



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A influência das práticas de RSO na relação entre a Liderança Ética e a Reputação Ética: efeito mediador da qualidade da relação líder-subordinado (LMX)

Inês Moleiro Marques

Nº 65060

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

Orientador:

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

Coorientador:

José Gonçalves das Neves, Professor associado (Agregado),
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)

Outubro, 2018

Agradecimentos

“Deus quer, o Homem sonha, a obra nasce”

Fernando Pessoa

Nunca haverão palavras que quantifiquem a gratidão que tenho para com os que me foram acompanhando ao longo deste percurso.

Agradecer ao professor José Neves, por ter aceite orientar-me e, desde logo, me ter recebido. Obrigada pelo sentido crítico e por me ter ajudado a amadurecer as ideias que fui desenvolvendo, conseguindo assim conceber novas ideias, mais reais e úteis. Obrigada por todas as vezes questionar que contributos tinham os meus pensamentos.

À orientadora, Patricia Duarte, que desde o primeiro minuto me motivou para o tema, para este trabalho, e para o desafio que se avizinhava. Obrigada por me ter feito acreditar em todos os momentos de que isto seria possível e de que surpreendentemente eu seria capaz de ultrapassar todos os obstáculos.

Um agradecimento especial, à minha família em geral, mas, em especial aos meus pais, que sempre demonstraram uma confiança e amor incondicional ao longo desta caminhada e acreditaram profundamente nas minhas capacidades, mesmo quando eu duvidei delas e, quando eu dificultava tudo e mais alguma coisa. São os pilares da minha vida e só lhes tenho a agradecer o facto de me deixarem seguir sempre os meus sonhos e me motivarem a ir mais além. Ao meu irmão que, com a sua capacidade para aligeirar os meus medos e ansiedades através das suas brincadeiras me foi fazendo acreditar que as coisas eram bem mais simples e descomplicadas.

Ao meu Daniel, por toda a paciência do mundo em fazer-me acreditar de que eu tinha imensa capacidade para terminar este ciclo. Por todas as palavras de incentivo, quando o medo e as inseguranças me assolavam, pela sua capacidade de me fazer soltar uma gargalhada e esquecer todos os anseios, mesmo quando eles eram imensos. Nunca conseguirei retribuir tamanha motivação e carinho.

A todos os meus amigos que sem saberem contribuíram com imensa motivação para este trabalho, obrigada por estarem presentes em todos os momentos. Aos meus colegas de luta, que também foram essenciais neste processo.

Por fim, um agradecimento ao Santander, ao Fernando e à Susana, pela flexibilidade e apoio demonstrado nesta etapa. Por também terem contribuído para que esta meta se concretizasse. A todos os que se cruzaram comigo ao longo de cinco anos de ISCTE, o meu agradecimento eterno.

Resumo

A literatura tem apontado o tema da ética como de elevada importância para o mundo das organizações pois, com todos os escândalos éticos que têm assombrado as organizações, estas têm cada vez mais dificuldades em atrair tanto clientes como novos colaboradores, pois os indivíduos criaram alguma desconfiança perante as organizações.

Deste modo, com esta dissertação pretende-se explorar de que forma os colaboradores percebem a sua organização quanto a temas éticos, tendo em conta o estilo de liderança adotado e as práticas de Responsabilidade Social da organização.

Assim, será esperado que o tipo de relação que é estabelecido entre o líder e liderado explique a relação entre a Liderança Ética e a Reputação Ética e, que as práticas de Responsabilidade Social implementadas na organização intensifiquem esta relação, exercendo assim um efeito moderador sobre as referidas variáveis.

No entanto, ao contrário do expectável, não se verificaram estas relações, à exceção do que refere à relação entre Liderança Ética e Reputação Ética, o que sugere que o poder de ter um líder ético é tão forte para explicar a percepção de Reputação ética da organização, que a relação que o líder e subordinado estabelecem não é suficientemente explicativa desta relação. Por seu turno, respeitante às práticas de Responsabilidade Social existem evidências na literatura, que indicam que a existências destas práticas conduzem a uma percepção de Reputação Ética da organização mais elevada, no entanto o efeito moderador desta variável não se revela expressivo no aumento da relação entre liderança ética e reputação ética.

Concluindo, sugere-se que de futuro sejam estudadas outro tipo de variáveis como explicativas desta relação, como é o exemplo da satisfação pois, existem autores que defendem que a percepção de reputação ética depende da satisfação do colaborador com a organização.

Palavras-chave: Reputação Ética, Liderança Ética, Relação Líder- Subordinado (*LMX*), Responsabilidade Social

Abstract

Recent literature has identified ethics as being an important component for organizations because, with all the ethical scandals that occurred recently, they have increased difficulties in attracting clients and new employees. This happens because individuals have created mistrust about organizations.

The aim of this master thesis is to explore how employees perceive their organization on ethical issues, taking into account the style of leadership that is adopted by their leader and the practices of Corporate Social Responsibility implemented by the organization.

It was expected that the *Leader Member Exchange* explains the relationship between Ethical Leadership and Ethical Reputation and that the Corporate Social Responsibility practices increase this relationship, by exerting a moderator role..

However, finding did not allowed to verified the proposed relationships, except regarding the one between Ethical Leadership and Ethical Reputation. This suggests that the power of having an ethical leader is so expressive that explains the ethical Reputation in organizations. Furthermore, the *Leader Member Exchange* is not strong enough to explain this relation. On the other hand, there was evidence in the literature that Corporate Social Responsibility leads to a higher perception of Ethical Reputation. However, the results revealed that in the present study it was not expressive enough to increase the relationship of ethical leadership and ethical reputation.

In conclusion, it is suggested that in the future other types of variables be studied to understand more about this subject. For example, job satisfaction can be a good variable to include in this model, because there are some authors who argue that the perception of ethical reputation depends on the satisfaction of the worker about his organization.

