

**O PAPEL MEDIADOR DO DESCOMPROMETIMENTO  
MORAL NAS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS NA RELAÇÃO  
ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL E  
COMPORTAMENTOS NÃO ÉTICOS: O PAPEL  
MODERADOR DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

Ana Luísa da Silva Cordeiro

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

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento  
de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Junho 2018

**O PAPEL MEDIADOR DO DESCOMPROMETIMENTO  
MORAL NAS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS NA RELAÇÃO  
ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL E  
COMPORTAMENTOS NÃO ÉTICOS: O PAPEL  
MODERADOR DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

Ana Luísa da Silva Cordeiro

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

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento  
de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Junho 2018

## **RESUMO**

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido estudada pelos académicos ao longo dos últimos anos. Após o planeta ter começado a ser assolado pelo flagelo das alterações climáticas é que as organizações se sensibilizaram com o tema e passaram a integrá-lo na sua estratégia de negócio. Na atualidade, as empresas começam a trabalhar para lá dos ganhos económicos, tendo vindo a ser mudado o *mindset* com vista a fazer mais e melhor pela sociedade em geral de modo a garantir sustentabilidade social e ambiental. Este esforço por investir na responsabilidade social tem sido bem visto pelos acionistas das organizações, havendo até fundos de investimento que deixaram de participar em empresas que não se preocupem com a sociedade e o planeta no geral. Como tal, passaram a existir princípios éticos que as empresas devem seguir para serem vistas como confiáveis.

Tendo como base a teoria do descomprometimento moral, este estudo propõe que os subordinados desempenhem determinados comportamentos não éticos através da observação das tarefas dos outros intervenientes da organização (líder e colegas), influenciando, assim, a sua estrutura ética e o seu desempenho no trabalho. O estudo analisou o efeito de mediação e moderação de variáveis contextuais na relação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e ética e *performance* organizacional, utilizando uma amostra de 395 participantes de 37 organizações díspares para a qual se obteve uma taxa de rejeição de 15% aos questionários.

Os resultados revelaram que a liderança transformacional modera a relação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e os comportamentos não éticos das equipas, a qual é mediada pelo descomprometimento moral das chefias associado às alterações climáticas. Revelou-se também que o descomprometimento moral dos líderes medeia a relação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e comportamentos não éticos nas equipas. As implicações dessas revelações para a pesquisa e prática são discutidas no presente estudo.

**Palavras chave:** responsabilidade social corporativa; sustentabilidade ambiental; alterações climáticas; comportamentos éticos

## **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR) has been a subject studied by the academic field over the years. After the planet began to be plagued by the scourge of climate change, organizations became aware of the issue and began to integrate it into their business strategy

Nowadays, companies work beyond economic gains, and the mindset has been changed to do more and better for society to guarantee social and environmental sustainability.

This effort to invest in social responsibility has been observed by those shareholders, even investment funds have stopped participating in companies that do not show concern or are involved in practices that are harmful to the environment. As such, there are ethical principles that companies must follow to be viewed as trustworthy.

Based on the theory of moral disengagement, this study proposes that subordinates perform certain specific ethical behaviours by observing the tasks of the other members of the organization (leader and colleagues), so influencing their ethical structure and performance at work. This study analysed the effect of mediation and moderation of contextual variables in the relationship between corporate social responsibility and ethics and organizational performance, using a sample of 395 participants from 37 different organizations for which a questionnaire rejection rate of 15% was obtained.

The results revealed that transformational leadership moderates the relationship between corporate social responsibility and non-ethical behaviour of teams, which is mediated by the moral disengagement of managers associated with climate change. It has also been revealed that the moral disengagement of leaders mediates the relationship between corporate social responsibility and unethical behaviour in teams. The implications of these disclosures for research and practice are discussed in the present study.

**Keywords:** corporate social responsibility; environmental sustainability; climate change; ethical behaviour

## **AGRADECIMENTOS**

A realização da dissertação de mestrado representa o fim de uma etapa na minha vida, a qual termino com a sensação de dever cumprido e com a certeza que terei todas as capacidades para enfrentar os desafios que o futuro me proporcionará. Tal feito só foi possível com a ajuda de inúmeras pessoas com as quais me cruzei ao longo da minha vida pessoal e profissional e que me ajudaram a crescer e contribuíram para que eu melhorasse dia após dia.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Aristides Ferreira por me ter dado a oportunidade de trabalhar consigo e pela sua excelente orientação. Obrigada pelos seus conselhos, pela partilha de conhecimento e por me ter auxiliado nos piores momentos.

Aos meus pais, por sempre terem acreditado em mim, por nunca me terem deixado desistir e me terem deixado ganhar asas. Obrigada pelo vosso amor.

Aos meus amigos – aos de sempre e os de para sempre - que estiveram ao meu lado ao longo desta viagem e que tiveram a capacidade de me aturar em momentos mais difíceis. Um agradecimento especial à Rosário Faria por ter feito esta caminhada comigo e nunca me ter deixado desistir.

Ao Pedro Francisco, por termos caminhado lado a lado nos últimos anos, por me fazeres rir e, acima de tudo, por nunca me teres deixado ir abaixo perante as contrariedades. És e serás sempre o meu *brother from another mother*.

Aos meus colegas do ISCTE, muito obrigada pelos últimos dois anos. De certo que não irei esquecer todos os momentos de partilha e boa disposição. Muito do meu sucesso deve-se a vocês.

Ao João, por todo o apoio e amizade. Por me teres transmitido uma enorme confiança e nunca teres permitido que eu desistisse desta dissertação.

*“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”*

(Antoine de Saint-Exupéry)

## CONTEÚDOS

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
1.1 Responsabilidade Social Corporativa.....	5
1.2 Impacto da Responsabilidade Social nas Organizações.....	8
1.3 Papel Mediador do Descomprometimento Moral .....	14
1.4 Papel Moderador da Liderança Transformacional .....	21
<b>2. OBJETIVOS DE ESTUDO E PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>24</b>
2.1 Modelo de Investigação .....	25
<b>3. METODOLOGIA E ANÁLISE EMPÍRICA.....</b>	<b>26</b>
3.1 Amostra .....	26
3.2 Procedimentos e Instrumentos .....	28
3.3 Medidas .....	29
3.4 Análise dos Dados .....	35
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
4.1 Testes de Hipóteses .....	39
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
5.1 Implicações Teóricas.....	46
5.2 Implicações Práticas .....	48
5.3 Limitações e Pesquisa Futura .....	50
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa de Achie Carroll .....	7
<b>Figura 2</b> - Modelo de Avaliação do Efeito Mediador do Descomprometimento Moral na Responsabilidade Social Corporativa e Comportamentos Não Éticos e Performance dos Colaboradores .....	25

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Abordagem de pensamentos éticos .....	9
<b>Tabela 2</b> - Caracterização da amostra .....	27
<b>Tabela 3</b> - Média, Desvio-Padrão e Análise Fatorial.....	33
<b>Tabela 4</b> - Estatística descritiva e correlações .....	38
<b>Tabela 5</b> - Modelos de regressão das variáveis e testes de hipóteses .....	40
<b>Tabela 6</b> - Efeitos indiretos condicionais nos comportamentos não éticos .....	42
<b>Tabela 7</b> - Efeitos indiretos condicionais na <i>performance</i> .....	44
<b>Tabela 8</b> - Análise de mediação do descomprometimento moral dos líderes nos comportamentos não éticos .....	66
<b>Tabela 9</b> - Efeitos indiretos condicionais da liderança transformacional na ética.....	66
<b>Tabela 10</b> - Índice de mediação-moderação da liderança transformacional na ética ....	66
<b>Tabela 11</b> - Efeitos indiretos condicionais da liderança transformacional na <i>performance</i> .....	66
<b>Tabela 12</b> - Índice de mediação-moderação da liderança transformacional na <i>performance</i> .....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Interação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e descomprometimento moral em função da liderança transformacional .....	43
---	----

## INTRODUÇÃO

Desde meados do século XX que o tema das alterações climáticas e sustentabilidade ambiental tem sido alvo de enormes debates, devido às transformações que o planeta tem sofrido bem como às inúmeras catástrofes ambientais a que temos assistido.

Esta mudança de paradigma deve-se à modificação de *mindset* por parte da população dado que até há alguns anos a preocupação com problemas climáticos como a falta de água em determinadas regiões do planeta, a poluição dos solos e do ar ou até com a subida do nível de água nos oceanos era nula. Lentamente temos vindo a assistir a alterações de mentalidades, especialmente em contexto organizacional no qual se tem verificado um maior foco na responsabilidade social corporativa e com especial foco a nível ambiental. Como prova da urgência e importância do tema, este tem sido debatido em inúmeras conferências e, conforme salienta o anterior Secretário Geral das Nações Unidas, Ban Ki-Moon “*As alterações climáticas (...) são a questão ambiental primordial do nosso tempo e o maior desafio que os reguladores ambientais enfrentam*”.

Com esta mutação de paradigma, a responsabilidade social tem ampliado a sua importância em contexto organizacional e sido alvo de maior interesse por parte de académicos bem como das indústrias onde tem sido vista como uma ferramenta de aproximação dos *stakeholders* – tanto externos como internos – ao meio organizacional. Um dos maiores interesses das organizações é promover o seu crescimento económico, contudo tem sido dada maior ênfase à necessidade de garantir o equilíbrio entre a vertente ambiental e social como forma de alcançar melhores *performances* ao nível do desempenho sustentável (Santos, Santos, Pereira, & Silva, 2006).

A responsabilidade social das organizações está intimamente ligada ao desempenho sustentável visto que a contribuição das organizações para garantir que esse desenvolvimento aconteça é feita através da aplicação de práticas socialmente responsáveis (Comissão Europeia, 2002). Além disso, para que haja um desenvolvimento sustentável adequado é necessário que todos os contextos da responsabilidade social estejam em sintonia, tendo como base o *triple bottom line*, perspetiva postulada por Elkington (1998) e que sustenta a abordagem teórica do conceito de responsabilidade social corporativa.

O presente estudo analisa cinco variáveis: responsabilidade social corporativa a nível ambiental, descomprometimento moral dos líderes perante alterações climáticas,

liderança transformacional, comportamentos não éticos das equipas e *performance* organizacional.

No modelo teórico apresentado, a responsabilidade social corporativa a nível ambiental exerce o papel de variável independente, o descomprometimento moral dos líderes é a variável mediadora, a liderança transformacional toma o papel de variável moderadora e as variáveis comportamentos não éticos das equipas e *performance* organizacional representam as variáveis dependentes do estudo.

A força da relação indireta pode depender de fatores externos como a liderança. A literatura existente remete para a presença de medidas hetero-reportadas, porém, no presente estudo e como fator inovador são utilizadas medidas agregadas - comportamentos não éticos das equipas e *performance* – as quais foram devidamente agregadas em equipas. O descomprometimento moral dos líderes, estilo de liderança transformacional e responsabilidade social corporativa a nível ambiental são reportados pelos subordinados e tem como finalidade avaliar os líderes.

A escolha do construto descomprometimento moral dos líderes enquanto variável mediadora e da liderança transformacional como variável moderadora teve como base a Teoria da Aprendizagem Social postulada por Bandura (1977) dado que esta examina as bases da capacidade de aprendizagem humana, para além da capacidade de se imitar os comportamentos tidos por terceiros. Os modelos constituem uma fonte para aprender novos comportamentos e também para alcançar alterações a esse nível em condições institucionalizadas e reguladas sendo a observação e imitação dos comportamentos dos outros o suporte da referida teoria com a aprendizagem em forma de processo cognitivo a ter lugar num contexto social, entrando aqui a Teoria da Cognição Social também defendida pelo referido autor e que deriva da teoria da aprendizagem social.

A teoria da aprendizagem social explica a importância da liderança transformacional como moderadora do modelo teórico apresentado dado que um líder com comportamentos adequados será imitado pelos seguidores estipulando assim um padrão de comportamentos éticos em contexto organizacional, tal como foi explicado por Bandura (1977) quando criou a referida teoria. O mesmo acontece com a variável mediadora descomprometimento moral dos líderes visto que se os subordinados observarem o seu líder a realizar comportamentos não éticos, seguir-lhe-ão os passos arrastando o processo num *loop* sem fim.

É objetivo do estudo suprir a lacuna existente na literatura no que se refere à análise do papel exercido pelo descomprometimento moral dos líderes nos comportamentos não

éticos das equipas e *performance* organizacional. Apesar de existirem estudos que relacionem os comportamentos não éticos e o descomprometimento moral, como o estudo de Detert, Treviño, & Sweitzer (2008), este apenas aborda a relação entre descomprometimento moral e o processo de tomada de decisão ético, sem abordar a influência do estilo de liderança. O mesmo acontece com a relação existente entre responsabilidade social corporativa e a *performance* organizacional, pois esta já foi alvo de estudos como os de McGuire, Sundgren, & Schneeweis (1988), porém, sempre numa vertente de *performance* financeira existindo assim necessidade de estudar outras vertentes de desempenho organizacional

O estudo constitui uma novidade na literatura dado que foi introduzida a variável moderadora liderança transformacional, permitindo assim depreender qual a influência que o estilo de liderança pode exercer na relação existente entre os restantes construtos. Permite também enriquecer a literatura já existente sobre a relação entre descomprometimento moral e os comportamentos não éticos das equipas (como os estudos de Detert, Treviño, & Sweitzer, 2008) e *performance* organizacional (por exemplo, os estudos de McGuire, Sundgren, & Schneeweis, 1988). A literatura necessitava deste tipo de estudo pois as alterações climáticas têm tido uma importância cada vez maior em contexto organizacional e o descomprometimento moral é um termo novo em contexto de trabalho daí a necessidade de se estudar a importância do descomprometimento moral dos líderes perante alterações climáticas de modo a conseguir atingir-se conclusões relevantes.

A enorme importância do tema das alterações climáticas foi reforçada em 2015 quando foi assinado o Programa de Desenvolvimento Sustentável “Horizon 2030”, o qual assenta num acordo sobre o desenvolvimento sustentável e foi assinado por 193 Estados-Membros que se comprometeram a trabalhar de modo a garantir um crescimento económico sustentável e inclusivo bem como uma inclusão social, respeito e proteção pelo meio ambiente aliando um espírito de parceria e paz.

Contribui ainda para a literatura existente sobre alterações climáticas e descomprometimento moral ao permitir relacionar a responsabilidade social corporativa - com especial foco na vertente climática - com os comportamentos não éticos por parte dos indivíduos bem como permite decifrar o modo como uma organização socialmente responsável pode impactar o seu próprio desempenho. Através deste estudo obtém-se um acréscimo nos conhecimentos existentes sobre responsabilidade social corporativa a dois níveis dado que, de acordo com Aguinis e Glavas (2012) apenas 5% dos estudos na área

da responsabilidade social corporativa são dirigidos aos dois níveis, isto é, nível individual e organizacional sendo todos os restantes dirigidos apenas ao nível individual, organizacional ou institucional.

A presente dissertação encontra-se planificada do seguinte modo: o primeiro capítulo é composto pela revisão de literatura na qual estão presentes as várias áreas em estudo; no segundo capítulo é apresentado o modelo teórico no qual a dissertação se baseia; no terceiro capítulo é apresentado o método utilizado para desenvolver a investigação bem como os procedimentos utilizados e, o quarto e quinto capítulos são dedicados aos resultados do estudo, sendo que no primeiro é feita uma análise dos mesmos e no segundo se procede à sua discussão e exposição das principais conclusões da investigação, com a identificação de algumas limitações do estudo e sugeridas possíveis linhas de investigação futuras.

## **1. REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 Responsabilidade Social Corporativa**

O conceito de responsabilidade social corporativa conta com uma longa e diversa história. De acordo com Carroll (1980), um autor de referência na área, a temática foi muito abordada durante os anos 50 do século XX, porém, este considera que a era moderna da responsabilidade social corporativa teve início em 1953 através da publicação do manual “Social responsibilities of the businessman”, de Howard Bowen, no qual se formulava uma questão de elevado interesse: “Que responsabilidades se esperam que o homem de negócios assuma para com a sociedade?” (Carroll 1999: 270).

Segundo Carrol (1999), o homem de negócios tinha a Responsabilidade Social (RS) de tomar decisões, guiar linhas de ação e continuar políticas que fossem desejáveis no âmbito dos objetivos e valores preconizados pela sociedade em que se encontra.

Nos anos 60 teve lugar uma primeira tentativa de definição do conceito de responsabilidade social corporativa. Carrol (1999) menciona que McGuire defendeu, no ano de 1963, a ideia que a responsabilidade social sugere que a organização tem obrigações legais e económicas, mas também tem de ter responsabilidades para com a sociedade onde se encontra presente. Por seu lado, Carroll (1999) refere também que Walton, em 1967, afirmou que o conceito de responsabilidade social reconhecia a existência de uma relação entre a empresa e a sociedade.

