fifth Edition. John Wiley, Inc.
- Treviño, L. K., Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. (2014). (Un)Ethical Behavior in Organizations. *Annual Review of Psychology, 65*, 635-660.
- Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism, and social influence. *British Journal of Social Psychology, 25*, 237–252.
- Tyler, T. R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review, 1*, 323–345.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science, 22* (3), 621-640.
- Ung Hee, L., Hye Kyoung, K., & Young Hyung, K. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business & Management Research, 5* (1), 54-65.
- Vadera, A. K., & Pratt, M. G. (2013). Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification. *Organization Science, 24* (1), 172-188.
- Van Buren, I., Harry J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review, 21* (3), 209–219.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101-125.
- Vinkenburg, C. J., Van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women’s promotion? *The Leadership Quarterly, 22*, 10-21.
- Walker, L. J., & Pitts, R. C. (1998). Naturalistic conceptions of moral maturity. *Developmental Psychology, 34*, 403–419.

- Walker, L. J., & Hennig, K. H. (2004). Differing conceptions of moral exemplarity: Just, brave, and caring. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 629–647.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. and Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 41-57.
- Wiley, C. (2000). Ethical standards for human resource management professionals: a comparative analysis of five major codes. *Journal of Business Ethics*, 25, 93-114.
- Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The Ethical Dimension of HRM. *Human Resource Management Journal*, 10 (2), 5–20.
- Wood, D. (1991) Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691–718.
- Wooten, K. C. (2001). Ethical dilemmas in human resource management: An application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11 (1/2), 159-175.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## **Anexos**

## A. Folha de rosto do questionário

Caro(a) participante,

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, e o seu contributo é único e valioso. A sua colaboração é fundamental, sendo que o preenchimento deste questionário demorará, aproximadamente, 8 minutos. A sua participação não acarreta qualquer risco para si.

Algumas secções dizem respeito às suas perceções e opiniões, pelo que é fulcral que leia atentamente e responda com a maior sinceridade a todas as questões.

Esta recolha de dados está abrangida pela máxima confidencialidade e obrigada ao completo anonimato. Por isso, por favor, não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

O tratamento dos dados recolhidos, bem como a sua eventual divulgação sob a forma de publicação científica, será realizado de forma agregada e nunca individualizada.

Obrigada pela sua colaboração!

Certifico que li e compreendi as instruções descritas e pretendo colaborar, respondendo ao questionário.

Para questões relacionadas com a participação, por favor, contacte [patriciavscnunes@gmail.com](mailto:patriciavscnunes@gmail.com) ou [jessa@iscte.pt](mailto:jessa@iscte.pt)

## B. Questões Sócio-Demográficas

Antes de iniciar, solicitamos-lhe alguma informação relativa aos seus dados pessoais. Recordamos-lhe que esta informação é estritamente confidencial e os seus dados permanecerão sob sigilo, sendo exclusivamente utilizados para os fins desta investigação.

### 1 – Sexo

Feminino

Masculino

### 2 – Idade

### 3 – Habilitações Literárias

Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

4 – Antiguidade na Organização (*caso trabalhe há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5*)

### 5 – A Organização para a qual trabalha é uma...

Entidade Pública

Entidade Privada

### 6 – Quantos colaboradores possui, aproximadamente, a sua Organização?

1-9

10-49

50-249

249-500

+500

### C. Escala de Liderança Ética

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

Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

#### *A minha chefia direta...*

1. Ouve o que os empregados têm para dizer.	1	2	3	4	5
2. Disciplina os empregados que violam os 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



### D. Escala de Responsabilidade Social Percebida

Refletindo na organização na qual trabalha e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações abaixo apresentadas. Utilize a seguinte escala de resposta:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

*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

## E. Escala de Aceitabilidade de Práticas de GRH

Na lista que se apresenta, encontra várias práticas que podem ocorrer nas organizações. Indique quão aceitável é para si cada uma destas práticas, assinalando a opção que melhor descreve a sua resposta, utilizando a seguinte escala:

Totalmente Inaceitável	Inaceitável	Algo Inaceitável	Nem Aceitável Nem Inaceitável	Algo Aceitável	Aceitável	Totalmente Aceitável
1	2	3	4	5	6	7

1.Fechar os olhos a certos comportamentos dos empregados mais lucrativos da empresa (ex.: atrasos)	1	2	3	4	5	6	7
2.Aumentar o salário de um diretor quando a empresa está em época de cortes e despedimentos.	1	2	3	4	5	6	7
3.Seleccionar maioritariamente homens para funções que envolvam uma maior carga horária.	1	2	3	4	5	6	7
4.Ignorar uma queixa de assédio sexual contra um alto funcionário da empresa quando não existem provas.	1	2	3	4	5	6	7
5.Disciplinar menos severamente colaboradores com uma posição hierárquica mais elevada na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6.Não recrutar candidatas em estado avançado de gravidez.	1	2	3	4	5	6	7
7.Recomendar um trabalhador problemático para outra área da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
8.Não seleccionar candidatos de uma determinada etnia.	1	2	3	4	5	6	7
9.Facilitar o processo de seleção de um familiar de um alto funcionário da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10.Enviar a avaliação de desempenho dos colaboradores por <i>e-mail</i> .	1	2	3	4	5	6	7
11.Comentar com outros colegas um segredo confidenciado por um empregado.	1	2	3	4	5	6	7
12.Utilizar quotas de emprego para seleccionar candidatos de uma determinada Universidade.	1	2	3	4	5	6	7