Key Words: Ethical Reputation, Ethical Leadership, *Leadership-Member Exchange*, Corporate Social Responsibility

Índice

Introdução.....	3.
I- Enquadramento teórico	3
1. Reputação Ética.....	3
2. Liderança Ética	5
3. O papel mediador da qualidade da relação Líder- liderado (LMX)	14
4. Responsabilidade Social.....	17
II- Método	23
1. Procedimento	23
2. Amostra	23
3. Instrumentos	24
III- Resultados	25
1. Mediação	28
2. Moderação	30
2.1. Responsabilidade Social para com os Colaboradores.....	30
2.2, Responsabilidade Social para com a Comunidade e o Ambiente.....	31
2.3. Responsabilidade Social Económica.....	33
IV- Discussão/ Conclusão.....	35
Referências.....	40
Anexos	46

Índice de Quadros

Quadro 1.1- Resumo das características da Liderança Ética, Transformacional e Transacional.....	
9 Quadro 1.2- Resumo dos traços de personalidade dos líderes éticos, tendo por base a teoria dos Big Five (McCrae & Costa,1997).....	11
Quadro 1.3- Dimensões do Modelo tridimensional da RSO (Adaptado de Neves & Bento, 2005	19
Quadro 3.1- Média, Desvio-padrão e Correlações.....	27
Quadro 3.2- Efeito mediador do LMX na relação entre Liderança Ética e Reputação Ética	29
Quadro 3.3- Efeito moderador da RSO para com os colaboradores na relação entre Liderança Ética e Reputação Ética	31
Quadro 3.4- Efeito moderador da RSO para com a comunidade e o ambiente na relação entre Liderança Ética e Reputação Ética.....	33
Quadro 3.5- Efeito moderador da RSO para com a economia na relação entre Liderança Ética e Reputação Ética	34

Índice de Figuras

Figura 1.1- Modelo de investigação	22
--	----

Introdução

Em ambientes competitivos surge a necessidade das empresas se destacarem umas das outras (Anderson, Narus, & van Rossum, 2006) deste modo, investem na personalização da relação que estabelecem com os vários *stakeholders* (Ahearne, Jelinek, & Jones, 2007). Criando por exemplo brindes para oferecer aos seus clientes, aumentando as expectativas dos mesmos e, assim estes tendem a reconhecer investimento da organização em recursos para personalizar esta relação. Estas práticas surgem, dada a importância das organizações em se focarem no cliente para garantirem o seu sucesso (Bejou, Ennew, & Palmer, 1998). No entanto, a comunidade científica tem-se debruçado sobre este tema e questionando o fundamento ético destas ofertas (Fisher, 2007) pois, caso estas práticas sejam percebidas como tendo baixo nível ético, os indivíduos irão criar uma relação pouco afetiva com a organização, o que poderá comprometer a sua intenção de compra (Babin, Griffin, & Boles, 2004). Estas conclusões permitem-nos refletir que as percepções dos indivíduos poderão afetar as suas atitudes e comportamentos, e ainda serem preditores do sucesso de uma organização.

Os recentes escândalos que envolvem organizações têm aumentado o clima de desconfiança quanto à conduta ética das organizações (Valenzuela, Mulki, & Jaramillo, 2010). Segundo um estudo de Cooper e colaboradores realizado há 20 anos pela *National Association of Purchasing Managers (NAPM)* conclui que as ofertas ou benefícios podem vir a influenciar a intenção de compra dos clientes pode constituir um problema de caráter ético nas organizações. Assim, estas devem refletir acerca da personalização dos seus serviços de modo a evitar a quebra da conduta ética dos mesmos uma vez que, poderão comprometer a relação construída com os clientes e a fidelidade dos mesmos. Roman e Ruiz (2005) defendem a existência de uma relação forte entre a conduta ética e a lealdade bem como, a satisfação (Valenzuela, Mulki, & Jaramillo, 2010).

Adicionalmente, a literatura aponta a Responsabilidade Social e procedimentos baseados na ética como conceitos que estimulam a boa relação com os clientes e, melhores resultados das organizações quando comparadas a empresas que não investem nestas práticas (Hammann, Habisch & Pechlaner, 2009). Ainda Pelton e colaboradores, (1999) concluem que, quando as organizações têm práticas sustentadas pela ética, os seus consumidores percebem a empresa como mais: solidária, íntegra, mutualista, considerando estes aspetos essenciais à sua relação (Valenzuela, Mulki, & Jaramillo, 2010).

Deste modo, torna-se ainda pertinente refletir quanto ao papel de aspetos éticos no sucesso e nos benefícios de uma organização pois, Den Hartog (2015) defende que a ética é uma característica crucial no momento da avaliação da fiabilidade de uma organização.

Apesar da maioria da investigação acerca do tema da ética ter sido desenvolvida em torno da perspectiva do cliente, torna-se premente investigar a visão do colaborador acerca dos aspetos éticos da organização na qual trabalham. Pois, só assim compreenderemos que fatores podem contribuir para os colaboradores sentirem que a sua organização é regida por uma conduta ética. Neste sentido, devemos destacar o papel dos líderes na implementação destes comportamentos nas organizações onde estão inseridos, pois segundo Treviño, Brown, e Hartman (2003) é da responsabilidade dos líderes definir qual o padrão de comportamentos que deve ser seguido, recorrendo a reforços e a sanções para aumentar as práticas baseadas na ética.

Ainda que, muita da informação sobre o tema se centre na perspectiva do consumidor, a presente investigação pretende oferecer uma visão centrada nos colaboradores da organização relativamente a aspetos éticos da mesma.

Mais concretamente pretende-se avaliar se a relação entre a Liderança Ética e a Reputação Ética é explicada pela qualidade da relação que é estabelecida entre o líder e liderado (tendo por base o modelo *LMX*) e, se as práticas de Responsabilidade Social da organização intensificam esta relação.