Na década de 70 a temática responsabilidade social iniciou a sua expansão e surgiram inúmeras definições e abordagens teóricas sobre o tema tendo o termo *corporate social responsibility* elevado a sua notoriedade e nunca mais parado até à atualidade.

Nos anos 80 houve um menor foco na parte teórica da responsabilidade social e maior foco na parte prática, havendo assim lugar a menos definições e a mais trabalho efetivo. Foi nesta década que Drucker (1984) defendeu, pela primeira vez na história do tema, que tem de existir complementaridade entre rentabilidade organizacional e responsabilidade social considerando que a responsabilidade social deve ser vista como uma oportunidade de realizar negócio.

Na década de 90 teve início uma nova era. As grandes organizações introduziram relatórios anuais sobre o tema dado que as organizações com elevado sentido de responsabilidade social passaram a ser conotadas como portadoras de vantagem competitiva devido à sensibilização do consumidor. Houve também a introdução de

relatórios do ponto de vista do consumidor e foi atribuído valor às organizações consideradas verdes, isto é, que demonstrassem preocupação com a sustentabilidade.

Através dos referidos relatórios as organizações começaram a transmitir todas as atividades que realizavam nas três vertentes da responsabilidade social, a vertente social, económica e ambiental as quais ganharam o nome de *triple bottom line* e são consideradas o tripé da sustentabilidade numa teoria profetizada por Elkington (1998).

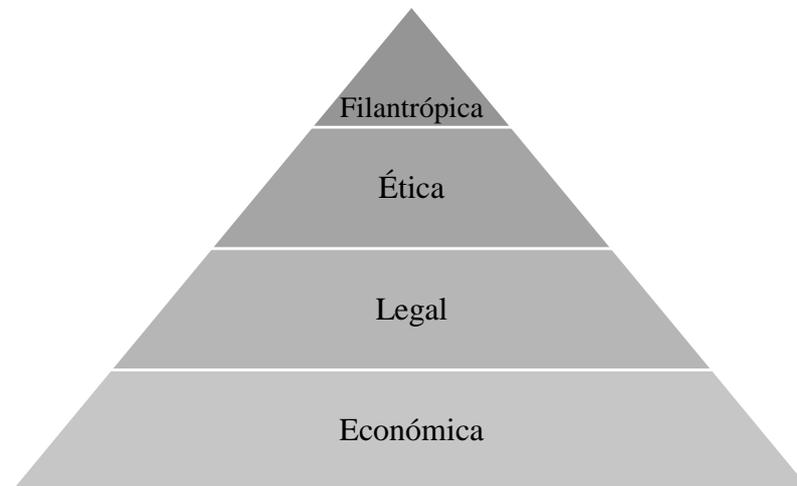
A vertente social transforma o foco dos líderes para o tratamento justo dos funcionários bem como para a promulgação de práticas favoráveis nas sociedades onde as empresas atuam. Representa o “*impacto da organização nos sistemas sociais em que opera*” (Jamali, 2006: 5) e envolve questões como justiça social, segurança laboral, direitos humanos e igualdade de oportunidades.

A vertente económica relaciona-se não só com a viabilidade financeira, ao permitir uma redução de custos enquanto se faz negócio (Jamali, 2006), mas também com a alocação de recursos de mercado, níveis sustentados de crescimento e de consumo (Khan, 1995).

A vertente ambiental foca-se no impacto que a organização tem no ecossistema natural e envolve uma abordagem abrangente das operações de modo a eliminar o desperdício e as emissões poluentes, conseguindo maximizar a eficiência e produtividade de todos os ativos e recursos (Jamali, 2006).

Para que se possa entender o tema é necessário definir o seu conceito. Segundo Aaranson (2003) a responsabilidade social corporativa pode ser definida como “*a tomada de decisão ligada a valores éticos, em cumprimento dos requisitos legais e com respeito pelas pessoas, comunidade e o ambiente que os circunda*”.

Para Carroll (1991), a responsabilidade social corporativa assenta em quatro dimensões, as quais se encontram representadas em pirâmide e que podem ser observadas na Figura 1. Na base da pirâmide situa-se a responsabilidade económica dado que o objetivo das organizações é que sejam lucrativas, devendo estabelecer um elevado nível de competição e de eficiência perante a concorrência. Na segunda posição encontra-se a responsabilidade legal visto que é considerada obrigatoriedade por parte das organizações respeitar os regulamentos da localização e sociedade onde está inserida. Em terceiro lugar situa-se a responsabilidade ética pois é obrigatoriedade por parte da organização respeitar os códigos de conduta éticos e morais da sociedade onde se insere. Por fim, encontra-se a responsabilidade filantrópica que remete para ações de melhoria da sociedade envolvente, tais como ações de solidariedade.



**Figura 1** - Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa de Archie Carroll

Estudos executados por Dahlsrud (2008) reconheceram novas dimensões para a responsabilidade social corporativa, aumentando para cinco o número de dimensões identificadas: dimensão voluntária; *stakeholders*<sup>1</sup>; económica; social e ambiental. A dimensão que mais se tem destacado é a dimensão ambiental, a qual tem ganho supremacia nas atividades realizadas pelas organizações ao incluir temas muito difundidos, tais como alterações climáticas, conservação energética e uso de produtos ecológicos (Liu *et al.*, 2014). A dimensão ambiental junta-se à dimensão social, que retrata temas como o bem-estar da sociedade e áreas filantrópicas, e à dimensão *stakeholders* que se relaciona com os deveres que as organizações têm para com os intervenientes do seu negócio, ou seja, os seus *stakeholders* (Liu *et al.*, 2014).

Os estudos nesta área de investigação têm-se replicado em elevado número e são vastas as novas áreas da responsabilidade social corporativa que tem sido encontradas bem como o seu objetivo. Segundo Mohr *et al.* (2001) a responsabilidade social corporativa representa o compromisso que as empresas têm em reduzir e/ou suprimir os perigos garantindo assim que maximizam o seu impacto positivo na sociedade. Para que este compromisso organizacional surta efeito há que “*obedecer às leis e normas éticas, tratar honestamente os colaboradores, proteger o ambiente e contribuir para instituições de caridade*” (Mohr *et al.*, 2001, p.47).

---

<sup>1</sup> Stakeholders: Ou partes interessadas, designa todas as entidades que afetam a atividade de uma empresa ou são afetados por ela (investidores, trabalhadores, parceiros comerciais, fornecedores, clientes, credores, comunidade local, associações de cidadãos, entidades reguladoras e o Governo);

A responsabilidade social tem inúmeras benesses para as organizações sendo que uma das vantagens da responsabilidade social de uma organização é a possibilidade que a organização tem em se assumir perante a concorrência com uma enorme vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2002; Carroll & Shabana, 2010) pois empresas com elevada responsabilidade social criam maior empatia com os seus clientes contribuindo assim de modo positivo para a imagem da marca que representam (Torres *et al.*, 2012).

Apesar da responsabilidade social já ter sido alvo de bastantes estudos académicos é impossível chegar a um acordo sobre a sua definição pois a responsabilidade social corporativa é um conceito em constante mutação e evolução. Diferentes autores propõem várias definições e dimensões e, se por um lado a responsabilidade social corporativa está relacionada com uma obrigação económica da empresa, por outro, está assente num comportamento socialmente responsável no qual a ética é função do impacto que a organização produz na sociedade onde se insere, ou seja, segundo as teorias éticas de Garriga e Melé (2004) as organizações devem conduzir o seu relacionamento com a sociedade de acordo com valores éticos para assim conseguirem ser impactantes na sociedade e realizarem os seus negócios com base na sustentabilidade e ética.

## **1.2 Impacto da Responsabilidade Social nas Organizações**

### **1.2.1 A relação entre responsabilidade social corporativa e comportamentos não éticos**

A ética em contexto organizacional e a responsabilidade social corporativa possuem um elevado grau de interação entre si pois as organizações são compostas por indivíduos e estes devem atuar de forma eticamente responsável com vista à realização dos princípios da responsabilidade social organizacional. Na vertente prática, sem ética individual não existe ética organizacional e como tal não pode existir responsabilidade social. Ainda assim importa ressaltar que não basta que haja ética para que se seja socialmente responsável.

Existem pontos de contacto entre ambas nos quais a sobreposição entre estas chega a ocorrer, os quais podem ser abordados perante as correntes de pensamento ético tais como o utilitarismo de Mill (v. Simões, 2016) e o egoísmo ético, a ética de Kant (1785), a teoria da justiça de Rawls (1971) e o pensamento de Aristóteles (1837) sobre as virtudes humanas abordando as suas implicações no plano organizacional.

Considera-se que a origem da ética coincide com a origem da responsabilidade social corporativa na sua vertente aplicada, isto é, rejeitando os fundamentos teóricos. Se por

um lado, e tendo raízes filosóficas, a responsabilidade social corporativa condiciona a maioria dos comportamentos organizacionais, compondo assim a base de todo o campo da ética organizacional, por outro lado, a responsabilidade social corporativa permite examinar a forma como a organização alcança os seus objetivos, quais os meios que utiliza e o bem-estar que oferece à sua volta. Como tal, ao se relacionar a ética com a responsabilidade social corporativa, não se interroga o objetivo lucrativo das empresas, mas sim o seu estilo de atuação na sociedade (Jesus, Sarmiento, & Duarte, 2017).

Examina-se assim, que a vertente teórica exhibe aspetos em comum nos princípios gerais da responsabilidade social corporativa e que estes têm raízes filosóficas que permitem condicionar a maioria dos comportamentos organizacionais, constituindo assim o apoio fundamental de todo o campo da ética organizacional. Esta concordância pode ser vista no estudo apresentado por Almeida (2010), no qual se aborda a responsabilidade social corporativa através de pensamentos éticos das teorias éticas mais relativas no campo da ética aplicada à vertente organizacional, e que pode ser observado na Tabela 1.

De acordo com o que foi postulado por Almeida (2010), estes fundamentos parecem originar o aperfeiçoamento da consciência, colaborando na conceção de uma relação humana, justa e solidária, sendo este um argumento favorável a uma visão da responsabilidade social corporativa, para além da vertente económica e legal habitualmente presente.

**Tabela 1** - Abordagem de pensamentos éticos

<b>Abordagem</b>		<b>Foco</b>
Escolas Clássicas	<i>Utilitarismo</i> <i>Absolutismo</i>	Ação ideal
Nível macro	<i>Justiça</i>	
Nível micro	<i>Virtudes</i>	Carácter ideal

Fonte: Almeida (2010: 131).

Uma organização ética é obrigatoriamente uma organização socialmente responsável, ou seja, é uma organização que identifica no seu quadro de valores quais os deveres e limites que tem perante a sociedade onde está inserida. Ainda assim não basta que os líderes organizacionais se orientem por valores éticos elevados e que acatem a altos requisitos de responsabilidade pois caso essas orientações não estejam integradas no seu quotidiano e no seu modo de tomar decisões e fazer orientações, a organização corre

o risco de que os seus atos sejam rejeitados pela sociedade onde está presente dando lugar ao “acidente ético” que por vezes causa danos elevados em contexto financeiro e a nível de reputação organizacional, sendo metaforicamente representado como o efeito de um acidente ambiental.

A responsabilidade social é uma consequência ética que faz com que uma organização aceite ser responsabilizada pelos seus impactos na sociedade e ambiente onde se insere. A responsabilidade social funciona como uma estratégia de gestão com o objetivo de integrar essa responsabilização nas atividades desenvolvidas na organização.

Para retratar a importância da responsabilidade social foi criada a ISO 26000, isto é, a norma internacional que regula a responsabilidade social corporativa e que se baseia no desenvolvimento de políticas baseadas na sustentabilidade. A presente entidade reguladora considera que *“A característica essencial da responsabilidade social é a disponibilidade da organização para incorporar considerações sociais e ambientais no seu processo de tomar decisões e ser responsabilizável pelo impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente. Isto implica uma conduta ética e transparente (...) Também implica que a responsabilidade social seja integrada em toda a organização, que seja posta em prática nas suas relações e que tenha em conta os interesses das partes interessadas. (...) Como a responsabilidade social diz respeito ao impacto potencial e real das decisões e atividades da organização, as atividades diárias contínuas e regulares da organização constituem a conduta mais importante a ser abordada. A responsabilidade social deverá ser parte integrante da estratégia organizacional fundamental, com responsabilidades atribuídas e obrigações em todos os níveis adequados da organização. Deverá refletir-se no processo de tomada de decisões e ser tida em conta nas atividades de implementação.”*

A definição supracitada foi adotada pela Comissão Europeia no seu manual “Estratégia de RSE 2011-2014” e demonstra que a componente ética e responsabilidade social são fulcrais para o desenvolvimento futuro da sociedade e da economia pois ambas necessitam de uma base de confiança para que se consigam desenvolver de modo responsável.

Tradicionalmente, perceciona-se que a ética consiste em algo pessoal e, como tal, não pode ser alvo de legislação ou gestão, sendo uma abordagem baseada na perspetiva interna. Porém, se o contexto pode influenciar de modo negativo o comportamento ético dos indivíduos numa organização então é justo supor que também poderá ter um efeito

benéfico sobre a ética dos colaboradores e alguns estudos já o provaram que tal pode acontecer através de práticas de gestão e com a influência da liderança (Carroll, 1978).

Realizando uma ponte entre a responsabilidade social corporativa e os comportamentos éticos observamos que, se as organizações de grande dimensão, com mais recursos, ambientes dinâmicos, maior grau de responsabilidade percebido e determinadas indústrias são as condições primordiais para o aparecimento de comportamentos de ordem ilícita, também é possível que outras condições da empresa possam, por outro lado, incitar padrões mais éticos de raciocínio e comportamento (Odom *et al.*, 2003).

Conforme passamos do nível organizacional para o individual constatamos que se torna mais fácil identificar ações que podem afetar o processo de tomada de decisão e os comportamentos não éticos, bem como sugerir algo que permita melhorá-los. Para tal, Somers (2001) investigou o tema e descobriu conclusões importantes que permitam reunir a responsabilidade social corporativa e os comportamentos não éticos dos colaboradores em contexto organizacional. No referido estudo, Somers analisou como a presença (ou ausência) de códigos de ética organizacional - os quais estão presentes na dimensão ética da responsabilidade social encontrada por Carroll (1991) - pode influenciar as taxas de comportamentos não éticos. Para além de ter confirmado a influência sobre casos de delito, os resultados do referido estudo apoiam uma dupla associação da presença de códigos de ética com um maior comprometimento organizacional e com três das dimensões de responsabilidade social de Carroll (1991), a dimensão económica, ética e filantrópica.

Observa-se assim que a junção de códigos de ética e responsabilidade social sugere que a responsabilidade social pode atuar como um incentivo organizacional com consequências ao nível ético dos indivíduos (Granada, 2014), isto é, a perceção de que uma organização direciona as suas atividades de acordo com uma conduta socialmente responsável e que cumpre as normas de conduta ética pode aumentar o comprometimento dos funcionários em relação à sua conduta na organização e, fortuitamente, levá-los a pensar e agir de modo mais ético a nível individual.

Em suma, a responsabilidade social de uma organização relaciona-se com a menor ocorrência de comportamentos não éticos em contexto organizacional. Tal relacionamento acontece quando existe uma junção de códigos éticos com elevada responsabilidade social dado que estes códigos de ética funcionam como facilitadores ao nível de consequências éticas.

Depois de termos depreendido que os comportamentos não éticos e responsabilidade social corporativa se relacionam e de modo a aprofundarmos os estudos nesta área e suprir possíveis falhas existentes na literatura pretende-se saber qual a proporção de comportamentos não éticos que deve estar presente na correlação entre construtos.

Prevê-se que um elevado grau de responsabilidade social corporativa se relaciona com uma diminuição do grau de comportamentos não éticos, isto é, quanto mais a organização é percebida como socialmente responsável menor será o número de comportamentos não éticos tido pelos seus colaboradores, o que está em linha com o pensamento de Granada (2014) quando sugeriu que a utilização de responsabilidade social pode atuar como um incentivo organizacional com consequências ao nível ético dos indivíduos.

Para evitar efeitos relacionados com medidas auto reportadas os participantes do estudo foram convidados a responder não numa perspetiva individual, mas sim de equipa tendo os resultados sido agregados num valor médio. Enquadrados pelo efeito exploratório da revisão de literatura, propomos a seguinte hipótese:

**Hipótese 1 (H1):** Responsabilidade social corporativa está correlacionada com menor comportamento não ético das equipas de trabalho

### **1.2.2 Relação entre responsabilidade social corporativa e *performance***

A existência de uma ligação entre o desempenho organizacional e a responsabilidade social corporativa tem sido alvo de enormes debates em contexto académico (Arlow & Gannon, 1982; Cochran & Wood, 1984; Aupperle *et al.*, 1985; Waddock & Graves, 1997; Griffin & Mahon, 1997; Orlitzky, 2001) tornando a sua análise muito importante ao nível da gestão, bem como na sociedade em geral.