## F. Escala de Identidade Moral – Subescala de Internalização

Seguidamente encontram-se listadas algumas características que podem descrever um indivíduo. Após lê-las, tente visualizar o tipo de pessoa com essas características e imagine como a mesma pensa, sente e age. Quando tiver uma imagem clara de como essa pessoa será, por favor indique em que medida concorda ou discorda com as afirmações que se seguem.

**CARINHOSO(A)**

**SENSÍVEL**

**JUSTO(A)**

**AMIGÁVEL**

**GENEROSO(A)**

**PRESTÁVEL**

**TRABALHADOR(A)**

**HONESTO(A)**

**AMÁVEL**

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5	6	7

1.Sentir-me-ia bem se fosse uma pessoa com estas características.	1	2	3	4	5	6	7
2.Tenho estas características e isso é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
3.Eu teria vergonha em ser uma pessoa com estas características.	1	2	3	4	5	6	7
4.Ter estas características não é verdadeiramente importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
5.Eu desejo fortemente ter estas características.	1	2	3	4	5	6	7

## G. Escala de Maquiavelismo – Subescala de Amoralidade

Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações abaixo. Assinale a opção que melhor descreve a sua resposta, utilizando a seguinte escala:

Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

1. Eu estou disposto(a) a não ser ético se acreditar que isso me ajudará a ter sucesso.	1	2	3	4	5
2. Eu estou disposto(a) a sabotar os esforços de outras pessoas se estas ameaçarem os meus objetivos.	1	2	3	4	5
3. Estaria disposto(a) a fazer batota se existisse uma baixa probabilidade de ser apanhado(a).	1	2	3	4	5
4. Acredito que mentir é necessário para manter uma vantagem competitiva sobre os outros.	1	2	3	4	5
5. A única boa razão para falar com os outros é para obter informação que eu possa usar em meu benefício.	1	2	3	4	5

## H. Indicador do Âmbito e Indicador da Saliência – Infraestruturas Éticas

Para finalizar, solicitamos-lhe alguma informação relativa à presença ou ausência de programas de ética na sua Organização. Recordamos-lhe que esta informação é estritamente confidencial e qualquer informação fornecida permanecerá sob sigilo, sendo exclusivamente utilizada para os fins desta investigação.

**Sim**    **Não**

Na sua Organização existe um código de ética (documento formal articulando os valores e padrões de conduta da organização) ou similar?

Na lista que se segue, irá encontrar um conjunto de exemplos de diferentes componentes de um programa de ética. Caso tenha respondido **afirmativamente** à questão anterior, assinale a existência ou ausência dos componentes na sua Organização.

**Sim**    **Não**

1.Existe formação aos colaboradores sobre o código de ética (ou similar)?		
2.Existem regras claras sobre as sanções em caso de alegação de má conduta?		
3.Existe uma “linha de apoio” anónima e confidencial sobre questões éticas?		
4.Existe um gestor responsável pelo código de ética?		
5.Existe monitorização dos colaboradores no cumprimento do código de ética (ou similar)?		

De seguida, indique quão próximas ou afastadas as afirmações seguintes estão da realidade da sua Organização? Assinalando a opção que melhor descreve a sua resposta, utilizando a seguinte escala:

Muito Diferente	Diferente	Nem Diferente Nem Semelhante	Semelhante	Muito Semelhante
1	2	3	4	5

1.Os colaboradores têm consciência da existência de um código de ética (ou similar) na empresa.	1	2	3	4	5
2.Os trabalhadores, que violam os padrões estabelecidos pelo código, são investigados e punidos.	1	2	3	4	5
3.Os responsáveis das diferentes áreas da organização têm um papel ativo na monitorização dos colaboradores, no cumprimento do código de ética (ou similar).	1	2	3	4	5

## I. Moderação – Identidade Moral

**Tabela 5** – Efeito moderador da identidade moral na relação liderança ética X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
Lid. Ética				-.25*	.000
				-.41*	.000
				-.42*	.000
Ident. Moral	Fav. do Poder	.065	5.897	-.13*	.049
	Discriminação	.194	18.008	-.17*	.008
	Desq. Pessoal	.192	17.773	-.13*	.031
Lid.Ética X Ident. Moral				.15	.824
				.15*	.017
				.14*	.029