A presente dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: numa primeira parte, pretende-se que o leitor compreenda mais aprofundadamente a temática em estudo, será apresentada uma revisão de literatura acerca das variáveis presentes no modelo de investigação e, elencadas as hipóteses para o mesmo. De seguida será explicado todo o método utilizado para esta investigação, onde, será descrita a amostra, o procedimento de recolha de dados e os instrumentos utilizados. Posteriormente, passaremos a descrever os resultados obtidos com a recolha de dados e, por fim, apresentaremos uma discussão onde propomos algumas explicações para os resultados obtidos identificando possíveis limitações do estudo, bem como sugestões para futuras investigações.

I- Enquadramento teórico

1. Reputação Ética

Como consequência dos recentes escândalos do mundo dos negócios, torna-se cada vez mais difícil atrair clientes para as empresas uma vez que, estes são céticos acerca dos valores das organizações (Farah & Newman, 2010), tornando-se desta forma fundamental a criação de mecanismos que transmitam preocupação ambiental e social onde as organizações estão inseridas (Piercy & Lane, 2009).

Assim, segundo Crook, Ketchen, Combs e Todd (2008) o desafio principal de uma organização é compreender o motivo pelo qual algumas organizações apresentam melhor performance que outras (Pires & Trez, 2017).

Segundo Zigan (2013) os recursos intangíveis de uma organização são o seu maior bem e, o que a conduz a uma performance mais positiva (Pires & Trez, 2017), no entanto Fernández e colaboradores (2000) referem que estes recursos são ambíguos e difíceis de identificar, o que dificulta segundo Brahim e Arab (2011) o reconhecimento destas características noutras organizações comparativamente mais produtivas (Fernández, Montes, & Vásquez, 2000).

Consequentemente a Reputação de uma organização é definida como um recurso intangível da mesma com elevado potencial na previsão da performance, tendo este tema segundo Vance e De Angelo (2007) ganho especial interesse pela comunidade científica. Assim, segundo Fombrun (1996) este conceito diz respeito à “perceção coletiva da organização tendo por base ações passadas e expectativas de ação futuras, tendo em conta a sua eficiência relativamente aos seus principais concorrentes” (Pires & Trez, 2017).

Neste sentido e, tendo em conta os desafios que as organizações enfrentam devem-se encontrar aspetos que diferenciem o serviço que têm para oferecer e, é na base nesta necessidade que surge o conceito de Reputação Ética (Garcia de los Salmones, Perez, & Rodriguez del Bosque, 2009). Pois, cada vez mais os indivíduos têm em consideração ações de responsabilidade social das empresas, sendo este um fator impulsionador do aumento da receita (Farah & Newman, 2010). Por este motivo, as organizações começam a enfatizar estes valores éticos tornando-se um tema em destaque no que concerne às suas concorrentes (Garcia de los Salmones et al., 2009), pois como defende Jaramillo, Mulki, e Salomon (2009) a preocupação das organizações com aspetos éticos aumenta a lealdade para com a organização.

Assim, a Reputação Ética (RE) reflete as práticas da empresa perante os códigos de ética, que dizem respeito a um julgamento realizado pelos colaboradores e clientes acerca da existência de problemas éticos na organização (Armstrong, 1996).

Já Valenzuela, Mulki e Jaramillo (2009) apontam para que os julgamentos que os indivíduos realizam acerca de uma organização estejam relacionados positivamente com o valor percebido; Garcia de los Salmone (2009) demonstrou a importância de se implementarem padrões éticos nas organizações sob a forma de responsabilidade social pois, este aspeto incrementa a lealdade (Mulki & Jaramillo, 2011).

Segundo Jaramillo e colaboradores (2010) a Reputação ética “reflete o comprometimento com a ética”, que é avaliada segundo os acontecimentos éticos da organização (Armstrong, 1996). Já Natale e Sora (2009) propõem uma visão da Reputação Ética sob ponto de vista do Marketing defendendo que estas práticas funcionam como vantagem em termos competitivos. O que, se sobrepõe à premissa de que o sucesso de uma organização é avaliado pela atenção que é dada às carências que os *Stakeholders* expressam, bem como à empatia e à resposta das necessidades da sociedade (Mulki & Jaramillo, 2011).

Num estudo de Mulki e Jaramillo (2011) que tenta explorar de que modo as organizações podem atrair e fidelizar os seus utilizadores, foi examinada a possibilidade da perceção de Reputação Ética conduzir ao valor percebido e, conseqüentemente à satisfação e lealdade. O resultado do estudo aponta para que quando os clientes estão satisfeitos, demonstram-se mais disponíveis para serem leais e, deste modo, o investimento na Reputação ética poderá acrescentar valor à organização. Estas conclusões parecem demonstrar a existência de relação entre a RSO e comportamentos éticos, na medida em que com este investimento as organizações conseguem criar uma relação emocional positiva com os seus clientes. Mulki e colaboradores (2008) corroboram esta hipótese na medida em que conceptualizam o investimento na promoção de um clima ético relacionando-o diretamente com a satisfação dos utilizadores (Mulki & Jaramillo, 2011).

Existem ainda evidências para afirmar que os colaboradores percebem a justiça da organização com base em questões éticas, julgando a forma como são tratados no local de trabalho (Lui, Liao, & Loi, 2012). Assim quando um líder atua de forma menos ética, os colaboradores colocam em causa os procedimentos e métodos da organização (Premeaux, 2009).

Apesar de ainda não existir muita literatura acerca deste tema e, o que existe ser centrado na perspectiva do consumidor, parece interessante analisar os fatores que podem vir

a ter impacto na Reputação Ética de uma organização, tendo em conta a visão do colaborador. Assim, esta variável assume um papel de destaque nesta dissertação.

2.Liderança Ética

Como já referido muito se tem discutido acerca da implicação do líder nos recentes escândalos éticos, que têm assombrado as organizações (Colvin, 2003), pois estes devem promover um conjunto de valores baseados na ética aos seus colaboradores (Brown, Treviño, Harrison, 2005). A ética de uma organização é sustentada pelos “valores, princípios aceites e normas comportamentais positivas” (Valentine, 2009), que são comuns a todos os membros de um organismo (Hunt & Wood, 1989).