O estudo desta problemática torna-se relevante na medida em que determinadas ações tidas em contexto organizacional tendem a gerar impactos negativos no desempenho económico-financeiro sendo obrigação das entidades gestoras estar atentas a essas ações de modo a evitá-las. Porém, caso seja estabelecida uma relação positiva então a entidade gestora pode prosseguir com as boas ações que derivaram em tal impacto ou então perceber quais as ferramentas que causaram essa boa relação (Cochran & Wood, 1984).

Waddock & Graves (1997), Arlow & Gannon (1982) e Aupperlle *et al.* (1985) são alguns dos autores que tem realizado estudos no domínio de uma possível relação entre

as duas variáveis e que têm derivado em resultados cujos desfechos têm sido contraditórios entre si.

Existem autores que defendem a existência de uma relação positiva entre responsabilidade social corporativa e desempenho organizacional garantindo assim que uma variável tem capacidade explicativa sobre a outra (Waddock & Graves, 1997; Ruf *et al.*, 2001; Simpson & Kohers, 2002); outros autores discordam e consideram que existe uma relação negativa não garantindo assim a existência de capacidade explicativa (Arlow & Gannon, 1982; Cochran & Wood, 1984). Existem também autores que defendem não existir qualquer relação entre as variáveis havendo assim uma neutralidade na capacidade explicativa de ambas (Aupperle *et al.*, 1985).

Outro ponto de vista pode ser abordado à luz da Teoria da Identidade Social, criada por Tajfel em 1978, a qual menciona que a identidade social é definida como o autoconceito de um indivíduo que deriva do seu conhecimento, da sua participação num grupo social e no valor e significados relacionados com a adesão ao grupo (Tajfel, 1981, p. 255). Logo, segundo a teoria da identidade social o indivíduo para além de possuir uma identidade pessoal que o torna único tem também uma perceção social, julgamento e comportamento afetados pela sua participação em diversos grupos sociais que refletem diferentes níveis de categorização da identidade social.

A teoria postula que, com a identificação social, a qual se baseia na sensação de pertença a um grupo (Ashforth & Mael, 1989) o indivíduo se define em termos da sua pertença a um grupo. Complementarmente, tendo em conta que um indivíduo é estimulado pelo anseio de manter uma autoestima positiva, este vai indagar uma diferenciação positiva entre o grupo onde consta e outros grupos de relevo, para assim conseguir manter uma identidade social positiva (Van Dick, 2004). Assim, por intermédio da comparação intergrupual, a identidade social irá afetar a autoestima do indivíduo (Ashforth & Mael, 1989).

Aliando a referida teoria ao nosso estudo depreende-se que se um indivíduo verificar que a sua organização possui níveis de responsabilidade social corporativa elevados, identificar-se-á com a organização e melhorará o seu desempenho tal como postulado na teoria da identidade social.

**Hipótese 2 (H2):** Responsabilidade social corporativa tem relação positiva com a *performance*

### **1.3 Papel Mediador do Descomprometimento Moral**

O termo moralidade pode ser determinado como um conjunto de “(...) *princípios, valores, orientações emocionais (...) e formas de relacionamento com outros (...) assumidas como universais*” (Staub, 2012, p. 382).

Os seres humanos, através do processo de socialização, conduzem a sua atuação com base em normas morais (Bandura, 1990). Esta conduta moral é motivada e regulada pelo exercício de uma conduta de influência auto-reativa. Ao utilizarem este processo de autorregulação, os indivíduos controlam a sua conduta e as condições nas quais o processo de regulação ocorre, julgando-o em relação aos padrões morais e circunstâncias percebidas e regulando as suas ações pelas consequências que aplicam a si próprias, isto é, tem atitudes que lhes dão satisfação e que lhes permitam desenvolver a sua autoestima e, por outro lado, retraem-se em comportamentos que violam os padrões morais porque esta conduta irá resultar em auto condenação.

Ao seguirem as normas morais, os indivíduos entram num processo de autorregulação do seu comportamento, tendendo a não demonstrar comportamentos que fujam das normas da moralidade visto que este tipo de comportamento ativa autopunições que tendem a reduzir o sentido de satisfação própria e de autoestima (Bandura, 1990; 2004a; 2004b). Isto é, a visão antecipada das possíveis consequências de um comportamento incorreto evita que advenham comportamentos não previstos pela sociedade que desencadeariam num processo de auto condenação (Bandura, 1990). É aqui que se desencadeia o processo de descomprometimento moral.

O descomprometimento moral tem como pedra basilar a utilização de mecanismos de carácter cognitivo que se relacionam entre si e permitem que o indivíduo desencadeie sanções afetivas sobre si mesmo e, através das quais, se descompromete das autossanções que governam o seu comportamento (Bandura, 1986, 1991, 2002).

Os indivíduos tendem a adotar determinados padrões morais, onde se destacam os ideais e valores intrínsecos que, quando “ligados” tem como função dissuadir os comportamentos não éticos (Bandura, 1999). Por vezes, dá-se a utilização por parte dos indivíduos de estratégias que permitam racionalizar, justificar ou reduzir as suas escolhas menos éticas, isto é, que se desvinculem dos seus padrões morais de conduta, garantindo assim a proteção da imagem do indivíduo bem como do seu sofrimento cognitivo e que permitam que ele atue de forma não ética (Bandura *et al.*, 1996).

A teoria do descomprometimento moral tem vindo a ser utilizada como fator explicativo do porquê de os indivíduos se envolverem em comportamentos menos adequados do ponto de vista da sociedade (Moore *et al.*, 2012; Naquin *et al.*, 2010) e quais os motivos que os levam a determinados comportamentos.

### **1.3.1 Descomprometimento moral dos líderes nas alterações climáticas**

A teoria do descomprometimento moral desenvolvida por Bandura (1990) tem enorme relevância para as alterações climáticas, porém até ao momento esta ligação tem sido alvo de pouco, ou nenhum, interesse por parte dos académicos. Sabendo que a referida teoria defende que as pessoas se comprometem num comportamento autorregulatório de modo a evitar fazer mal aos outros e cumprir os seus padrões morais *standard*, essas mesmas pessoas usam uma variedade de mecanismos para se desligarem dos mesmos padrões morais permitindo assim que façam mal e continuem acreditando que estão atuando de acordo com os padrões morais. O descomprometimento moral explica como os indivíduos podem colaborar (ou ficar em silêncio) perante atrocidades enquanto continuam a desempenhar as suas funções diárias e são gentis para com os outros (Heald, 2017).

Como exemplo desta situação e, contrabalançando com as alterações climáticas o autor da teoria salienta que as alterações climáticas são “...*the most urgent problem of the century*” e que o descomprometimento da sociedade perante o tema é inacreditável “...*the remarkable thing about the global warming problem is the low sense of urgency to abate it*” (Bandura, 2016: 398). A mesma perspetiva é apoiada por Ban Ki-Moon (2009) que, enquanto Secretário-geral das Nações Unidas defendeu “*As alterações climáticas (...) são a questão ambiental primordial do nosso tempo e o maior desafio que os reguladores ambientais enfrentam.*”

Ao longo da sua pesquisa, Bandura (1990) identifica oito mecanismos usados pelos indivíduos para se descomprometer da sua conduta de padrões morais e que são frequentemente usados para diminuir ou bloquear a resposta da sociedade às alterações climáticas, nomeadamente, justificações morais, sociais e económicas; uso de linguagem eufemística; vantagem comparativa; transferência de responsabilidade; difusão de responsabilidade; desconsideração, distorção e negação de efeitos nocivos; desumanização e atribuição de culpa.

Com estes mecanismos pretende-se reduzir os sentimentos de discordância que por vezes ocorrem aquando do crescimento de um conflito moral havendo assim um modo de

desresponsabilização das ações do indivíduo (Moore, 2008). A justificação moral, o uso de linguagem eufemística e a vantagem comparativa são mecanismos de descomprometimento moral que tem como objetivo a reestruturação cognitiva de atos não éticos de modo a que pareçam menos adversos.

Na justificação moral, existe uma reformulação do pensamento de modo a convencer-se os indivíduos que a sua conduta prejudicial é moral e socialmente boa. Esta prática é fácil de observar em contexto organizacional onde os indivíduos que desejam bloquear ações com vista à redução de emissão de carbono explicam os inegáveis benefícios do uso de energia de combustíveis fósseis, ignorando, minimizando ou negando totalmente as consequências prejudiciais das emissões resultantes. Enquanto fazem isso ignoram também as alternativas não emissoras, exagerando nos seus custos e subestimando a sua viabilidade a longo prazo.

A linguagem eufemística consiste em renomear ações prejudiciais de modo a que estas pareçam salutaras, podendo assim esconder o verdadeiro propósito dos grupos opostos à ação climática. A vantagem comparativa, tal como o nome indica, confronta o comportamento em causa com outro ainda mais prejudicial de modo a tirar vantagem do primeiro comportamento e fazê-lo parecer inofensivo (Moore *et al.*, 2012).

A transferência e difusão de responsabilidades visam minimizar o papel do indivíduo nos danos causados pelas suas ações. A primeira relaciona-se com a atribuição de responsabilidades das suas ações a outros elementos que podem ter permitido tamanha atitude. A difusão de responsabilidade atua de forma similar, porém os indivíduos difundem as responsabilidades pelos vários membros da organização (Moore *et al.*, 2012).

Os restantes mecanismos cognitivos, detalhadamente a distorção de efeitos nocivos, a desumanização e atribuição de culpa, reformulam os efeitos das ações, quer seja através da minimização dos resultados das ações, quer seja minimizando a perceção do sofrimento que essas ações causam aos outros (Moore, 2008). A distorção dos efeitos nocivos reduz a importância do efeito de uma ação, fazendo com que desta forma os mecanismos de autocensura não sejam ativados (Bandura, 1999). Na desumanização, as vítimas são consideradas indignas de consideração humana e moral enquanto na atribuição de culpa a responsabilidade é atribuída às próprias vítimas, descritas como merecedoras do que lhes acontece (Moore *et al.*, 2012).

Para tentar suprir a lacuna existente na literatura, no presente estudo aborda-se o descomprometimento moral dos líderes nas alterações climáticas e este é o mecanismo

através do qual a interação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e comportamentos não éticos é ativada, com alta (baixa) propensão para o descomprometimento moral aumentando (diminuindo) a responsabilidade social. Isto é, espera-se que a responsabilidade social corporativa influencie significativamente os comportamentos éticos tidos pelos colaboradores. A propensão ao descomprometimento moral nas alterações climáticas, por sua vez, irá afetar a componente ética e *performance* dos colaboradores.

Sugere-se então que a responsabilidade social de uma organização esteja inversamente relacionada com a tendência de desvinculação dos padrões morais de conduta a nível climático por parte dos seus colaboradores. Isto é, as organizações com elevada responsabilidade social ambiental devem estar menos dispostas a tolerar os comportamentos não éticos a nível climático dos seus colaboradores como uma prática aceitável em contexto organizacional.

Como resultado, existe maior probabilidade de que as organizações ativem os seus próprios padrões morais diminuindo a adoção de estratégias que visam minimizar o comportamento antiético. Neste sentido, as tendências para desativar moralmente os padrões morais dos colaboradores serão reduzidas quando confrontadas com fatores que tenham o poder de inibir tendências antiéticas, como o estilo de liderança.

Por outro lado, as organizações com menor responsabilidade social ambiental devem, gradualmente, fomentar a introdução da mesma no seio da empresa, tornando-se assim menos provável que os colaboradores ativem os seus próprios padrões morais e facilitando a adoção de estratégias para minimizar o comportamento antiético. Assim sendo, os padrões morais e as possíveis sanções relacionadas com o envolvimento em comportamentos antiéticos serão desativados.

Até ao momento não existem evidências empíricas que sustentem o papel de mediador do descomprometimento moral na relação entre responsabilidade social corporativa e comportamentos não éticos ou *performance*. Consequentemente, sugere-se que o descomprometimento moral dos líderes deve mediar a relação entre a responsabilidade social corporativa e os comportamentos não éticos e *performance* organizacional dado que a literatura existente demonstra que as perceções de uma liderança ética e, consequentemente moralmente comprometida, estão relacionadas com importantes resultados organizacionais e dos colaboradores (Avey *et al.*, 2011; Avey *et al.*, 2012; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Hansen *et al.*, 2012; Kacmar *et al.*, 2012; Mayer *et al.*, 2013; Piccolo *et al.*, 2010; Rubin *et al.*, 2010; Toor & Ofori, 2009;

Walumbwa *et al.*, 2011; Walumbwa *et al.*, 2012) porém não aborda o inverso, isto é, qual o poder que o descomprometimento moral detém nos referidos *outcomes*.

Contudo, o descomprometimento moral pode não ser o único mecanismo que liga a responsabilidade social corporativa aos componentes não éticos e *performance*. A título de exemplo, algumas características do indivíduo, os precedentes organizacionais, fatores situacionais e culturais que permitem justificar e entender a razão da existência de comportamentos éticos e não éticos (Almeida, 2007; Treviño, 1986) também podem estar envolvidos. Portanto, efeitos mediadores parciais são esperados. Para suprir a falha na literatura e com o objetivo de desbravar novos caminhos sugere-se a seguinte hipótese de estudo com o objetivo de depreender se o descomprometimento moral dos líderes surte efeito na relação entre os restantes construtos.

**Hipótese 3a (H3a):** Descomprometimento moral dos líderes medeia a relação entre responsabilidade social corporativa e comportamentos não éticos das equipas

A relação entre a responsabilidade social de uma organização e a componente ética é de enorme importância pois sem existir ética por parte dos colaboradores é impossível existir ética organizacional e a inexistência de ética organizacional traduzir-se-á numa inexistência de responsabilidade social corporativa.

É esta linha condutora que coordena a responsabilidade social de uma empresa e, sendo a existência de ética um requisito necessário não basta ser ético para se ser socialmente responsável necessitando-se de outros apoios, tais como o comprometimento moral, para garantir o equilíbrio. Esse equilíbrio irá permitir alcançar novos resultados na organização, através de mecanismos que permitam melhorar a sua *performance*, quer sejam *performance* ambiental, económico-financeira ou social.

A existência da possível relação entre responsabilidade social corporativa e *performance* tem sido amplamente estudada a nível académico, porém apenas na vertente relacionada com a *performance* económico-financeira (Arlow & Gannon, 1982; Cochran & Wood, 1984; Aupperle *et al.*, 1985; Waddock & Graves, 1997; Griffin & Mahon, 1997; Orlitzky, 2001), sendo a sua análise de elevado interesse para as sociedades onde estão inseridas e prestando especial foco no desempenho social o qual ainda não foi estudado.

De acordo com as considerações de Cochran & Wood (1984) a relação existente entre duas variáveis (no caso, responsabilidade social corporativa e *performance*) não implica causalidade e, como tal, a existência de uma elevada responsabilidade social por parte da

empresa não implica que a totalidade dos seus colaboradores estejam moralmente comprometidos e desempenhem adequadamente as suas funções. Isto é, certas ações têm tendência a gerar impactos negativos no desempenho organizacional, devendo a liderança captar esses indícios de modo a evitá-los e, por outro lado, relações positivas podem ter lugar e, nesse caso, os líderes devem prosseguir com as atitudes que motivaram tal impacto ou depreender os mecanismos que provocam essa relação (Cochran & Wood, 1984).

A literatura existente sobre ética comportamental sugere que os líderes têm o poder de influenciar a componente ética dos seus colaboradores (Brown & Treviño, 2006; Brown *et al.*, 2005; Schminke *et al.*, 2005). Por outro lado, a literatura existente sobre psicologia social tem inúmeras contribuições teóricas sobre o descomprometimento moral, as quais podem ser úteis para se depreender o motivo de alguns líderes se envolverem em condutas menos éticas (Bandura, 1986, 1991, 1999; Detert *et al.*, 2008; Moore *et al.*, 2012).

Os líderes detêm influência suficiente para persuadir as perceções dos seus colaboradores sobre padrões éticos e consequentes comportamentos éticos. O descomprometimento moral do líder pode desenvolver um papel de elevada importância na influência dos seus seguidores (Bonner, Greenbaum, & Mayer, 2014).

A literatura existente sobre comportamentos éticos demonstra a existência de uma conexão entre descomprometimento moral e comportamentos antiéticos (Bandura *et al.*, 1996; Beu & Buckley, 2004; Detert *et al.*, 2008; Moore, 2008; Moore *et al.*, 2012; Shu *et al.*, 2011). Shu *et al.* (2011) indicam que o comportamento antiético também pode desencadear o descomprometimento moral, "(...) o mau comportamento motiva a leniência moral e leva ao esquecimento estratégico das regras morais" (p. 344).