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$ **Tabela 6** – Efeito moderador da identidade moral na relação âmbito das infraestruturas éticas X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
Âmbito Inf. E				-.12	.129
				-.36*	.000
				-.50*	.000
Identidade Moral	Fav. do Poder	.013	1.740	-.12	.120
	Discriminação	.144	10.727	-.11	.108
	Desq. Pessoal	.263	21.587	-.09	.161
Âmbito Inf. E X Identidade Moral				-.04	.649
				.07	.311
				.05	.460

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

**Tabela 7** – Efeito moderador da identidade moral na relação saliência das infraestruturas éticas X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
Saliência Inf. E				-.02	.784
				-.43*	.000
				-.59*	.000
Identidade Moral	Fav. do Poder	-.002	.879	-.12	.128
	Discriminação	.193	14.700	-.09	.190
	Desq. Pessoal	.356	32.719	-.06	.363
Saliência Inf. E X Identidade Moral				.02	.758
				.08	.268
				.10	.104

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

**Tabela 8** – Efeito moderador da identidade moral na relação RSO percebida X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH (dimensão favorecimento do poder)

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
RSO_trab				-.15	.263
RSO_amb				.09	.380
RSO_econ				-.08	.428
Ident. Moral	Fav. do Poder	.041	2.307	-.16*	.023
RSO_trab RSO_amb RSO_econ X Ident. Moral				-.27	.058
				.08	.438
				.19	.089

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

**Tabela 9** – Efeito moderador da identidade moral na relação RSO percebida X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH (dimensão discriminação)

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
RSO_trab				-.27*	.032
RSO_amb				-.02	.899
RSO_econ				-.08	.416
Ident. Moral	Discriminação	.161	6.817	-.21*	.001
RSO_trab				-.21	.101
RSO_amb				.03	.761
RSO_econ				.28*	.007
X					
Ident. Moral					

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

**Tabela 10** – Efeito moderador da identidade moral na relação RSO percebida X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH (dimensão desqualificação pessoal)

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
RSO_trab				-.42*	.000
RSO_amb				.12	.167
RSO_econ				-.19*	.041
Ident. Moral	Desq. Pessoal	.277	12.582	-.17*	.006
RSO_trab				.10	.415
RSO_amb				-.03	.748
RSO_econ				.10	.318
X					
Ident. Moral					

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$



## J. Moderação – Maquiavelismo

**Tabela 11** – Efeito moderador do maquiavelismo na relação liderança ética X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
Lid. Ética				-.20*	.000
				-.37*	.000
				-.40*	.000
Maquiavelismo	Fav. do Poder	.380	44.022	-.57*	.000
	Discriminação	.228	21.817	.29*	.000
	Desq. Pessoal	.170	15.374	.11	.081
Lid.Ética X Maquiavelismo				-.06	.295
				-.04	.480
				-.04	.562

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$ **Tabela 12** – Efeito moderador do maquiavelismo na relação entre o âmbito das infraestruturas éticas X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
Âmbito Inf. E				-.14*	.016
				-.38*	.000
				-.53*	.000
Maquiavelismo	Fav. do Poder	.406	40.382	.64*	.000
	Discriminação	.255	20.752	.35*	.000
	Desq. Pessoal	.290	24.503	.19*	.004
Âmbito Inf. E X Maquiavelismo				-.09	.130
				.02	.737
				-.07	.266

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

**Tabela 13** – Efeito moderador do maquiavelismo na relação entre a saliência das infraestruturas éticas X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
Saliência Inf. E				-.13*	.040
				-.51*	.000
				-.65*	.000
Maquiavelismo	Fav. do Poder	.393	38.176	.65*	.000
	Discriminação	.352	32.078	.42*	.000
	Desq. Pessoal	.406	40.191	.26*	.000
Saliência Inf. E X Maquiavelismo				-.01	.780
				-.02	.810
				-.05	.453

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

**Tabela 14** – Efeito moderador do maquiavelismo na relação entre a RSO percebida X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
RSO_trab				-.12	.277
RSO_amb				-.01	.899
RSO_econ				-.02	.861
Maquiavelismo	Fav. do Poder	.344	16.821	.56*	.000
RSO_trab RSO_amb RSO_econ X Maquiavelismo				.07	.520
				.03	.738
				-.09	.330

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

**Tabela 15** – Efeito moderador do maquiavelismo na relação entre a RSO percebida X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
RSO_trab				-.22	.073
RSO_amb				-.07	.468
RSO_econ				-.09	.384
Maquiavelismo	Discriminação	.195	8.302	.29*	.000
RSO_trab				.09	.471
RSO_amb				.00	.996
RSO_econ				-.12	.223
X					
Maquiavelismo					

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$

**Tabela 16** – Efeito moderador do maquiavelismo na relação entre a RSO percebida X aceitabilidade de práticas eticamente dúbias de GRH

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup> Ajustado	F	β	p
RSO_trab				-.32*	.007
RSO_amb				.00	.984
RSO_econ				-.19*	.046
Maquiavelismo	Desq. Pessoal	.245	10.796	.13*	.048
RSO_trab				.04	.771
RSO_amb				-.19	.051
RSO_econ				.06	.541
X					
Maquiavelismo					

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .001$