Como refere Meyer, Allen & Smith (1993) é fundamental que os líderes inculquem nos seus colaboradores sentimentos positivos acerca da organização onde trabalham, nomeadamente implicação organizacional (Meyer, Allen & Smith, 1993), satisfação (Lima, Vala & Monteiro, 1994) ou a integração no trabalho (Crossley, Bennett, Jex & Burnfield, 2007) assim, os líderes deverão estar atentos ao grau de satisfação dos seus subordinados (Nunes, 2016).

As crenças que os colaboradores concebem são um fator preponderante no êxito de uma organização; deste modo, os líderes devem evitar comportamentos de controlo, manipulação e favorecimento dos seus interesses (Hawell & Avolio, 1992), já que esses comportamentos transparecem uma perceção negativa nos indivíduos com quem se relacionam (Martins, 2014).

Segundo Brown, Treviño e Harrison (2005) os escândalos éticos empresariais que se sucederam nas últimas duas décadas e meia obrigaram à implementação de aspetos éticos e morais que, devem ser desenvolvidos nas organizações nomeadamente, devem ser especialmente implementados pelos colaboradores com funções de liderança, uma vez que os líderes têm um papel orientador dentro de uma organização. Assim, devem ter como base a ética, clarificando o comportamento esperado dos seus colaboradores (Cuilla, 1998).

Devido a estes acontecimentos e, analisando o facto de que, quando um gestor tem um comportamento menos ético, os seus subordinados questionarem não só a sua conduta ética, mas também as práticas e normas que moldam a organização (Premeaux, 2009), emerge assim a necessidade de se aliar a liderança e a ética. Deste modo, surge o construto de liderança ética, definida por Brown, Treviño e Harrison (2005) como a “demonstração do

que é normativamente apropriado acerca das ações pessoais e relações interpessoais, e a promoção dessa conduta aos seus subordinados, usando uma comunicação de reforço, com peso na tomada de decisão”. (Brown et al., 2005, p.120) Segundo estes autores, os líderes éticos são “modelos tendo por base a conduta ética e desempenham um papel de relevância para a identificação dos colaboradores de uma organização, neste sentido os líderes devem ser percebidos como éticos, atrativos, credíveis e legítimos, estes devem agir segundo normas apropriadas e ser motivados pelo altruísmo”.

De Hoogh & Den Hartog (2009) defendem que esta definição de liderança ética é vaga pois não identifica quem implementa as regras e moldes a seguir nem o facto destas normas poderem ser passíveis de alteração em detrimento da organização ou cultura (Den Hartog, 2015)

Assim, existem autores que corroboram esta linha de pensamento, considerando que a análise desta temática deve ter em consideração o contexto, pois o que é normativamente apropriado num determinado contexto poderá não ser noutra (Resick Martin, Keating, Dickson, Kwan, & Peng, 2011). Deste modo, o líder ético deve ainda ter em atenção a envolvente social em que a organização está inserida (Den Hartog, 2015).

Mais ainda, segundo Treviño, Hartman, & Brown (2000) os líderes éticos são percebidos como indivíduos morais, que gerem as pessoas que têm a seu cargo de modo moral, sendo esta característica não apenas considerada um traço de personalidade do líder, como também um traço visível (*e.g.* na sua comunicação com os subordinados, na forma como os suporta e comunica uma conduta ética à sua equipa) (Brown et al., 2005).

Segundo Lui e colaboradores (2012) os subordinados tendem a ver os seus líderes como a figura principal da organização, uma vez que estes reproduzem as características principais da organização e realizam influência social sobre os subordinados (Xu, Loi & Ngo, 2016). Os líderes exercem deste modo, uma participação crucial numa organização, moldando e definindo os padrões de comportamento a seguir, recorrendo a reforços e punições para aumentar a frequência dos mesmos (Treviño Brown, & Hartman, 2003). Desta forma, segundo Winter (1991) estes são responsáveis não somente pelos seus atos e ações, mas também pelos dos seus colaboradores, assumindo as consequências das suas atitudes ou comportamentos. Neste sentido, o líder deve apostar no esclarecimento do que são as funções e tarefas dos colaboradores para que estes possam perceber o que é esperado a seu respeito. Assim, a utilidade da liderança ética, segundo Hoogh & Den Hartog (2009^a) prende-se com a transmissão dos valores de forma específica, para alinhar os subordinados

às normas e condutas que regem a organização (Den Hartog, 2015). O mesmo autor salienta que é esperado que os líderes éticos inculquem valores de altruísmo sobre os seus subordinados, estimulando o seu comprometimento com a organização, bem como a motivação. É expectável ainda que os colaboradores percecionem apoio e respeito por parte do líder, tratando-se de um elemento determinante para que estes estejam mais abertos a estabelecer uma relação baseada na confiança, satisfação, bem-estar, satisfação com líder, dedicação ao trabalho, disposição para relatar problemas com a gestão, qualidade entre o líder e subordinado, auto-eficácia e identificação organizacional (Den Hartog & Hoogh, 2009).

Quando as chefias exercem um estilo de liderança pautada pela ética, os colaboradores tendem a percecionar comportamentos desviantes, como moralmente desadequados. (Treviño et al., 2003).

Segundo Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, e Folger (2010) a Liderança Ética orienta o trabalho que os colaboradores desempenham, provocando o aumento do seu esforço e de comportamentos produtivos (Den Hartog, 2015). As chefias que seguem este estilo de liderança deverão ter capacidade para implementar um clima de trabalho psicologicamente positivo, ganhando confiança dos seus colaboradores, de modo a que exista pré-disposição para expressar a sua opinião e, estes sejam proativos (Kalshoven, Den Hartog, D. N., & De Hoogh, 2013). Esta variável também poderá relacionar-se com a redução de sentimentos negativos, uma vez que os colaboradores reportam menos receio de retaliação (Mayer Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012).