Depreende-se assim que a relação entre descomprometimento moral e o comportamento não ético pode influenciar um efeito espiral em sentido descendente no qual o descomprometimento moral produz níveis mais elevados de comportamento não ético e vice-versa (Bandura, 1986; Shu *et al.*, 2011). Como tal, é menos provável que um líder que não esteja moralmente comprometido demonstre proactivamente o comportamento ético aos seus colaboradores, o qual é um componente basilar da liderança considerada ética.

Para que um colaborador se aperceba da liderança ética, é esperado que os líderes conduzam as suas vidas de modo ético, sejam honestos e, acima de tudo, tratem os seus colaboradores de forma justa e de acordo com a moralidade. O líder ético reforça a sua

conduta ética ao realizar um processo de tomada de decisão sempre com a ética em mente e, considerando não só os resultados finais do processo, mas também o modo como se alcançam esses resultados.

Para conseguirem influenciar o comportamento ético dos subordinados, os líderes têm de dar o exemplo de como se comportar de forma ética, enfatizar resultados morais bem como comunicar padrões éticos relevantes (Bandura, 1977; Brown *et al.*, 2005; Gini, 1997; May *et al.*, 2003). Além disso, a teoria da aprendizagem social postula que as pessoas aprendam o que se espera delas, através da observação dos comportamentos de outras pessoas influentes, como os líderes (Bandura, 1977).

Os líderes moralmente descomprometidos poderão fornecer papéis padrão que dão suportes a padrões imprecisos e comportamento antiéticos dado que eles não observam essas práticas como sendo algo particularmente errado. Como tal, um líder moralmente desvinculado não é percebido como um líder ético dado que a linguagem e ações do líder não são consistentes com práticas de liderança ética.

O líder moralmente descomprometido encontra-se protegido do desconforto emocional e da auto condenação que acompanham falhas éticas. Como tal, estes líderes não observam benefícios diretos em se envolverem em práticas de liderança ética. Os líderes moralmente descomprometidos não pensam de forma ativa na destruição que poderia ocorrer caso não existisse liderança ética; como tal, é improvável que tenham proatividade na promoção da ética utilizando um estilo de recompensa e punição de comportamentos de acordo com o seu padrão ético, ou através de debate sobre a ética nos negócios com os seus colaboradores e através da tomada de decisão com a ética em mente (Brown *et al.*, 2005; Treviño & Nelson, 2011).

No estudo em questão e, seguindo a literatura existente sobre o descomprometimento moral, acreditamos que o descomprometimento moral dos líderes tem o poder de influenciar a relação entre a responsabilidade social da organização e o desempenho que esta obtém, podendo o referido desempenho ser baixo (ou elevado) em consequência de maior ou menor descomprometimento moral dos líderes. Como tal hipotetiza-se que:

**Hipótese 3b (H3b):** Descomprometimento moral dos líderes explica relação indireta entre responsabilidade social corporativa e *performance*

## **1.4 Papel Moderador da Liderança Transformacional**

### **1.4.1 A liderança transformacional**

A liderança transformacional tem vindo a ser debatida por inúmeros autores (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; House, 1976; Podsakoff, McKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Trice & Beyer, 1986; Yukl, 1989) e consiste num dos estilos de liderança mais notórios. Segundo Burns (1978) a liderança transformacional é um processo no qual *“leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality”* e *“transforming leadership ultimately becomes moral in that it raises the level of human conduct and ethical aspirational of both leader and led, and thus it has a transforming effect in both”*.

De acordo com Bass (1985), os líderes ditos transformacionais são parte ativa da mudança ao estimular e modificar as atitudes, crenças e razões dos seus seguidores, fazendo com que estes fiquem conscientes das suas necessidades. Os líderes transformacionais usam procedimentos de influência superior tais como recompensas e punições, em comparação com os líderes transacionais que não o fazem, isto é, quando o líder transformacional detém um problema em mãos não se limita a tratá-lo como o recebeu.

Este tipo de líder auto questiona-se sobre como pode contribuir para a elaboração de um objetivo coletivo (Bass & Avolio, 1993a), ao contrário do líder transacional que se limita a decifrar problemas com vista ao alcance dos objetivos previamente traçados. A influência que um líder exerce através de um processo transformacional tem por missão modificar o modo como os seus seguidores se percecionam, demonstrando assim as oportunidades e os desafios que o meio onde estão inseridos lhes coloca para serem defrontados (Bass & Avolio, 2004).

O líder transformacional é visto como um indivíduo com elevada proatividade, que se esforça por melhorar o desenvolvimento e inovação do indivíduo que é seu seguidor, de um grupo ou de uma organização. Um líder transformacional procura superar o desempenho esperado e, para tal, persuade os seus seguidores a atingirem níveis de desempenho elevados, porém sempre com elevados níveis de moralidade e ética. Brown e Treviño (2006) atentam que a liderança transformacional e ética sobrepõem-se ao foco das características pessoais salientando que os líderes se preocupam com os outros e agem consoante os princípios morais, como a integridade.

Para conseguir tal proeza ética e moral, a liderança transformacional funciona “através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de auto atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade” (Bass, 1999, p. 11).

Através desta capacidade de influência na mudança que é tida pelo líder transformacional depreende-se que a liderança transformacional detém um papel de moderador na relação entre variáveis, fazendo-se valer do seu papel de influência superior.

A liderança transformacional está interligada com a responsabilidade social corporativa e com o descomprometimento moral pois segundo estudos recentes de Angus-Leppan, Metcalf, & Benn (2009) os comportamentos de liderança transformacional estão relacionados com a existência de práticas de responsabilidade social. O mesmo acontece com o descomprometimento moral onde, estudos de Turner *et al.*, (2002) demonstraram que o comportamento do líder transformacional se associa a níveis elevados de julgamento moral, ou seja, a capacidade de perceber o que está certo ou errado num processo de decisão.

Depreende-se assim que para níveis baixos de liderança transformacional, o efeito indireto entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e os comportamentos não éticos através do descomprometimento moral exerce maior influência na relação existente entre construtos. Por outro lado, para níveis elevados de liderança transformacional, o efeito indireto entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e os comportamentos não éticos através do descomprometimento moral detém menor influência na relação entre construtos.

De acordo com o lado exploratório da revisão de literatura observa-se que a liderança transformacional tem o poder de moderar todas as variáveis do nosso modelo (ver Figura 2), isto é, a influência do líder é impactante na transformação de mentalidade do subordinado no que ao descomprometimento moral diz respeito garantindo assim que este atua de forma íntegra e ética.

**Hipótese 4a (H4a):** A liderança transformacional modera a relação indireta entre responsabilidade social corporativa e o comportamento não ético das equipas, mediado pelo descomprometimento moral das chefias associado às alterações climáticas.

Sabendo que, tal como foi referido outrora por Bass (1999), os líderes transformacionais “inspiram” os seus seguidores, de modo a conseguirem implementar mudanças nas suas atitudes e condutas, conquistando assim o acordo e empatia necessária para alcançar os objetivos organizacionais. Então, é possível afirmar que o líder transformacional detém o poder de motivar os seus seguidores a atingirem níveis de *performance* e dedicação superiores ao esperado (Rego & Cunha, 2007).

A liderança transformacional tem sido alvo de relevo nos estudos sobre liderança e *performance* (Bass, 1999; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Oliveira Maciel & Nascimento, 2013; Breevaart *et al.*, 2014), tendo até sido utilizada como moderador da relação entre construtos. Neste sentido, Breevaart e Bakker (2017) desenvolveram um estudo sobre as exigências do trabalho, o comprometimento dos funcionários e o papel da liderança transformacional utilizando este último construto como moderador. O referido estudo demonstrou nos casos em que a liderança transformacional é elevada existe uma relação positiva entre o trabalho cognitivo e o seu comprometimento no trabalho.

Os resultados do presente estudo pretendem averiguar a introdução da liderança transformacional no modelo de estudo, e o seu efeito moderador na relação da responsabilidade social corporativa a nível ambiental e a *performance*, sendo que o objetivo será demonstrar de que maneira é que este constructo afeta a relação dos outros dois construtos. Assim, pretende-se, através dos resultados obtidos, medir os efeitos deste construto e sugerir pesquisas futuras que possam contribuir para o aprofundamento do tema.

**Hipótese 4b (H4b):** A liderança transformacional modera a relação indireta entre responsabilidade social corporativa e a *performance* das equipas, mediado pelo descomprometimento moral das chefias associado às alterações climáticas.

## **2. OBJETIVOS DE ESTUDO E PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO**

Com o presente estudo pretende-se descobrir de que modo o descomprometimento moral funciona como variável mediadora da relação entre a responsabilidade social corporativa a nível ambiental e a ética e *performance* dos colaboradores. Pretende-se ainda identificar qual a sensibilidade e comprometimento dos colaboradores e suas organizações perante o tema da responsabilidade social corporativa na vertente ambiental. O estudo considera que o descomprometimento moral tem um impacto parcial na relação entre variável independente (X) e dependente (Y) porém não a explica na totalidade.

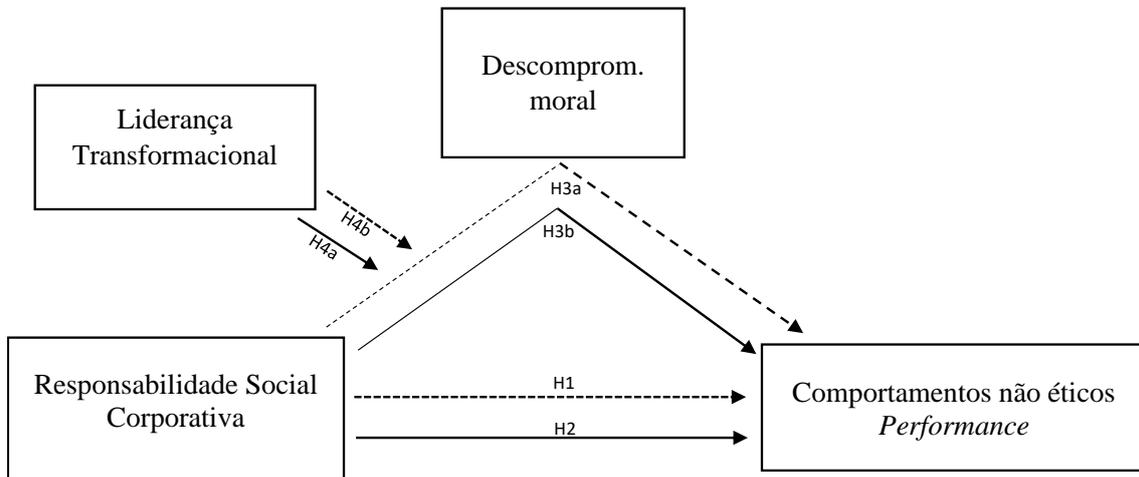
Este estudo contribui para a literatura existente sobre as alterações climáticas e comportamentos morais ao permitir responder ao impacto que as atitudes menos éticas têm no ambiente bem como em contexto organizacional. O presente estudo analisa também o impacto que o estilo de liderança repercute nos comportamentos dos indivíduos e das equipas.

É objetivo do nosso estudo aumentar os conhecimentos existentes sobre responsabilidade social corporativa a dois níveis pois, de acordo com Aguinis e Glavas (2012) apenas 5% dos estudos na área da Responsabilidade Social Corporativa são dirigidos aos dois níveis, isto é, nível individual e organizacional. Todos os restantes são dirigidos apenas ao nível individual, organizacional ou institucional.

Para se realizar este estudo serão aplicados dois questionários que pretendem estudar a responsabilidade social das organizações e o descomprometimento moral quando moderados pela liderança transformacional e o seu impacto em *outcomes* organizacionais como os comportamentos não éticos das equipas e *performance* organizacional. Pretende-se responder à seguinte pergunta de investigação: Será que o descomprometimento moral tem um efeito mediador na relação entre responsabilidade social corporativa e a ética e *performance* dos colaboradores e é moderado pela liderança transformacional?

## 2.1 Modelo de Investigação

A figura 2 apresenta o modelo em análise deste estudo:



**Figura 2** - Modelo de Avaliação do Efeito Mediador do Descomprometimento Moral na Responsabilidade Social Corporativa e Comportamentos Não Éticos e *Performance* dos Colaboradores

### **3. METODOLOGIA E ANÁLISE EMPÍRICA**

Para a elaboração da presente dissertação procedeu-se a um estudo quantitativo no qual nos socorremos de seis hipóteses, que foram supracitadas no capítulo reservado à revisão de literatura. Face aos pressupostos teóricos abordados anteriormente na referida revisão, pretende-se realizar o estudo empírico, de forma a testar as hipóteses pré-estabelecidas e testar o modelo previamente definido.

#### **3.1 Amostra**

A amostra do estudo foi constituída por 395 participantes provenientes de 37 organizações pertencentes a 7 setores profissionais distintos. O estudo teve uma taxa de rejeição aproximada de 15%, tendo sido enviados 462 questionários e respondidos 395. Dos 395 participantes pertencentes à amostra, 217 são do sexo feminino (54.9%) e 178 elementos do sexo masculino (45.1%) sendo que a idade dos participantes femininos varia entre 19 e 62 anos e a idade dos participantes masculinos varia entre 21 e 59 anos. A totalidade da amostra conta com uma média de idades de 36,77 anos.

Relativamente às categorias profissionais da amostra esta foi distribuída por sete setores: Consultoria (45 – 11.4%), Tecnologias (95 – 24.1%), Comércio e Retalho (35 – 8.9%), Indústria (75 – 19%), Logística (5 – 1.3%), Banca e Seguros (65 – 16.5%) e Turismo (75 – 19%). Aos participantes-alvo foi-lhes questionada a sua antiguidade na organização sendo que 49.9% estão na respetiva organização há menos de 5 anos; 36.7% possuem entre 5 e 15 anos de antiguidade e 13.6% detêm mais de 16 anos de antiguidade na organização.

A totalidade da amostra foi recolhida entre os meses de Novembro de 2017 e Abril de 2018. A descrição completa da amostra, incluindo a caracterização por setores, pode ser verificada na Tabela 2.

**Tabela 2 - Caracterização da amostra**

		<b>Frequência</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Género</b>	Masculino	178					45.1
	Feminino	217		0.498			54.9
<b>Idade</b>	Inferior a 25	42					10.6
	25-30	115					29.2
	31-35	50					12.6
	36-40	51	36.77	10.702	19	62	12.8
	41-45	41					10.5
	46-50	44					11.3
	51-55	37					9.4
	56-60	14					3.5
	Mais de 60	1					0.3
<b>Antiguidade na empresa</b>	Inferior a 1 ano	2					0.5
	Inferior a 5	195					49.4
	5-10	104	7.19	7.550	0	37	26.3
	11-15	41					10.4
	16-20	22					5.6
	Mais de 20	31					8.0
<b>Setores<sup>a</sup></b>		<b>n<sup>b</sup></b>	<b>Porcentagem<sup>c</sup></b>				
	Consultoria (7)	45	11.4				
	Tecnologias (9)	95	24.1				
	Indústria (9)	75	19.0				
	Comércio (3)	35	8.9				
	Logística (1)	5	1.3				
	Banca e Seguros (4)	65	16.5				
Turismo (4)	75	19.0					

<sup>a</sup> Número total de empresas presentes na amostra é reportado entre parênteses

<sup>b</sup> Número de participantes por setor

<sup>c</sup> Entre taxa de resposta total (número de participantes respondentes / total de participações)

## **3.2 Procedimentos e Instrumentos**

### **3.2.1 Procedimentos**

Em primeiro lugar identificou-se o público alvo a contactar e, de seguida, qual a metodologia a utilizar para recolher os dados. Para que se pudesse chegar a um número considerável de empresas participantes decidiu-se contatar os Diretores de Recursos Humanos e Diretores de Sustentabilidade das mais variadas organizações dos sete setores previamente definidos. O primeiro contato foi realizado via *LinkedIn* e, nos casos em que não existiu resposta em tempo útil foi realizado novo contato, desta vez via *email*.

Após reuniões com os diretores de Recursos Humanos das organizações participantes ficou acordado que estes ficavam encarregues de selecionar as chefias das equipas de trabalho que participariam no questionário (N=79) bem como dos respetivos subordinados que iriam responder ao mesmo (n=316) sendo que era obrigatório que cada equipa fosse constituída por pelo menos quatro subordinados e uma chefia sendo a média de subordinados por chefia de 4 subordinados a responder à mesma chefia.

Por equipa de trabalho depreende-se que é um conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que compartilham um objetivo comum, realizaram tarefas independentes e são responsabilizadas conjuntamente por um ou mais resultados de equipa (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Uma vez identificados todos os participantes coube ao responsável de recursos humanos comunicar via *email* com a chefia que iria avaliar os subordinados e esta, posteriormente, distribuir pelos seus subordinados os respetivos questionários e explicar-lhes como tudo se iria processar e qual o objetivo do preenchimento daquele questionário.

No caso dos funcionários com posição de chefia foi-lhes pedido que avaliassem inúmeras variáveis tais como, a *performance* individual de alguns elementos da sua equipa, desempenho financeiro da organização no ano anterior, qual a capacidade de aprendizagem organizacional e qual o nível de criatividade dos elementos da sua equipa. Em relação aos subordinados foi-lhes pedido que avaliassem os seus comportamentos a nível ético dos seus colegas, qual o grau de preocupação dos líderes com as alterações climáticas, qual o grau de responsabilidade social corporativa a nível ambiental, como definiriam o estilo de liderança da sua chefia direta e qual o valor que estes atribuem ao seu próprio trabalho.

Os questionários foram aplicados *online* através do recurso ao *software* Qualtrics e tinham como objetivo recolher dados quantitativos do maior número possível de

subordinados e chefias a trabalhar em Portugal para que posteriormente fosse exequível analisá-los, fazer correlações e regressões de modo a analisar o modelo proposto e as hipóteses definidas.

### **3.2.2 Instrumentos**

Antes de se iniciar a análise geral optou-se por se realizar uma análise descritiva para deprender se seria necessário, ou não, recodificar variáveis. Como tal não foi necessário analisou-se a validade do construto recorrendo a uma análise de componentes principais com rotação varimax para que fosse possível reduzir o número de itens dos inúmeros construtos e, de seguida, procedeu-se a uma análise de consistência interna através do Alfa de Chronbach ( $\alpha$ ) (ver tabela 3). Após estas análises, realizou-se o cálculo das médias das variáveis e das componentes que obtiveram valores satisfatórios nas análises supracitadas. Assim sendo, as variáveis em análise são: comportamento não ético das equipas; *performance* individual do trabalhador; liderança transformacional; descomprometimento moral dos líderes com as alterações climáticas e responsabilidade social corporativa a nível ambiental.

## **3.3 Medidas**

### **3.3.1 Comportamentos não éticos das equipas**

Os subordinados foram convidados a avaliar o nível ético dos seus comportamentos bem como dos comportamentos dos seus colegas. Para o efeito foi utilizada uma adaptação da Escala de Ética dos Trabalhadores desenvolvida por Vardi (2001), a qual é constituída por 10 itens que são avaliados por uma escala *Likert* de 4 pontos (0=Nunca e 3=Muito frequente). Como exemplo de item temos “*Os meus colegas do departamento fazem telefonemas com o telefone da empresa durante as horas de trabalho e/ou pausas*”.

A análise fatorial deste construto apresentou a existência de uma componente em que todos os itens apresentam valores elevados de validade, ou seja, são todos superiores a 0.5. No que respeita à percentagem cumulativa, a componente apresenta uma percentagem de 65.42%. Para medir o valor de consistência interna foi apurado o Alfa de Chronbach ( $\alpha$ ) e obteve-se um resultado de 0.90 com um intervalo de confiança de 95% (.88 a .92) demonstrando assim ter um nível de consistência elevado.

### **3.3.2 Performance individual**

Para que fosse possível medir o desempenho efetivo das equipas de trabalho, as chefias foram convidadas a avaliar os indivíduos constituintes das suas equipas de trabalho. Para o efeito, foi utilizada uma adaptação da Escala de *Performance Individual* de Williams & Anderson (1991), composta por 4 itens (exemplo de item, “*Cumpro de forma adequada as funções que me foram atribuídas*”) que foram avaliados através de uma escala *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente) sendo que um resultado elevado na escala indica um elevado nível de *performance* de equipa. A análise fatorial foi realizada e resultou apenas um componente com uma capacidade explicativa de 88%. A estimativa de confiabilidade ( $\alpha$ ) para esta medida é de 0.95 para um intervalo de confiança de 95% (0.93 a 0.97).

### **3.3.3 Liderança transformacional**

Com o propósito de avaliar a variável liderança transformacional recorreu-se a uma adaptação da Escala de Liderança de Global Transformation Leadership (GTL) com a qual se pretendia medir o estilo e medidas de liderança previamente identificadas na revisão de literatura. A avaliação em questão é a hetero-avaliação pois são os subordinados a avaliar os seus supervisores e é constituída por 7 itens. O questionário segue uma escala *Likert* podendo ser avaliado num intervalo de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente). Como exemplo de item temos “*O meu supervisor encoraja-me a pensar fora da caixa e a ter pensamento crítico, dando-me liberdade de questionar novos modos de realizar determinada tarefa*”.

A análise fatorial desta variável demonstrou a existência de apenas uma componente sendo que todos os itens apresentam valores elevados para a validade (todos superiores a 0.5). Esta componente tem uma capacidade explicativa de 83%.

O valor de consistência interna ( $\alpha$ ) encontrado foi de 0.966 (.95 a .97) para um intervalo de confiança de 95%. Os valores de consistência mais elevados neste construto indicam que o líder segue um estilo de liderança transformacional e, segundo Burns (2003) isto acontece quando os líderes transformacionais se empenham em interagir com os seguidores baseando-se em valores, crenças e metas encorajando assim de forma extraordinária o seu desempenho. A atitude basilar inerente à liderança transformacional centra-se na capacidade que o líder tem em mudar os valores, crenças e atitudes dos seus colaboradores com o intuito de estimular o seu empenho além do essencial para a função. Tal situação só é possível graças à articulação da visão - uma visão com futuro da

organização - garantindo assim um modelo alinhado com essa mesma visão de modo a incentivar a orientação para os objectivos, demonstrando assim a sua consideração pelos colaboradores (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

### **3.3.4 Descomprometimento moral dos líderes perante alterações climáticas**

Os membros das equipas com função de subordinados foram convidados a demonstrar a sua concordância, ou não, perante questões nas quais se procurava saber qual a preocupação dos líderes e da sua organização com as alterações climáticas. Para o efeito foi utilizada uma adaptação da Escala de Alterações Climáticas de Moore *et al.* (2012). A adaptação da escala teve como objetivo torná-la mais adequada a estudar o descomprometimento moral perante alterações climáticas ao invés da escala tradicional que estudava o descomprometimento moral num sentido geral. Para o efeito procedeu-se a uma reformulação das questões previamente existentes de modo a torná-las mais adequadas a estudar questões de descomprometimento moral climático.

A escala é constituída por 8 itens (exemplo de item, “*Tendo em conta que as grandes empresas contribuem imenso para o aquecimento global, as minhas chefias não veem qualquer problema em que pequenas empresas também possam contribuir com uma pequena percentagem de poluição*”) que são avaliados através de uma escala *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente). Como se pretende saber o nível de comprometimento dos subordinados e o modo como estes consideram que as suas organizações se defrontam com as alterações climáticas os valores obtidos foram analisados num todo de modo a obter uma pontuação total de subordinados.

A análise fatorial da variável demonstrou a presença de apenas uma componente sendo que todos os itens apresentam valores elevados para a validade, isto é, são superiores a 0.5. No que respeita à capacidade explicativa desta componente esta apresenta uma capacidade explicativa de 83%. O valor de consistência interna apurado ( $\alpha$ ) é de 0.969 com um intervalo de confiança de 95% (.95 a.98).

### **3.3.5 Responsabilidade social corporativa a nível ambiental**

A responsabilidade social corporativa ambiental foi avaliada pelos subordinados das mais variadas organizações através da resposta a uma adaptação da Escala de Responsabilidade Social Corporativa a nível ambiental de Zhu & Sarkis (2004). Para o efeito eram convidados a demonstrar o seu grau de concordância com 4 itens (exemplo de item, “*O nosso processo de produção diminui a poluição ambiental*”) sendo que estes eram avaliados através de uma escala *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente).

A análise fatorial desta variável apresentou apenas uma componente com uma capacidade explicativa de 87%. O valor de consistência interna apurado ( $\alpha$ ) é de 0.95 com um intervalo de confiança de 95% (.93 a .97). Valores mais elevados nesta escala indicam que a organização tem maior propensão para laborar segundo regras de proteção do ambiente.

**Tabela 3 - Média, Desvio-Padrão e Análise Fatorial**

Itens			Fator				
	M	DP	Ética	Performance	Liderança Transform.	Descomprom. moral	RSC
1.Os meus colegas do departamento fazem telefonemas com o telefone da empresa durante as horas de trabalho e/ou pausas.	1.55	.648	.783				
2.Os meus colegas faltam ao trabalho sem justificação.	1.50	.620	.730				
3.Os meus colegas levam para casa e sem qualquer permissão, equipamentos e materiais da empresa.	1.29	.568	.809				
4.Os meus colegas abusam verbalmente dos restantes colegas de trabalho.	1.40	.612	.799				
5.Os meus colegas trabalham de propósito mais devagar.	1.22	.532	.675				
6.Os meus colegas fazem pausas de almoço superiores ao permitido.	2.02	.762	.777				
7.Os meus colegas chegam tarde ao trabalho ou saem cedo sem permissão das chefias.	1.55	.638	.595				
8.Os meus colegas oferecem prendas em troca de tratamentos preferenciais.	1.34	.619	.827				
9.Os meus colegas ficam com o crédito do trabalho feito por outras pessoas.	2.07	.827	.593				
10.Os meus colegas tratam de assuntos pessoais durante as horas de trabalho.	2.07	.772	.763				
1.Cumpra de forma adequada as funções que foram atribuídas.	4.22	.760		.957			
2.Cumpra na totalidade as responsabilidades referidas no descritivo da função	4.21	.742		.966			
3.Executa na totalidade as tarefas que lhe são destinadas	4.25	.749		.945			
4.Supera os objetivos e as expectativas	4.12	.870		.884			
1.As minhas chefias conseguem transmitir-me uma visão clara e positiva acerca do futuro organizacional	5.53	1.142			.933		
2.As minhas chefias tratam-me como indivíduo, apoiando e encorajando o meu desenvolvimento pessoal e profissional	5.69	.997			.927		
3.As minhas chefias incentivam-me e reconhecem quando trabalho bem	5.76	.989			.927		
4.As minhas chefias promovem a confiança, envolvimento e cooperação entre os membros da sua equipa	5.68	1.002			.925		
5.As minhas chefias encorajam-me a pensar fora da caixa e a ter	5.67	1.027			.918		

*O papel mediador do descomprometimento moral nas alterações climáticas na relação entre a responsabilidade social e comportamentos não éticos: O papel moderador da liderança transformacional*

pensamento crítico, dando-me liberdade de questionar novos modos de realizar determinada tarefa.					.884	
6.As minhas chefias são claras sobre os seus valores e ideais	5.64	1.083			.873	
7.As minhas chefias respeitam-me, demonstram orgulho e incentivam-me sempre a ser melhor	5.75	1.025				
1.Para as minhas chefias, é aceitável que a empresa contribua para o aquecimento global, desde que seja para manter os postos de trabalho e o seu funcionamento.	3.04	1.427			.970	
2.Para as minhas chefias, violar os princípios acordados para a redução do aquecimento global são pequenos danos colaterais que fazem parte do negócio.	2.92	1.303			.969	
3.Tendo em conta que as grandes empresas contribuem imenso para o aquecimento global, as minhas chefias não veem qualquer problema em que pequenas empresas também possam contribuir com uma pequena percentagem de poluição.	2.96	1.340			.961	
4.Para as minhas chefias, as empresas não devem ser responsabilizadas pelo aquecimento global desde que tenham a proteção e o apoio das autoridades e Governos	2.95	1.349			.954	
5.Não é da responsabilidade de uma empresa seguir os princípios acordados para a redução do aquecimento global, quando efetivamente as outras empresas não o fazem	2.69	1.251			.947	
6.Para as minhas chefias não faz mal que uma empresa contribua para o aquecimento global porque as consequências serão mínimas.	2.92	1.331			.930	
7.Para as minhas chefias é aceitável despedir qualquer funcionário lunático que defenda medidas de redução do aquecimento global, contrárias às orientações da empresa e chefias.	2.28	1.333			.870	
8.Para as minhas chefias as empresas não podem investir na redução do aquecimento global, pois os Governos impõem-lhes taxas de impostos muito elevadas.	2.88	1.393			.641	
1.Os nossos produtos são mais amigos do ambiente	4.19	1.348			.964	
2.O nosso processo de produção requer menor uso de recursos naturais	4.13	1.270			.950	
	4.08	1.335			.931	
3.O nosso processo de produção diminui a poluição ambiental	4.11	1.262			.902	
4.Os nossos produtos são fáceis de reciclar para serem reutilizados						
<b>% Variância Explicada</b>		65.42	88.14	83.26	83.04	87.8
<b>Alfa de Chronbach (<math>\alpha</math>)</b>		.90	.95	.96	.96	.95

Nota: M= Média; DP= Desvio padrão; Liderança Transfor. = Liderança Transformacional; Descomprom. Moral = Descomprometimento Moral

### 3.4 Análise dos Dados

Ao analisar as hipóteses do estudo está implícito que estas sugerem um modelo de mediação moderado (Preacher *et al.*, 2007), no qual a robustez da relação entre a responsabilidade social corporativa nos comportamentos éticos e desempenho dos colaboradores através do descomprometimento moral sobre as alterações climáticas é condicionada pela introdução de um moderador, no caso, pela liderança transformacional.

Com o objetivo de precaver qualquer erro associado aos procedimentos estatísticos tradicionais relacionados com a avaliação do modelo de mediação moderado (Hayes, 2009), foram empregues métodos estatísticos e de SPSS presentes em Preacher *et al.* (2007) de forma a estimar-se as duas equações apresentadas de seguida:

$$M = a_0 + a_1X + a_2W + a_3XW + r \quad (1)$$

$$Y = b_0 + b_1M + c'_1X + (c'_2 + c'_3X)W + r \quad (2)$$

onde X se apresenta como a variável independente, Y como variável dependente, M como variável mediadora e W é a variável moderadora.

Os coeficientes  $a_0$  e  $b_0$  correspondem a termos de intercepto,  $a_1$  revela a robustez do percurso da responsabilidade social corporativa a nível ambiental (X) para o descomprometimento moral perante alterações climáticas (M),  $a_2$  representa a força da liderança transformacional nos colaboradores (W) para o descomprometimento moral (M),  $a_3$  representa a força da combinação da responsabilidade social corporativa a nível ambiental com a liderança transformacional nos colaboradores (XW) para o descomprometimento moral dos colaboradores perante as alterações climáticas,  $b_1$  representa a robustez do caminho de M para os *outcomes* comportamentos não éticos e *performance* (Y) enquanto controlados pela responsabilidade social corporativa,  $c'_1$  apresenta a robustez do caminho de X para Y enquanto controlados por M,  $c'_2$  apresenta a força do caminho de W para Y,  $c'_3$  alude ao percurso do cruzamento de X e W até Y, e  $r$  representa o resíduo de regressão.

A estimativa do efeito indireto de X em Y através de M poderá ser expressa como  $f(\theta|W) = b_1(a_1 + a_3W)$  na qual  $\theta$  corresponde a um vetor que contém as variáveis tomadas como aleatórias e que tem sido relevante, no caso em questão, coeficientes de regressão amostral  $a_1$ ,  $a_3$ , e  $b_1$ .

De acordo com a informação presente na Equação (2) e demonstrado no modelo em estudo (Fig. 2), a robustez do efeito indireto de X em Y através de M é condicionado pelo valor de W. Os intervalos de confiança para o valor da população da amostra do efeito indireto condicional foram derivados através de métodos de *bootstrap bias* corrigidos e acelerados (BCa) (Efron &

Tibshirani, 1993). Com a utilização de intervalos de confiança *bootstrapped* é possível evitar problemas de assimetria e outras disposições de amostragem de um efeito indireto (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004).

Para testar a hipótese de mediação e moderação seguiu-se a metodologia de Preacher & Hayes (2004, 2008) para estimar os efeitos indiretos numa mediação simples usando-se para tal o *software* PROCESS – e SPSS Macro – que foi desenvolvido por Hayes (2012). Este *software* testa os dois passos de mediação, ou seja, do preditor para o mediador e do mediador para o resultado sendo que neste estudo o primeiro passo foi da responsabilidade social corporativa para o descomprometimento moral e o segundo passo foi do descomprometimento moral para os comportamentos não éticos e *performance* e, de seguida, testa o efeito direto, total e indireto. Os efeitos indiretos foram estimados para a variável preditora (responsabilidade social corporativa) nas variáveis resultado (comportamentos não éticos e *performance*) através do intermédio de uma variável mediadora (descomprometimento moral).