A diferença entre comportamentos éticos e não éticos, é descrita por Kanungo (2001) como sendo conceitos de pólos opostos, o primeiro tendo como principal característica o altruísmo e o foco no bem do colaborador, enquanto o segundo é mais motivado por questões egoístas e pelo descuido com o colaborador (Den Hartog, 2015). Importa esclarecer também que os líderes que apresentam uma postura passiva perante os colaboradores também podem ser categorizados como não éticos, pois promovem desmotivação dos subordinados para atingir as metas propostas pela organização bem como, estimulam o aumento de elementos stressores aos colaboradores, existindo pouco suporte. Assim, é desejado que esta relação de influência tenha uma lógica de cascata, devendo envolver os gestores de nível médio e de topo, onde a raiz do processo de influencia deve ser iniciado (Mayer et al., 2009). Todos os níveis da hierarquia devem ser responsabilizados por inculcar a ética a todos os colaboradores

da organização pois, todos eles contribuem para a criação de uma cultura organizacional que tem como fundamento a ética (Den Hartog, 2015).

Segundo Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000) a liderança ética poderá estar relacionada com a aprendizagem social, o que pressupõe a existência de uma troca, que nesta temática diz respeito à retribuição de um comportamento ético entre líder e subordinado e, que se poderá traduzir num tratamento sério e verdadeiro entre ambos.

Adicionalmente, a definição de liderança ética pressupõe, segundo Gini (1998), o respeito acerca dos direitos sobre os liderados e as restantes partes envolvidas e, não apenas o que se refere ao grupo a que pertence (Den Hartog, 2015).

Em suma, a definição de liderança ética pressupõe a influência de valores e comportamentos de todos os líderes da organização não aplicada somente aos colaboradores com quem têm uma relação direta, mas sim a todos os afetos à organização.

Para compreender a complexidade deste conceito, importa distinguir a liderança ética de outros estilos de liderança, podendo estes partilhar características, mas sendo conceitos distintos.

Segundo Bass e Steidlmeier (1999), a dimensão da liderança ética sobrepõe-se em alguns aspetos à liderança transformacional, que segundo Burns (1978) diz respeito à “inspiração dos subordinados, aliando o seu sistema de valores com os destes, sobre princípios morais”. Já Bass e Avolio (1993) conceptualizam dimensões da liderança transformacional que importa referir: inspiração, motivação, influência dos ideais, consideração individual e estimulação intelectual. Nestas dimensões, a influência de ideais parece ter uma componente ética associada, uma vez que estes se demonstram orientados para uma conduta ética e moral (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Existem assim algumas semelhanças identificadas por Brown e Treviño (2006) que são comuns à liderança ética, como “o cuidado com os outros, o facto do líder ser um modelo a seguir e ainda a consonância de princípios”. Embora a liderança ética realce mais os comportamentos como meio de influência social no subordinado, esse facto não é característico da liderança transformacional. Ainda este último estilo de liderança procura prever o futuro e preparar-se para a mudança, enquanto a liderança ética não foca essa preocupação (Den Hartog, 2015).

Por seu turno, segundo Bass (1985) na liderança transaccional está implícita as recompensas e punições aplicadas pelos líderes, como forma de promover um comportamento ético, são ainda transmitidas as expectativas da organização quanto ao papel de cada subordinado, sendo estas características comuns à liderança ética (Den Hartog, 2015). A liderança transaccional

centra-se em atrair subordinados que tenham capacidade para desempenhar as funções como esperado Bass (1985), realizando a monitorização do seu desempenho. Este tópico difere da liderança ética, na medida em que, segundo Resick e colaboradores (2013), esta pretende ter um impacto além do desempenho ou eficácia dos colaboradores, pretendendo também alterar as crenças e, comportamentos dos colaboradores, sensibilizando-os para a ética a um nível consciente (Den Hartog, 2015).

No quadro 1.1, resume-se os pontos-chave de cada estilo de liderança

Quadro 1.1- *Resumo das características da Liderança Ética, Transformacional e Transacional*

Liderança Ética	Liderança Transformacional	Liderança Transacional
<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para uma conduta ética e moral • Cuidado com os outros • Líder é a figura do modelo a seguir • Influência Social • Recompensas e punições com o objetivo de promover comportamentos éticos • Clarificação de expectativas quanto ao papel do subordinado • Impacto além do desempenho ou eficácia • Alteração de crenças e comportamentos dos colaboradores através da ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjugação do sistema de valores e princípios morais do colaborador e do líder • Orientação para uma conduta ética e moral • Cuidado com os outros • Líder é a figura do modelo a seguir • Prever o futuro • Preparação para a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorização do desempenho dos subordinados • Recompensas e punições para promover comportamentos éticos • Clarificação de expectativas quanto ao papel do subordinado

Após explicitarmos as diferenças entre comportamentos que são baseados na ética e aqueles que não são considerados éticos, bem como a relação e distinção da liderança ética com outros estilos, passaremos agora a identificar quais os traços e características de um líder para ser considerado ético. A pesquisa realizada nesta área parece ser ainda insuficiente (Den Hartog, 2015), contudo explicitaremos a teoria dos *Big five*, de forma a compreender qual a estrutura que compõe a personalidade de um indivíduo. Esta teoria divide a personalidade em cinco dimensões: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional e abertura à experiência (McCrae & Costa, 1997). Brown & Treviño (2006) estudou a relação teórica entre a liderança ética e os traços de personalidade acima referidos, demonstrando algumas semelhanças que importa destacar, nomeadamente a conscienciosidade, agradabilidade e estabilidade emocional, que curiosamente sob o ponto de vista de Mayer e colaboradores (2007) são os traços fundamentais para a implementação de um ambiente justo (Den Hartog, 2015). Caracterizando agora os traços de personalidade acima elencados, um indivíduo que apresente o traço agradabilidade caracteriza-se por ser prestável, justo, honesto, altruísta, empático e caloroso (McCrae & Costa, 1997), segundo Brown & Treviño (2006) estas características estão em concordância com esta definição, também os líderes éticos são altruístas, honestos e cuidadosos, existindo valores e características semelhantes (Den Hartog, 2015). Por sua vez, a conscienciosidade diz respeito à orientação para o objetivo e ao facto do indivíduo ser confiável, bem como refletir organização e responsabilidade; indivíduos com estas características tendem a tomar consciência e ponderar antecipadamente as ações a tomar, tendo em consideração as obrigações morais e responsabilidades que lhes são impostas (McCrae & Costa, 1992), características estas cruciais para que um indivíduo reflita sobre os padrões éticos de determinada ação. Caso os indivíduos tenham responsabilidade, estes tendem a fazer mais o que está mais correto e, assim apresentam traços como conscienciosidade, podem ser potenciais líderes éticos de sucesso pois, atuam de forma refletida e expressam claramente os valores e diretrizes da organização, conseqüentemente este traço está fortemente correlacionado com este estilo de liderança (Den Hartog, 2015).