O PROCESS (Hayes, 2012) tem a capacidade de calcular o viés corrigido com intervalos de confiança de *bootstrapp* acelerado para os efeitos indiretos, isto é, o mediador em análise. Os valores são considerados de elevada significância se o intervalo de confiança em questão não tiver o valor zero. De acordo com os autores o *bootstrapping* é visto como uma abordagem mais exigente para se estimar a mediação e os efeitos indiretos porque não são feitas suposições sobre a disposição do efeito indireto e tem uma taxa de erro tipo I controlada, situação que não acontece na abordagem feita por Baron e Kenny (1986) nem pelo teste de Sobel (1982).

### **3.4.1 Agregação de dados**

Tendo como objectivo realizar uma análise geral ao nível dos supervisores avançámos para a combinação das respostas dos subordinados com as respostas dos líderes com o objetivo de testar as hipóteses que haviam sido colocadas. Através da agregação de dados é possível calcular a concordância entre subordinados e chefias para cada uma das variáveis utilizadas no desenrolar do estudo (James, Demaree, & Wolf, 1984) de modo a ajudar na extração de informação dos mesmos com o interesse de encontrar tendências e padrões nos dados. Para se proceder a uma análise adequada as medidas foram agregadas a dois níveis, sendo umas agregadas a nível de equipas e outras a nível dos líderes.

As medidas comportamentos não éticos e *performance* organizacional foram agregadas ao nível das equipas.

O descomprometimento moral dos líderes foi agregado a nível de equipas e previa medir o comportamento das suas chefias, sendo comprovado com um dos itens presentes no

questionário “*Para as minhas chefias não faz mal que uma empresa contribua para o aquecimento global porque as consequências serão mínimas*”.

Por outro lado, as medidas responsabilidade social corporativa a nível ambiental e liderança transformacional foram agregadas a nível das chefias e previam que os subordinados avaliassem as suas chefias e o grau ético dos seus comportamentos sendo os seus resultados agregados num valor médio.

#### 4. RESULTADOS

Depois de se proceder à recolha dos dados, efetuou-se o processamento dos mesmos de modo a realizar uma análise estatística bem como testar as hipóteses previamente propostas. Para o efeito foi utilizado o *software* IBM SPSS Statistics 24.

Estando a lidar com amostras relativamente grandes foi tomada a decisão de usar intervalos de confiança de 95% o que nos permite concluir que valores de *p-value* inferiores a 0.05 serão considerados estatisticamente significantes. Para realizar a análise dos instrumentos utilizados foi utilizado o Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) que neste estudo está acima do mínimo aceitável que é de .70 (Bryman & Cramer, 2003). Nesta secção procedemos à apresentação dos dados recolhidos.

**Tabela 4** - Estatística descritiva e correlações

Variável	<i>r</i>						
	Média	DP	1	2	3	4	5
1. <i>Performance</i>	4.19	.73	-				
2. Comportamentos não éticos das equipas	1.60	.48	.055	-			
3. Responsabilidade Social Corporativa	4.12	.87	.087	-.107	-		
4. Descomprometimento moral	2.83	.87	.052	.228**	-.403**	-	
5. Liderança Transformacional	5.67	.57	.025	-.193**	.231**	-.151**	-

Nota: M = Média; DP = Desvio-Padrão; \*\* $p < 0.01$

A tabela 4 apresenta os valores de estatística descritiva e de correlação das variáveis em estudo (*performance*, comportamentos não éticos das equipas, responsabilidade social corporativa, descomprometimento moral perante alterações climáticas e liderança transformacional).

A *performance* apresenta uma média de 4.19 com um desvio padrão de 0.73 o que, tendo em conta que a variável foi avaliada através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, demonstra valores muito satisfatórios do desempenho dos colaboradores da organização.

Em relação à variável comportamentos não éticos das equipas a amostra apresenta uma média de 1.60 (DP = 0.48). Sendo a variável em questão avaliada segundo uma escala de *Likert* de 4 pontos podemos concluir que os comportamentos menos éticos apresentam níveis muito baixos de poderem ser realizados, sendo considerados pouco frequentes no seio das organizações.

A escala da responsabilidade social corporativa apresenta uma média de 4.12 (DP = 0.87) o que numa escala de *Likert* de 7 pontos indica níveis médios de preocupação com assuntos relativos à responsabilidade social por parte da organização.

A escala de descomprometimento moral dos líderes perante alterações climáticas apresenta uma média de 2.83 (DP = 0.87) o que, numa escala de *Likert* de 7 pontos, se traduz em valores reduzidos de descomprometimento moral, por parte da amostra, relativamente aos assuntos climáticos. Relativamente à liderança transformacional, a amostra apresenta uma média de 5.67 (DP = 0.57) e, como estamos perante uma escala de *Likert* de 7 pontos demonstra valores muito elevados da influência da liderança no comportamento dos indivíduos.

#### **4.1 Testes de Hipóteses**

No modelo hipotético previamente delineado definiu-se que a liderança transformacional moderaria a relação indireta entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e o comportamento não ético e *performance* das equipas, mediado pelo descomprometimento moral das chefias associado às alterações climáticas.

De forma a estudar as hipóteses H1 e H2 previamente propostas realizou-se uma análise de correlação entre os construtos através da análise do coeficiente de Pearson ( $r$ ). Para a amostra verificou-se uma correlação negativa ( $r = -.107$ ,  $p < 0.05$ ) entre a responsabilidade social corporativa e os comportamentos não éticos comprovando assim a H1 e demonstrando que a responsabilidade social corporativa a nível ambiental está correlacionada com menores comportamentos não éticos por parte dos trabalhadores. Isto sucede, pois, quando o fator  $r < 0$  as duas variáveis tendem a variar em sentido negativo fazendo com que um aumento na responsabilidade social corporativa a nível ambiental (variável X) provoque um decréscimo na ética dos trabalhadores (variável Y).

Verifica-se ainda que a variável responsabilidade social corporativa a nível ambiental não apresenta correlações fortes com nenhuma das outras variáveis presentes no modelo. Ao se correlacionar a responsabilidade social corporativa com o descomprometimento moral observamos uma correlação negativa ( $r = -.403$ ;  $p < 0.01$ ), enquanto na correlação com a liderança transformacional apresenta valores positivos ( $r = .231$ ;  $p < 0.01$ ) porém fracos.

Por outro lado, a correlação entre *performance* do trabalhador e responsabilidade social corporativa a nível ambiental é quase nula ( $r = .087$ ;  $p < 0.05$ ). Para se testar a H2 optou-se por analisar a qualidade de ajustamento recorrendo-se ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de modo a perceber se a responsabilidade social corporativa a nível ambiental exerce capacidade explicativa sobre a *performance* do trabalhador. Através do  $R^2$  é possível saber qual é a percentagem da variação total da variável dependente que é explicada pelo modelo. Como o valor de  $R^2$  é claramente baixo (0.0075 – 0.75%) significa que grande parte da variação da

*performance* do trabalhador não é explicada linearmente pela variável responsabilidade social corporativa a nível ambiental não comprovando a H2 anteriormente definida.

De modo a testar a hipótese H3a, isto é, a hipótese que pressupõem que o descomprometimento moral possui um efeito mediador na relação entre a responsabilidade social corporativa a nível ambiental e os comportamentos não éticos das equipas foi realizada a análise da regressão linear das variáveis (tabela 5) e o teste do efeito total de mediação cujos resultados se encontram descritos abaixo e podem ser visualizados detalhadamente no separador Anexos. Assim, definiu-se como variável mediadora o descomprometimento moral, a responsabilidade social corporativa a nível ambiental como preditora e os comportamentos não éticos e *performance* como *outcomes* do modelo. O modelo completo com o descomprometimento moral incluído como mediador tem uma significância de  $[F(2,313) = 8.60, p < 0.001, R^2 = 0.05]$ .

**Tabela 5** - Modelos de regressão das variáveis e testes de hipóteses

Preditor	Comportamentos não éticos					Performance				
	Valor	$\beta$	SE	t	Sig.	Valor	$\beta$	SE	t	sig
1.Constante		1.29**	.19	6.57	0.00		3.50**	.30	11.58	.00
2.RSC		-.01	.03	-.29	0.76		.10*	.05	2.11	.03
3.Descomprometimento moral		0.12**	.03	3.66	0.00		.08	.05	1.7	.08
F	8.60**					2.66				
R Square	.05**					.01				
R	.22**					.12				

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

A análise do efeito de mediação total foi feita através da definição de um intervalo de confiança de *bootstrap* para efeitos indiretos de 5000 amostras com um intervalo de confiança de 95%, de modo a estudar o efeito mediador do descomprometimento moral na relação da responsabilidade social corporativa a nível ambiental com os comportamentos não éticos. Assim, foi possível verificar que os valores obtidos de Lower Level (LL = -0.079) e de Upper Level (UL = -0.024) demonstram a existência de um efeito indireto de mediação.

O *bootstrapping* é uma ferramenta que apenas requer dois fatores: (1) existência de um efeito a ser mediado e (2) um efeito indireto que tem de ser estatisticamente significativo para a hipótese de mediação (Preacher & Hayes, 2004).

Preacher & Hayes (2004) sugerem que para que haja mediação tem que se verificar três conjunturas:

- a. variável independente (responsabilidade social corporativa a nível ambiental) deve estar significativamente relacionada com a variável mediadora (*descomprometimento moral*);
- b. variável independente e a mediadora devem estar, cada uma, significativamente correlacionados com a variável dependente (ética);
- c. relação existente entre a variável independente e dependente deve ser de fraca significância (mediação parcial) ou inexistente (mediação total), isto quando o mediador é incluído na equação da regressão.

Os resultados obtidos no *bootstrapping* revelam que os efeitos entre a responsabilidade social corporativa a nível ambiental no descomprometimento moral são estatisticamente significativos (path a) [ $b = -.01$ ,  $t = -.29$ ,  $p < 0.05$ , 95% CI]. Os efeitos entre a variável mediadora e os comportamentos não éticos são significativos (path b) [ $b = .126$ ,  $t = 4.144$ ,  $p < .05$ , 95%CI]. O efeito direto (path c') da responsabilidade social corporativa a nível ambiental nos comportamentos não éticos do colaborador mediado pelo descomprometimento moral nos assuntos climáticos é significativo [ $b = -.01$ ,  $t = 3.66$ ,  $p < .05$ , 95%CI] havendo um efeito indireto que foi demonstrado pelo intervalo de confiança de *bootstrapp* [ $b = -.04$ ,  $SE = .01$ , 95% CI].

Em suma, quando a variável mediadora descomprometimento moral dos líderes é inserida na relação direta entre a responsabilidade social corporativa a nível ambiental e comportamentos não éticos, é possível verificar que a mesma aumenta a sua significância (amplia de  $-.059$  para  $.12$ ). Os valores em causa são significativamente aceitáveis em estatística dado que estamos a trabalhar com um *p-value* inferior a 0.05 o qual é considerado um intervalo de confiança elevado.

Assim, e de acordo com os critérios de Preacher & Hays (2004) os resultados sugerem uma mediação parcial entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e comportamentos não éticos através do descomprometimento moral, consistente com a H3a. Após se perceber que existe uma relação indireta entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e comportamentos não éticos, justificada pelo valor da correlação entre ambas ser negativo ( $r = -.107$ ), importa perceber se a variável mediadora explica, ou não, relação indireta entre variável dependente e independente.

Para testar a H3b, a qual previa que o descomprometimento moral dos líderes explica relação indireta entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e *performance*, foram feitas duas análises de regressão. Na primeira análise apenas se inseriu a variável

dependente e independente enquanto na segunda análise se introduziu a variável mediadora para ver se esta tinha capacidade explicativa sobre a relação indireta das outras variáveis em análise. Nesta primeira análise de regressão e, recorrendo ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ) observa-se que a responsabilidade social corporativa a nível ambiental explica 16% da variância da variável *performance* ( $F_{(1,314)} = 61.00, p < 0.05$ ) demonstrando que o ajustamento deste modelo é fraco provando assim a referida relação indireta.

Quando se introduz a variável mediadora na equação observa-se que a capacidade explicativa do modelo diminui para 1.6% ( $F_{(2, 313)} = 2.66, p < 0.001$ ) demonstrando assim valores muito reduzidos o que significa que grande parte da variação da relação indireta entre X e Y não é explicada pela variável M não se aceitando a H3b que defendia que o descomprometimento moral explicava a relação indireta entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e *performance*.

Depois de se perceber o papel mediador do descomprometimento moral nos restantes construtos importa depreender se a variável moderadora liderança transformacional possui influência na relação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e *outcomes* para assim podermos enriquecer o nosso estudo. Ao introduzirmos a variável liderança transformacional na análise esperamos que os resultados obtidos suportem uma relação de mediação moderação, a qual irá ser analisada através dos resultados de *bootstrapp*.

Na primeira análise examinou-se o efeito indireto condicional, ou seja, o valor de efeito indireto condicionado nos valores do moderador - da liderança transformacional - nos comportamentos não éticos. A análise foi feita em três pontos da liderança transformacional: a média (.00), um desvio padrão acima da média (.5776) e um desvio padrão abaixo da média (-.5776).

Conforme demonstrado na tabela 6, os intervalos de confiança *bootstrapp* (bias corrigidos e acelerados) indicam o efeito indireto e negativo na presença dos três níveis de liderança.

**Tabela 6** - Efeitos indiretos condicionais nos comportamentos não éticos

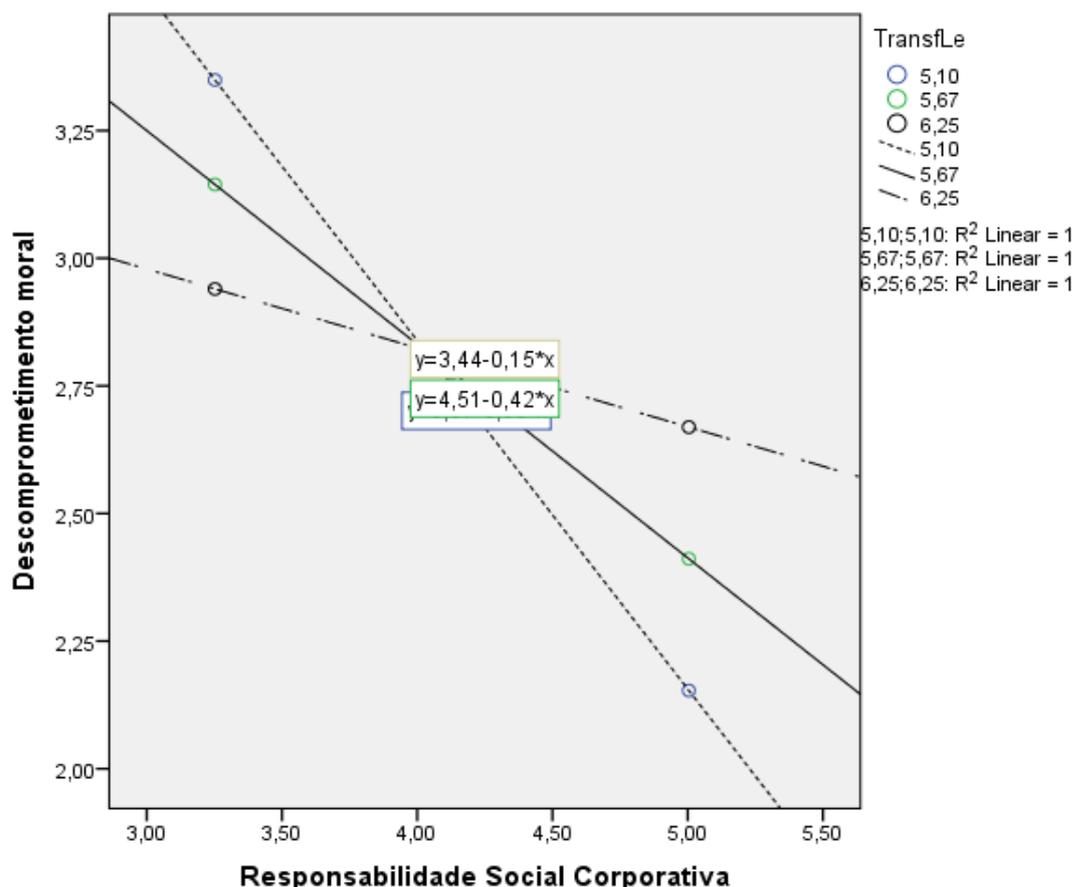
Valor Moderador	Efeito indireto condicional da média e $\pm 1$ desvio padrão			
	Efeito Boot indirect	Boot SE	BCaL95	BCaU95
Baixa liderança -1DP	-.0832	.0233	-.1317	-.0397
Média liderança (.00)	-.0510	.0136	-.0793	-.0254
Alta liderança + 1DP	-.0188	.0107	-.0409	.0010

Ainda assim e como os valores de efeito indireto são muito reduzidos, quase nulos, optou-se por verificar o índice de mediação moderação. Abordando os valores de BootLLCI (.0205)

e de BootULCI (.1013), ou seja, os valores de intervalos de confiança observamos que ambos são positivos e não possuem um valor nulo entre si demonstrando assim que são significantes e que estamos perante um modelo de mediação moderação, comprovando a hipótese 4a (H4a) previamente definida, a qual defendia que a liderança transformacional modera a relação indireta entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e o comportamento não ético das equipas, mediado pelo descomprometimento moral das chefias associado às alterações climáticas.

Para se confirmar os resultados obtidos procedeu-se a uma análise da interação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e descomprometimento moral em função da liderança transformacional. Os resultados da interação estão presentes no Gráfico 1 e podemos depreender que quanto maior é a influência da liderança transformacional nos indivíduos menor é o descomprometimento moral e maior é a responsabilidade social da organização.

**Gráfico 1** - Interação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e descomprometimento moral em função da liderança transformacional



Na segunda análise examinou-se o mesmo efeito indireto condicional, porém na variável *performance*, ou seja, o valor de efeito indireto condicionado nos valores do moderador - liderança transformacional - na *performance*. A análise foi feita em três pontos da liderança transformacional: a média (.00), um desvio padrão acima da média (.5776) e um desvio padrão abaixo da média (-.5776). Conforme demonstrado na tabela 7, os intervalos de confiança *bootstrapp* (bias corrigidos e acelerados) indicam o efeito indireto em situações de baixa liderança transformacional.

**Tabela 7** - Efeitos indiretos condicionais na *performance*

Valor Moderador	Efeito indireto condicional da média e $\pm 1$ desvio padrão			
	Efeito Boot indirect	Boot SE	BCaL95	BCaU95
Baixa liderança -1DP	-.0594	.0324	-.1281	-.0020
Média liderança (.00)	-.0364	.0198	-.0773	.0012
Alta liderança + 1DP	-.0135	.0106	-.0380	.0024

Os valores de efeito indireto tornaram a ser muito reduzidos, quase nulos, e optou-se por verificar o índice de mediação moderação. Focando nos valores de BootLLCI (-.0013) e de BootULCI (.0932), ou seja, os valores de intervalos de confiança observamos que existe um valor nulo entre eles, pois o intervalo de confiança inferior é negativo enquanto o intervalo de confiança superior é positivo demonstrando assim que não são significantes e que não estamos perante um modelo de mediação moderação, não aprovando a hipótese 4b (H4b) previamente definida, a qual previa que a liderança transformacional moderava a relação indireta entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e a *performance* das equipas, mediado pelo descomprometimento moral das chefias associado às alterações climáticas.

Através dos resultados supracitados conclui-se que a variável liderança transformacional tem o poder de moderar a relação indireta entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e comportamentos não éticos dos colaboradores havendo lugar a um modelo de mediação moderada.

## **5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este estudo teve como objetivo explicar como o efeito indireto da responsabilidade social corporativa a nível ambiental sobre os comportamentos não éticos através do descomprometimento moral poderia ser moderado pela liderança transformacional. Assim, apresentamos um parecer empiricamente avaliado de como a responsabilidade social corporativa a nível ambiental pode influenciar os comportamentos não éticos e a *performance* ao nível das equipas. Também examinámos o papel mediador do descomprometimento moral na relação entre a responsabilidade social corporativa a nível ambiental e os comportamentos não éticos. Por fim, mostramos como variáveis contextuais com a liderança transformacional podem moderar o efeito indireto da responsabilidade social corporativa a nível ambiental na componente ética e *performance*.

Como esperado, e de acordo com os estudos de Mohr *et al.* (2001), os quais defendem que a responsabilidade social corporativa impacta positivamente na sociedade ao obedecer “(...) *às leis e normas éticas, tratar honestamente os colaboradores, proteger o ambiente e contribuir para instituições de caridade*” os resultados sugerem que a responsabilidade social corporativa a nível ambiental está negativamente relacionada com os comportamentos não éticos, e que esta relação é mais fraca na presença do descomprometimento moral. Depreende-se assim que a responsabilidade social corporativa a nível ambiental tem influência positiva na ética dos seus colaboradores devido à utilização de normas éticas que irão desativar os ímpetus negativos dos colaboradores. Observa-se ainda que o descomprometimento moral foi parcialmente mediador da ligação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e os comportamentos não éticos dos colaboradores.

Em outras palavras, a diminuição do descomprometimento moral dos líderes é parcialmente responsável pela relação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e os comportamentos não éticos dos colaboradores. Esta ocorrência sugere que os próprios trabalhadores percebem que o modo como os líderes enfrentam as situações influencia os comportamentos éticos dos seus subordinados.

A liderança transformacional foi considerada como um moderador significativo entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e descomprometimento moral sendo que o impacto da responsabilidade social corporativa a nível ambiental no descomprometimento moral é mais forte para médio e altos níveis de liderança apesar de essa relação também ocorrer nos níveis mais baixos, porém sem grande efeito.

Além disso, a liderança transformacional foi um moderador significativo do efeito indireto da responsabilidade social corporativa a nível ambiental nos comportamentos não éticos para níveis médios e altos de liderança transformacional, tal como havia sido previsto nos estudos de Brown e Treviño (2006) os quais defendiam que o estilo de liderança transformacional e a ética se sobrepõem às características pessoais denotando que os líderes têm preocupação com os seus seguidores agindo de acordo com os princípios da moralidade e de forma íntegra. Como o efeito condicional foi significativo, demonstrou a presença de um modelo de mediação moderada.

O presente estudo constitui uma das primeiras tentativas de analisar o impacto do descomprometimento moral na responsabilidade social das organizações a nível ambiental. Esta investigação teve uma contribuição significativa para a literatura existente sobre alterações climáticas, comportamentos éticos em contexto laboral e como o estilo de liderança influencia o comportamento e *performance* dos colaboradores. Com os resultados obtidos é possível obter uma noção do impacto que os comportamentos menos éticos têm em contexto laboral bem como do que se pode fazer para alterar tal situação.

## **5.1 Implicações Teóricas**

As evidências obtidas neste estudo consistem numa novidade na literatura existente, dado que poucos ou nenhum estudo mostram que a liderança transformacional pode exercer influência na componente ética e *performance* organizacional. Para além disso, até ao momento apenas se tinha estudado a responsabilidade social corporativa e a ética a título individual, sem a adição de qualquer variável similar ao descomprometimento moral nas alterações climáticas.

De modo mais específico, os resultados obtidos reforçam uma relação entre a teoria da aprendizagem social postulada por Bandura (1977) e a liderança transformacional. De acordo com a referida teoria, a aprendizagem feita em contexto organizacional realiza-se através da observação dos comportamentos éticos dos líderes, influenciando os seus colaboradores a desempenhar as suas funções de acordo com determinados padrões éticos, situação observada no nosso estudo pois no momento da introdução da variável liderança transformacional no modelo em questão observamos que esta possui influência positiva nos comportamentos não éticos dos colaboradores.

O presente estudo aumenta as pesquisas anteriores sobre o papel da teoria da aprendizagem social ao permitir compreender como o descomprometimento moral exerce influência nos comportamentos não éticos e *performance* organizacional, tornando-se mais complexo teoricamente ao considerar uma abordagem metodológica multinível, bem como a contribuição

contextual (moderação) da liderança transformacional. Ainda assim, a realização de implicações teóricas tem de ser feita com cautela já que os resultados do estudo são bastante específicos e constituem uma inovação para o contexto académico.

O estudo focou-se essencialmente nos comportamentos não éticos a nível climático, na responsabilidade social das organizações e também na influência que as variáveis moderadoras e mediadoras podem ter no seio desta combinação. Em concordância com o modelo teórico apresentado, a presente investigação estuda a relação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e comportamentos não éticos com o descomprometimento moral como mediador e a liderança transformacional a exercer o papel de moderar esta relação.

A existência de menor preocupação com os temas morais a nível climático pode suscitar um decréscimo dos níveis de responsabilidade social dentro de uma organização, daí os nossos resultados contribuírem como uma inovação para os estudos existentes na área em questão. As evidências obtidas permitem auxiliar as organizações a intervir de modo a inverter os comportamentos menos éticos e, conseqüentemente, melhorar o seu desempenho a vários níveis quer seja financeiro, social ou ambiental.

Os resultados da mediação neste estudo fornecem evidências que organizações com responsabilidade social apresentam menores comportamentos não éticos, o que está em linha com investigações anteriores como as de Carroll (1979) e Garriga e Melé (2004) pois, de acordo com as abordagens históricas de Carroll (1979) e de Garriga e Melé (2004), as quais frisam que a componente ética é constituinte indissociável da responsabilidade social corporativa, observamos que os resultados da nossa amostra estão em linha com a teoria sugerindo que comportamentos de responsabilidade social a nível ambiental por parte da organização estão diretamente relacionados com uma redução dos comportamentos não éticos por parte dos colaboradores da mesma.

Os resultados da moderação demonstraram que a responsabilidade social corporativa a nível ambiental e a liderança transformacional interagem perante situações de descomprometimento moral, tendo a liderança transformacional o poder de influenciar os comportamentos morais.

Uma possível explicação para esta influência exercida pelo estilo de liderança e, tendo como referência uma das inúmeras definições de liderança transformacional, é a capacidade do líder transformacional em mudar mentalidades e inspirar comportamentos, tal como foi descrito por Bass em 1999, na sua explicação sobre o papel do líder transformacional. Esta capacidade de influência do líder perante os seus seguidores leva a que os indivíduos se identifiquem com ele, se tornem conscientes e sejam dissuadidos a cometer atos menos lícitos. Como até ao

momento nenhum estudo procurou investigar o impacto da liderança transformacional na responsabilidade social corporativa e nos comportamentos não éticos, conclui-se que o nosso estudo permite decifrar que o líder com esta característica exerce impacto positivo na componente ética das organizações.

Outra inovação do presente estudo foi o modelo de mediação moderação testado. Acreditamos que foi o primeiro estudo no qual a variável liderança transformacional foi testada como moderadora entre a responsabilidade social corporativa a nível ambiental e os comportamentos não éticos e *performance* organizacional. Os resultados obtidos – existência de capacidade de moderação pela variável liderança transformacional - ajudam a preencher as lacunas existentes na literatura sobre a influência da liderança nos comportamentos não éticos.

Descobrimos que o descomprometimento moral perante alterações climáticas medeia a relação entre responsabilidade social corporativa a nível ambiental e comportamentos não éticos. Embora o efeito de mediação moderada não seja muito significativo, o efeito indireto condicional da responsabilidade social corporativa a nível ambiental nos comportamentos não éticos através do descomprometimento moral dos líderes demonstra que os níveis de liderança demonstrados tem impacto nos comportamentos não éticos, o que aumenta as evidências sobre o comprometimento moral e continua em linha com as evidências teóricas postuladas por Bandura (1999), nas quais “os indivíduos tendem a adotar determinados padrões morais, onde se destacam os ideais e valores intrínsecos que, quando “ligados” tem como função dissuadir os comportamentos não éticos”.

Para que os estudos nesta área de pesquisa possam prosseguir e obter bons resultados, a nossa sugestão teórica vai de encontro aos resultados defendidos no Livro Verde da Comissão Europeia (manual “Estratégia de RSE 2011-2014”) o qual ressalva que a ética e responsabilidade são essenciais para um desenvolvimento sustentável da sociedade e economia sendo que ambas são extremamente necessárias para que a sociedade se desenvolva de modo responsável. Cremos assim que com os resultados obtidos no nosso estudo possamos ter dado o primeiro passo para tornar esta temática maior alvo de exploração teórica.

## **5.2 Implicações Práticas**

O estudo reforça a importância dos comportamentos éticos que promovam maior responsabilidade social corporativa e de um estilo de liderança que elimine os comportamentos menos éticos por parte dos intervenientes da organização.

Os líderes têm o poder de influenciar os seus subordinados apelando aos seus valores (Burns, 1978) e conseguindo estimulá-los à não realização de comportamentos menos éticos.

O seu grau de influência é fundamental dado que a influência por si exercida através de um processo transformacional permite transformar o modo como os seus subordinados se percecionam, indicando assim que os desafios e oportunidades que lhes são impostos são para serem defrontados (Bass & Avolio, 2004).

Assim, os líderes das organizações poderiam promover desafios onde os subordinados tivessem – inconscientemente – de desempenhar comportamentos éticos relacionados com o foco climático, como por exemplo, promover atividades cujo foco fosse a reciclagem ou até demonstrações de pequenas animações de atitudes básicas como desligar a luz quando se ausenta de uma sala, criando de seguida um desafio onde quem tivesse maior número de comportamentos adequados seria recompensado. Este sistema de recompensa está em linhas com as bases teóricas da liderança transformacional a qual prevê a existência de recompensas enquanto fator motivado, tal como foi formulado por Bass (1985). Através do exemplo, os subordinados iriam reproduzir os gestos dos seus líderes deixando de lado os seus comportamentos antiéticos.

A literatura também mostrou que a responsabilidade social corporativa permite que a organização conserve uma vantagem competitiva perante a concorrência (Porter & Kramer, 2002; Carroll & Shabana, 2010) e, como tal, através da promoção de atividades onde se demonstre que a empresa se preocupa com os seus trabalhadores e sociedade onde está inserida irá aumentar o orgulho dos colaboradores em fazerem parte daquela organização e em quererem ficar lá retidos. Portanto, os programas de responsabilidade social devem considerar a existência de conteúdos que sejam realmente do agrado dos colaboradores e que demonstrem como é bom pertencer a determinada empresa que realmente se preocupa com os outros e que promovam um estilo de liderança que inspire os subordinados a darem o seu melhor, de modo justo e de acordo com os padrões morais.

Os resultados deste estudo invocam a necessidade de se prestar maior atenção à *performance* do trabalhador, dado que os trabalhadores prestam enorme atenção à ética no trabalho e aos seus comportamentos e deixam a *performance* organizacional para segundo plano. Depreende-se então que se o comportamento ético é ambicionado, as medidas de *performance* organizacional e os sistemas de incentivos e recompensas devem ser transformados de modo a fomentar os ambicionados comportamentos éticos (Treviño, 1986; Hegarty & Sims, 1978; Worrell *et al.*, 1985) mas também para garantir que as restantes variáveis não sofrem alterações tão bruscas.

Em suma, conclui-se que a partir dos nossos resultados que as organizações devem investir em líderes cujo estilo seja transformacional que permita mudar mentalidades e comportamentos

menos éticos e criar maior proximidade dos líderes aos seus subordinados de modo a garantir que estes cumprem o estipulado.

### **5.3 Limitações e Pesquisa Futura**

O presente estudo é um contributo para o preenchimento de uma lacuna existente na literatura entre o papel do descomprometimento moral e os temas relacionados com sustentabilidade e responsabilidade social nas organizações em Portugal. Este foi alvo de algumas limitações que podem e devem vir a servir de melhorias em futuros estudos nesta área.

A primeira limitação relaciona-se com o número de elementos constantes na amostra. Apesar desta ser constituída por um número considerável de participantes (395) e de estes pertencerem a 37 organizações de 7 setores díspares, tal facto pode ser considerado uma limitação pois os setores não estão representados de igual forma na amostra, isto é, existem setores com maior número de respostas o que pode pendenciar a amostra.

A segunda limitação prende-se com o instrumento de medida dado que o preenchimento das escalas pode não ser feito em total consciência, ou seja, as escalas podem ser preenchidas de acordo com o que se acha socialmente aceitável ao invés de serem preenchidas com o que realmente acontece em contexto organizacional. Esta adulteração de preenchimento permitirá passar determinada imagem da organização onde se trabalha para apelar ao *employer branding* ao invés de relatar o que realmente se passa. Outra limitação do nosso estudo prende-se com o momento de recolha dos dados, dado que estes foram recolhidos num único momento, isto é, em modo *cross sectional*, ao invés de terem sido recolhidos em vários momentos tornando assim o estudo um carácter longitudinal.

Apesar das limitações identificadas o presente estudo permitiu delinear possíveis linhas de investigação num futuro próximo, que permitam suprir a lacuna existente na literatura ao nível do papel do descomprometimento moral na sustentabilidade ambiental, mas também do papel que o estilo de liderança exerce nos comportamentos não éticos dos colaboradores.

Para que seja possível encetar por novos caminhos é fundamental abordar construtos relacionados com cultura organizacional como os de Schein (1985), onde se considera que as culturas organizacionais são criadas pelos líderes, daí a necessidade e importância do estilo de liderança em contexto organizacional. Seria interessante depreender o modo de aprendizagem existente no seio organizacional, para perceber quais os meios mais adequados para se disseminar o conhecimento dado que a aprendizagem organizacional consiste num processo de deteção e correção de erros, tal como é defendido em estudos de Argyris e Schön (1978).