Alguns autores corroboram a ideia de Brown & Treviño (2006), como é o caso de Walumbwa & Schaubroeck (2009), que relacionaram positivamente a liderança ética com a conscienciosidade e a agradabilidade. Também Kalshoven e colaboradores (2011^a) suportam esta ideia, tendo estudado a liderança ética através da medida de *ELS*, desenvolvida por Brown & Treviño (2005), verificando uma correlação baixa, mas significativa entre a

liderança ética e a conscienciosidade, a agradabilidade e a estabilidade emocional, defendendo que os dois primeiros traços são mais relevantes para a existência de liderança ética. Numa primeira fase, a qualidade da relação líder subordinado (*LMX*) não foi controlada e os resultados são os acima descritos. No entanto, após o controlo do *LMX* também a estabilidade emocional tem uma forte correlação com a variável mencionada (Hartog, 2015).

Assim, resumimos no *quadro 1.2* as características de personalidade de um líder ético, tendo por base a teoria dos *Big Five* de McCrae & Costa (1997)

Quadro 1.2- *Resumo dos traços de personalidade dos líderes éticos, tendo por base a teoria dos Big Five* (McCrae & Costa, 1997)

Traço de Personalidade	Características
Conscienciosidade	<ul style="list-style-type: none"> • Confiável • Organizado • Responsável
Estabilidade emocional	
Agradabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Prestável • Justo • Honesto • Altruísta • Empático

Posto isto, ao percebermos quais os traços de personalidade que mais se relacionam com a postura de um líder ético passa a ser mais fácil identificar a potencialidade de um indivíduo ser motivado pela ética.

Materson e colaboradores (2000) acrescentam a este tópico a ideia de que quando este tema é relacionado com a aprendizagem social pode ser percebido como uma troca social, podemos assim depreender que os subordinados têm comportamentos recíprocos para com os líderes éticos, mais concretamente os subordinados retribuem comportamentos como carinho, ou verdade aos seus líderes (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, & Christensen 2011). Estes comportamentos podem concentrar-se na performance e cidadania organizacional do líder, que terá um impacto positivo no grupo de trabalho e na organização

onde estão inseridos (Kalshoven et al., 2013). De Hoogh & Den Hartog (2009) desenvolveram uma teoria de influência social, tendo conceptualizado a liderança ética como “o processo de influenciar as atividades do grupo acerca de um objetivo específico como forma de responsabilização social” (Hartog, 2015). Também Brown, Treviño & Harrison (2005) corroboram a hipótese acima mencionada tendo realizado um estudo onde procuram compreender a liderança ética sob o ponto de vista da perspectiva da aprendizagem social desenvolvida por Bandura (1977). Este estudo começa por relacionar a liderança ética com a influência social, nomeadamente a modelagem, defendendo que os subordinados apreendem a conduta ética pela qual se devem reger, através da troca de comportamentos éticos. É importante referir que, segundo Bandura (1986) a modelagem está diretamente relacionada com processos psicológicos como a imitação, aprendizagem e a identificação, estando este facto em consonância com o que foi proposto por Bandura na medida em que, este defende que a nossa aprendizagem é vicariante, obtida através da observação. Assim, esta teoria pode explicar a liderança ética, uma vez que propõe que é através da observação que os subordinados irão perceber quais as expectativas da organização acerca do seu comportamento, bem como as consequências do mesmo através, compreendendo qual a melhor forma de agir (Brown, Treviño & Harrison 2005).

Resumindo, Bandura (1986) defende que a teoria da aprendizagem social facilita a percepção antecipada das consequências dos atos que, nesta teoria se traduzem sob a forma de reforço ou punição, o que torna a aprendizagem mais fácil e eficaz. Assim os colaboradores escolhem ter um comportamento ético pela observação dos benefícios e punições que testemunharam antecipadamente (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Segundo o trabalho de Mayer e colaboradores (2010) a aprendizagem social implica a existência de uma troca social e, o facto dos líderes demonstrarem conduta ética leva a que os subordinados demonstrem atitudes positivas acerca do seu trabalho (Den Hartog 2015).

Resumidamente podemos afirmar que os líderes éticos são representativos de figuras que com uma conduta ética, assim os subordinados identificam-se com os seus líderes, uma vez que estes os atraem pelo altruísmo.

Parece pertinente compreender a relação desta variável com outras características organizacionais, de modo a ter mais abrangência acerca do tema.

Neste seguimento, surgem as conclusões de Hartog & Hoogh (2009) que referem que a liderança ética está intimamente relacionada com a adoção de comportamentos altruístas pois, este estilo de liderança irá promover o *commitment* e a motivação dos seus

colaboradores. Isto significa que, quando estes indivíduos percebem suporte e respeito do líder tendem a ter mais confiança, reportam maior satisfação relativamente ao líder, bem-estar, dedicação ao trabalho, têm mais abertura em reportar problemas com a gestão, aumentando a qualidade da relação entre o líder e subordinado (LMX), bem como a auto-eficácia e identificação com a organização (Den Hartog, 2015).

Alguns estudos relacionam a importância da liderança ética com as consequências que podem advir para o ambiente, no entanto este é um aspeto que nem sempre é tido em conta nas medidas que avaliam este conceito, podendo isto tornar-se uma limitação. Curiosamente, segundo Winter (1991), um líder ético deverá demonstrar preocupação com aspetos de Responsabilidade social (Den Hartog, 2015).

Por fim, a importância de ter líderes éticos na gestão de uma organização centra-se no facto da percepção de justiça que os colaboradores realizam acerca da organização onde estão inseridos, legitimando o poder, pois os líderes são considerados agentes de controlo dos recursos da organização, sendo responsáveis pelos seus atos e pelos dos seus subordinados (Brown, Treviño & Harrison, 2005).

Como já concluímos existem evidências que nos levam a acreditar que a percepção de Reputação Ética é construída com base na forma como os colaboradores são tratados na sua organização. Mais concretamente, quando estes são tratados pelo seu líder de forma ética e moral, estas características tendem a ser generalizadas à organização, como um todo, e não apenas àquele líder em concreto.

É com base nesta premissa que surge a primeira hipótese desta dissertação. Assim, com base na literatura acima explanada, é esperado que:

H1: Exista uma relação positiva entre Reputação Ética e Liderança Ética.

3.O papel mediador da qualidade da relação Líder- liderado (LMX)

Continuando a abordar a temática da liderança, também parece interessante aprofundar o tema da qualidade da relação que é estabelecida entre o líder e o subordinado.

Segundo Katz e Kahn (1976) a liderança emerge como um elemento regulador da organização, que pretende ajudar os colaboradores na clarificação dos limites interno e externo à organização, assim determina critérios que permitem que os colaboradores se possam adaptar à mudança dos tempos, através da inovação e do ajuste organizacional. (Ferreira & Martinez, 2008)

Como já vimos anteriormente, existem diversas teorias acerca do tema da liderança, e no seguimento desta linha de investigação torna-se pertinente conhecer a relação estabelecida entre o líder e liderado, através do modelo *Leader Member Exchange* (LMX), este modelo teórico foi proposto por Graen e Uhl-Bien (1995) como a relação que é estabelecida entre o líder e liderado. Segundo Uhl Bien (2006) esta liderança apenas acontece quando o líder e o subordinado estão dispostos a estabelecer uma relação efetiva que culmina com uma influência mútua. (Babic, 2014)

Já Graen & Scandura (1987) definem este modelo como a “qualidade da troca que é estabelecida entre o supervisor e o colaborador”; Dienesch & Liden (1986) complementam defendendo que se trata de uma “Relação de partilha mútua entre líder e liderado”; Joo (2010) aprofunda que é a qualidade desta relação que irá determinar a qualidade do empenho do subordinado.

Segundo Erdogan e colaboradores (2006) esta troca deve ser de longa duração e deve ter por base a confiança, é caracterizada por uma comunicação aberta e partilha mútua de informação (Walumbwa et al., 2011).

Graen e Uhl Bien (1995) defendem que a relação estabelecida entre os dois membros acontece em fases distintas; uma primeira onde os dois elementos se estranham; uma segunda onde vão ganhando conhecimento e confiança entre si e por fim, uma terceira onde estabelecem uma relação madura. Esta última fase é caracterizada pela confiança recíproca entre os intervenientes, respeito e troca mútua. Os mesmos autores ainda acrescentam que este modelo de relação inclui os dois modelos de liderança Transacional e Transformacional

proposto por Bass (1990) pois como anteriormente explicado numa primeira interação tende a ocorrer uma troca material entre os interlocutores (e.g. aumento de benefícios do colaborador); já numa fase posterior a troca passa a ter uma conotação mais social e psicológica, ao nível do suporte e confiança entre indivíduos. Segundo Homas (1961) estas trocas sociais implicam bens tangíveis, como o aumento salarial, e as trocas intangíveis, que caracterizam uma relação onde os elementos agem com o intuito de beneficiar o outro, sem esperar recompensas (Ribeiro, 2015)

Existem outros fatores que podem ter impacto na qualidade desta troca nomeadamente os valores éticos de cada interlocutor e, caso os valores estejam alinhados, poderá ser um fator a predizer níveis de LMX mais elevados (Babic, 2014). De acordo com Weiss (1978) quando os liderados percebem confiança no seu líder tendem a alinhar os seus valores mutuamente e, neste sentido o líder tem a responsabilidade ética de alinhar os valores do colaborador no processo de liderança exercido. Para tal suceder, segundo Beauchamp e Bowie (1988) os líderes devem ter capacidade para identificar os valores e interesses dos subordinados e estar abertos à sua compreensão demonstrando interesse nos mesmos (Babic, 2014).

Esta teoria pode ainda ser explicada segundo Wayne e Green (1993) à luz da norma da reciprocidade pois segundo Blau (1964) este modelo foca-se na obrigação de retribuir esse tratamento, quando os colaboradores são tratados de determinada forma pelos líderes (e.g. respeito). Assim Wayne e Green (1993) referem que níveis elevados de LMX podem sugerir que os subordinados querem retribuir os comportamentos dos líderes, já Chen e Kanfer (2006) acrescentam que a qualidade da relação com o líder (LMX) poderá estimular a motivação para a performance no trabalho. (Walumbwa et al., 2011).

Como já referido no tema da liderança ética, existe relação entre a qualidade da relação do líder e do subordinado e esta variável estas são semelhantes quanto à orientação para as pessoas. A diferença entre as mesmas centra-se no facto dos líderes éticos serem responsáveis por implementar padrões éticos nos seus subordinados, enquanto o LMX tem o objetivo de cultivar uma boa relação entre o líder e subordinado (Den Hartog, 2015). Reforçando assim a premissa de que estas variáveis estão relacionadas e, deste modo a existência de uma liderança ética, pressupõe a relação entre líder e subordinado de maior qualidade.