A abordagem dos construtos acima propostos - a cultura e aprendizagem organizacional - permitirá que a organização depreenda qual o estilo de cultura organizacional onde mais se enquadra e que, a partir desse autoconhecimento do interior organizacional, possa perceber qual o melhor modo para disseminar o conhecimento no seio organizacional e, conseqüentemente, depreender como poderá desenvolver um programa de aprendizagem rápido e eficiente.

A importância de se conhecer a cultura de cada organização reside no contributo que esta pode fornecer para entender determinados fatos e atitudes organizacionais, perceber os valores do indivíduo e do grupo em estudo. Através do reconhecimento de determinados elementos culturais é possível auxiliar na definição de estratégias e objetivos organizacionais (Schein, 1999).

## **CONCLUSÕES**

O presente estudo tem enorme pertinência para o paradigma organizacional dado que este está em constante mutação e evolução e espera-se que essa mudança aconteça de modo sustentável, quer seja em relação à sustentabilidade económica ou ambiental.

Estas mudanças podem induzir ao descomprometimento moral abordado no estudo e provocar danos no seio organizacional bem como nos próprios indivíduos que colaboram nas organizações. A introdução da variável moderadora liderança transformacional, para além de uma inovação em estudos que combinem a responsabilidade social a nível ambiental e a ética, é também um enorme avanço na literatura ao permitir decifrar a influência que o estilo de liderança exercido pode ter no desempenho organizacional bem como na prática de comportamentos éticos por parte do indivíduo.

Através da análise dos resultados podemos confirmar que as escalas utilizadas tinham boas capacidades psicométricas e que as variáveis se relacionavam entre si permitindo-nos suportar o modelo de mediação proposto bem como algumas das hipóteses formuladas. O estudo revelou o efeito de mediação parcial do descomprometimento moral dos líderes na relação entre a responsabilidade social corporativa a nível ambiental e a componente ética.

Os resultados obtidos são úteis para os investigadores e também para a indústria, ao abordarem uma perspetiva inovadora da temática e ao introduzirem variáveis de elevado interesse para o contexto organizacional, com especial foco no estilo de liderança. O estudo permite também que as organizações repensem acerca do seu estilo de liderança e do modo como este pode influenciar, positiva ou negativamente, o desempenho da organização bem como o empenho dos seus colaboradores ao efetuarem o seu trabalho.

Caso haja uma liderança que transforme mentalidades e uma implementação de uma responsabilidade social adequada, a organização maximiza o seu impacto no exterior e aumenta a vantagem competitiva perante a concorrência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaronson, S. A. (2003). Corporate responsibility in the global village: The British role model and the American laggard. *Business and Society Review*, 108(3), 309–338.
- 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, F. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico da análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 11 (3) 105-125.
- Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Lisboa: Princípia.
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2009). Leadership styles and CSR practice: an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 189–213.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action approach. *Reading, MA: Addison Wesley*.
- Aristóteles. (2009). *Ética a nicómaco* (A. C. Caeiro, trad.). Lisboa: Quetzal. (Originalmente publicado em 1837).
- Arlow, P., & Gannon, M. J. (1982). Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 7(2), 235-241.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Treviño, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33 (3), 670–684. doi: 10.5465/AMR.2008.32465714
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98, 573–582.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21–34.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*, 29.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28(2), 446-463.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Bandura, A. (1990). *Mechanisms of moral disengagement*. In W. Reich (Ed.), **Origins of terrorism: Psychologies, ideologies, theologies, states of mind** (pp. 162–191). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193–209
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101–118.
- Bandura, A. (2004a). *The Role of Selective Moral Disengagement in Terrorism and Counterterrorism*. In F. Moghaddam & J. Marsella (Eds.). *Understanding Terrorism: Psychological Roots, Consequences and Interventions* (pp. 121-150). Washington, DC: American Psychological Association Press.
- Bandura, A. 2004b. *Selective Exercise of Moral Agency*. In T. A. Thorkildsen & H. J. Walberg (Eds.), **Nurturing Morality** (pp. 37 -57). Boston: Kluwer Academic
- Bandura, A. 2014. Social cognitive theory of moral thought and action. In *Handbook of moral behavior and development* (pp. 69-128). Psychology Press.
- Bandura, A. 2016. *Moral disengagement: How people do harm and live with themselves*. Worth Publishers.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 364–374
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Beu, D. S., & Buckley, M. R. (2004). This is war: How the politically astute achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 551–568.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2016). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 731-742.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2017). *Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior*.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2015). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Bryman, A., & Cramer, D. 2003. Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows (AF Barros & D. Lopes, Trad.). *Oeiras: Celta Editora. (obra original publicada em 2001)*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership New York. NY: Harper and Row Publishers*.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213). Grove Press.
- Carroll, A. B. 1980. *Social responsibility as an objective of business: evolving toward a model of corporate social performance*. Business Policy and Strategic Management, 3rd ed., WE Glueck (New York: McGraw-Hill, 1980), 62-70.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of corporate Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Comissão Europeia. (2002). *Regional clusters in Europe. Observatory of European SMEs*.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 19, 297–311.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374.

- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), pp. 53-63.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. London: Chapman & Hall.
- Elkington, J., (1998). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Garriga, E. e Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(12), 51-71.
- Gini, A. (1997). Moral leadership and business ethics. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 4, 64–81.
- Granada, C. A. 2014. Corporate social responsibility: From the company to the individual. *Lambert Academic Publishing*, 1: 8-15
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & society*, 36(1), 5-31.
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2012). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115, 435–449.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Heald, S. (2017). Climate Silence, Moral Disengagement, and Self-Efficacy: How Albert Bandura's Theories Inform Our Climate-Change Predicament. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 59(6), 4-15.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 451.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85.
- Jesus, T. A. D., Sarmiento, M., & Duarte, M. (2017). Ética e responsabilidade social. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 29, 3-30.
- Jenson, E. (1997). Disaster management ethics—disaster management training programme. *Department of Humanitarian Affairs, United Nations Google Scholar*.
- Kacmar, K. M., Andrews, M., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2012). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115, 33–44.
- Kant, I. (1785) Groundwork for the Metaphysics of Morals.

- Khan, M. A. (1995). Sustainable development: The key concepts, issues and implications. Keynote paper given at the international sustainable development research conference, 27–29 march 1995, Manchester, UK. *Sustainable Development*, 3(2), 63-69.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological bulletin*, 56(4), 241.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- Mayer, D. M., Nurmohamed, S., Treviño, L. K., Shapiro, D. L., & Schminke, M. (2013). Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 89–103.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw Hill
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, 31(4), 854-872.
- Mill, J. (1867), *Utilitarianism*, London, Frase's Magazine.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45–72.
- Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 80, 129–139.
- Moore, C., Detert, J. R., Trevino, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65, 1–48
- Naquin, C. E., Kurtzberg, T. R., & Belkin, L. Y. (2010). The finer points of lying online: E-mail versus pen and paper. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 387–394.
- Odom, L., Ferguson, R., Golightly-Jenkins, C., & Alarcon, R. (Summer, 2003). Ethics training: impact on corporate liability, Institute **Leadership Review**
- Oliveira Maciel, C., & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 544-559.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business & Society*, 40(4), 369-396.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259–278.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429.
- Rawls, J. (2001), *Justice as Fairness*, Harvard, Harvard University Press.
- Rawls, J. (2009). *A theory of justice: Revised edition*. Harvard university press.
- Rego, A. (2000). Comportamentos de cidadania organizacional – diferentes padrões reactivos às percepções de justiça. *Organização e Trabalho*, (24), 9-28.
- Rego, A. & Cunha, M. (2007). *A essência da liderança (3ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Brown, M. E. (2010). Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability. *Business Ethics Quarterly*, 20, 215–236.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J., & Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of business ethics*, 32(2), 143-156.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Schein, E. H. (1985). Organisational culture and leadership: A dynamic view. *San Francisco*.
- Schein, E. H. (1999), *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135–151.

- Shu, L. L., Gino, F., & Bazerman, M. H. (2011). Dishonest deed, clear conscience: When cheating leads to moral disengagement and motivated forgetting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(3), 330–349.
- Simões, E. (2015). Agir de forma ética. In J. Neves, M. Garrido & E. Simões (Eds.), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais* (3ª Edição, 149-172). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, M. C. (2016). A filosofia moral de John Stuart Mill: utilitarismo e liberalismo.
- Simpson, W. G., & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Somers, M. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: a study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values, *Journal of Business Ethics*, 30, 185-195.
- Staub, E. (2012). Psychology and morality in genocide and violent conflict: Perpetrators, passive bystanders, and rescuers. *The social psychology of morality: Exploring the causes of good and evil*, 381-398.
- Tajfel, H. (1978). Intergroup behavior. *Introducing Social Psychology.*—NY: Penguin Books, 401-466.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. CUP Archive.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their subordinates' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Tingchi Liu, M., Anthony Wong, I., Shi, G., Chu, R., & L. Brock, J. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 181-194.
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533–547.
- Torres, A., Bijmolt, T. H., Tribó, J. A., & Verhoef, P. (2012). Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 13–24.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., & Nelson, A. K. (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in organizational behavior*.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304–311.

- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 171-204.
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business ethics*, 29(4), 325-337.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 303-319.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Worrell, D. L., Stead, W. E., Stead, J. G., & Spalding, J. B. (1985). Unethical decisions: The impact of reinforcement contingencies and managerial philosophies. *Psychological Reports*, 57(2), 355-365.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of operations management*, 22(3), 265-289.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Escala de Ética dos trabalhadores, adaptado de (Vardi, 2001)

*Seguem-se um conjunto de afirmações sobre ética dos colaboradores da organização. Refira até que ponto os seguintes comportamentos são identificados por si. Para cada um deles coloque o valor que melhor descreve o seu comportamento no trabalho. A cada item atribua um valor entre 0 e 3:*

Nunca	Pouco Frequente	Frequente	Muito Frequente
0	1	2	3

1. Os meus colegas do departamento fazem telefonemas com o telefone da empresa durante as horas de trabalho e/ou pausas.	
2. Os meus colegas faltam ao trabalho sem justificação.	
3. Os meus colegas levam para casa e sem qualquer permissão, equipamentos e materiais da empresa.	
4. Os meus colegas abusam verbalmente dos restantes colegas de trabalho.	
5. Os meus colegas trabalham de propósito mais devagar.	
6. Os meus colegas fazem pausas de almoço superiores ao permitido.	
7. Os meus colegas chegam tarde ao trabalho ou saem cedo sem permissão das chefias.	
8. Os meus colegas oferecem prendas em troca de tratamentos preferenciais.	
9. Os meus colegas ficam com o crédito do trabalho feito por outras pessoas.	
10. Os meus colegas tratam de assuntos pessoais durante as horas de trabalho.	

**Anexo 2 - Escala Preocupações Alterações Climáticas,** adaptado de (Moore et al., 2012)

*Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das alterações climáticas e da preocupação de cada indivíduo com este tema. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 7):*

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Para as minhas chefias, é aceitável que a empresa contribua para o aquecimento global, desde que seja para manter os postos de trabalho e o seu funcionamento.	1	2	3	4	5	6	7
2. Para as minhas chefias, violar os princípios acordados para a redução do aquecimento global são pequenos danos colaterais que fazem parte do negócio.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tendo em conta que as grandes empresas contribuem imenso para o aquecimento global, as minhas chefias não veem qualquer problema em que pequenas empresas também possam contribuir com uma pequena percentagem de poluição.	1	2	3	4	5	6	7
4. Para as minhas chefias, as empresas não devem ser responsabilizadas pelo aquecimento global desde que tenham a proteção e o apoio das autoridades e Governos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não é da responsabilidade de uma empresa seguir os princípios acordados para a redução do aquecimento global, quando efetivamente as outras empresas não o fazem.	1	2	3	4	5	6	7
6. Para as minhas chefias não faz mal que uma empresa contribua para o aquecimento global porque as consequências serão mínimas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Para as minhas chefias é aceitável despedir qualquer funcionário lunático que defenda medidas de redução do aquecimento global, contrárias às orientações da empresa e chefias.	1	2	3	4	5	6	7
8. Para as minhas chefias as empresas não podem investir na redução do aquecimento global, pois os Governos impõem-lhes taxas de impostos muito elevadas.	1	2	3	4	5	6	7

### **Anexo 3 - Escala de Responsabilidade Social Corporativa a nível ambiental**

*(Zhu and Sarkis, 2004, adaptação)*

*Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca das alterações climáticas e da responsabilidade social que cada indivíduo exerce. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 7):*

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

#### **Comparativamente com a nossa concorrência:**

1. Os nossos produtos são mais amigos do ambiente	1	2	3	4	5	6	7
2. O nosso processo de produção requer menor uso de recursos naturais	1	2	3	4	5	6	7
3. O nosso processo de produção diminui a poluição ambiental	1	2	3	4	5	6	7
4. Os nossos produtos são fáceis de reciclar para serem reutilizados	1	2	3	4	5	6	7

**Anexo 4 - Escala de Liderança** adaptado de Global Transformation Leadership (GTL)

*Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca do estilo de liderança do seu supervisor. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 7):*

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. As minhas chefias conseguem transmitir-me uma visão clara e positiva acerca do futuro organizacional	1	2	3	4	5	6	7
2. As minhas chefias tratam-me como indivíduo, apoiando e encorajando o meu desenvolvimento pessoal e profissional	1	2	3	4	5	6	7
3. As minhas chefias incentivam-me e reconhece quando trabalho bem	1	2	3	4	5	6	7
4. As minhas chefias promovem a confiança, envolvimento e cooperação entre os membros da sua equipa	1	2	3	4	5	6	7
5. As minhas chefias encorajam-me a pensar fora da caixa e a ter pensamento crítico, dando-me liberdade de questionar novos modos de realizar determinada tarefa	1	2	3	4	5	6	7
6. As minhas chefias são claras sobre os seus valores e ideais	1	2	3	4	5	6	7
7. As minhas chefias respeitam-me, demonstram orgulho e incentivam-me sempre a ser melhor	1	2	3	4	5	6	7

**Anexo 5 - Escala de Performance Individual** (Williams & Anderson, 1991, adaptação)

*Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca da performance individual de cada colaborador. Refira até que ponto os seguintes comportamentos são identificados por si. Para cada um deles coloque o valor que melhor descreve o seu comportamento no trabalho. A cada item atribua um valor entre 1 e 5:*

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

	1	2	3	4	5
1. Cumpro de forma adequada as funções que me foram atribuídas.					
2. Cumpro na totalidade as responsabilidades referidas no descritivo da função.					
3. Executo as tarefas que me são destinadas					
4. Supero os objetivos e as expectativas					

### Anexo 6 - Resultados das análises de mediação e moderação

**Tabela 8** - Análise de mediação do descomprometimento moral dos líderes nos comportamentos não éticos

	Descomprometimento moral	
	Beta	t-test
$\beta$ coeff 1 = RSC no descomprometimento moral ( a path)	-.01	-.29
$\beta$ coeff 2 = Descomprometimento moral na ética (b path)	.12*	3.67
$\beta$ coeff 3 = Efeito direto da RSC na ética (c' path)	-.01	-.29
$\beta$ coeff 4 = efeito total da RSC na ética ( c path)	.0593	-1.90
$\beta$ coeff 5 = efeito indireto (a*b)	-.04	
LL 95% CI	-.079	
UL 95% CI	-.024	
F	8.607	
R <sup>2</sup>	.052	
R <sup>2</sup> ajustado	.046	

**Tabela 9** - Efeitos indiretos condicionais da liderança transformacional na ética

Valor Moderador	Efeito indireto condicional da média e $\pm 1$ desvio padrão			
	Efeito Boot indirect	Boot SE	BCaL95	BCaU95
Baixa liderança -1DP	-.0832	.0233	-.1317	-.0397
Média liderança (.00)	-.0510	.0136	-.0793	-.0254
Alta liderança + 1DP	-.0188	.0107	-.0409	.0010

**Tabela 10** - Índice de mediação-moderação da liderança transformacional na ética

	Índice	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Liderança Transformacional	.0557	.0207	.0205	.1013

**Tabela 11** - Efeitos indiretos condicionais da liderança transformacional na *performance*

Valor Moderador	Efeito indireto condicional da média e $\pm 1$ desvio padrão			
	Efeito Boot indirect	Boot SE	BCaL95	BCaU95
Baixa liderança -1DP	-.0594	.0324	-.1281	-.0020
Média liderança (.00)	-.0364	.0198	-.0773	.0012
Alta liderança + 1DP	-.0135	.0106	-.0380	.0024

*O papel mediador do descomprometimento moral nas alterações climáticas na relação entre a responsabilidade social e comportamentos não éticos: O papel moderador da liderança transformacional*

**Tabela 12** - Índice de mediação-moderação da liderança transformacional na *performance*

	<b>Índice</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
Liderança Transformacional	.0398	.0238	-.0013	.0932