Brown e Treviño (2006) acrescentam ainda que existem perspectivas que poderão explicar a relação entre o LMX e a Liderança Ética nomeadamente as teorias da Troca social de Blau (1964) e a teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1986; 1977); pois uma vez que os subordinados que têm como exemplo uma liderança a ética, tendem a reconhecer o seu líder com níveis de LMX mais elevados devido à ética e aos sentimentos uma vez que, lhes reconhecem confiança e preocupação com os seus interesses (Walumbwa et al., 2011)

Adicionalmente, Erdogan, Liden, e Kraimer (2006) revelam que quando os subordinados percecionam níveis elevados de lealdade, relações emocionais e suporte recíproco os níveis de LMX tendem a ser mais elevados (Walumbwa et al., 2011)

Ademais existem autores que revelam que níveis elevados de LMX predizem bons resultados para a organização, estimulando a produtividade, satisfação e atitudes positivas no trabalho (Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995) estando associados a baixos índices de depressão e turnover (Sparr & Sonnentag, 2008)

Alguns autores ainda acrescentam que o tipo de relação líder e liderado (LMX) é descrito como potencial papel mediador da liderança ética (Walumbwa et al., 2011; Den Hartog, 2015).

Concluindo para que uma relação entre o líder e liderado se desenvolva e seja de elevada qualidade é crucial que o primeiro exerça uma liderança tendo por base uma conduta ética fortemente vincada pelo respeito mútuo (Walumbwa et al., 2011). O mesmo autor refere que uma boa relação entre o líder e subordinado sucede a liderança ética, sugerindo assim que o LMX tem o papel de moderador no produto da relação com a Liderança Ética (Walumbwa et al., 2011).

Tendo por base as relações elencadas, surge uma questão pertinente para a presente dissertação, nomeadamente se a qualidade da relação entre líder e o liderado explica a relação entre a Liderança Ética e a Reputação Ética.

E, tendo por base estas premissas surge a segunda Hipótese desta dissertação, nomeadamente:

H2: A relação entre a Liderança Ética e a Reputação é mediada pela qualidade da relação que é estabelecida entre o líder e liderado (tendo por base o modelo *LMX*).

4. Responsabilidade Social

A sustentabilidade tem vindo a ser um tema debatido em diversas áreas, segundo a *World Commission on Environment and Development* este tema corresponde “às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responderem às suas próprias necessidades” (European Commission, 2001).

O Observatory of European SME's (2002) revela que os conceitos de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social das organizações (RSO) estão associados pois, por um lado, a implementação de práticas socialmente responsáveis representam a contribuição da organização para o desenvolvimento sustentável e, por outro, o último implica um desenvolvimento equilibrado a nível social, ambiental e económico, de acordo com a perspectiva *triple bottom line* de Elkington (1998), perspectiva esta que sustenta a visão teórica Europeia relativamente ao conceito de RSO

Assim, contextualizando o tema da Responsabilidade Social este tem vindo a estar em voga nas últimas décadas, no entanto, segundo Waddock (2008) este conceito surgiu nos finais do século XIX associado a iniciativas voluntárias promovidas pelos empresários, mas apenas a partir da década de 50 foi introduzida uma nova perspectiva acerca da responsabilidade social, que segundo Carroll (1999) está diretamente relacionada com a conduta das organizações (Gonçalves, 2014). Foi na década de 90 que surgiram novos conceitos com origem na RSO, como é o caso da ética organizacional (Carroll, 1999). Segundo Carroll & Shabana, (2010) nesta década surgem fortes preocupações com a ética nas organizações, como temos vindo a discutir ao longo deste trabalho. Este facto surge, uma vez que, foi por esta época que surgiram as fraudes e escândalos, como o de Wall Street, obrigando assim as organizações a tomar em consideração conceitos como sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Mais concretamente, passou a existir uma preocupação por parte das organizações Europeias acerca do seu impacto na comunidade onde estão inseridas, assumindo uma posição no mercado, constituindo um marco para que o conceito pudesse emergir (Gonçalves, 2014).

A perspectiva de Waddock (2008) refere que relevância da RSO está relacionada com o crescimento de escândalos e fraudes éticas provocando um clima de desconfiança nos consumidores; por outro lado, também surge recentemente a preocupação com a reputação

da organização, quando associada à ética, permitindo assim trabalhar em novas frentes com os seus *Stakeholders* (Gonçalves, 2014).

O objetivo primordial de uma organização é, segundo dados da Comissão Europeia (2001), a obtenção de lucro. No entanto, as organizações estão conscientes da importância da inclusão na sua estratégia de negócio de um contributo para a sociedade e o ambiente, através de ações de responsabilidade social. Desta forma, Quinn & Norton (2004) referem que cada vez mais organizações aliam os resultados financeiros às práticas que beneficiem a sociedade e o ambiente, por um lado, este facto é benéfico tanto para a organização como para a comunidade; por outro lado, estimula a adaptação dos líderes.

Tendo em consideração o facto da presente investigação decorrer em contexto Europeu parece pertinente que esta dissertação tenha por base a perspetiva Europeia, no que concerne ao tema da Responsabilidade Social. Assim, esta teoria assenta na proposta de Elkington, (1998), que tem por base os três pilares do desenvolvimento sustentável, por norma conhecidos como *Tripple bottom line*, nomeadamente as dimensões social, ambiental e económica.

Nesta linha de pensamento, McWilliams e Siegel (2001) definem a RSO como sendo algo que tem como objetivo provocar algum impacto social, indo para além das obrigações económicas da organização e do que é regulamentado por lei. Por sua vez, Turker (2009) defende que alguns autores referem que “o desenvolvimento económico é a razão da existência da organização e, não é uma responsabilidade perante a sociedade” (Gonçalves, 2014).

Dado que, as organizações tentam responder a inúmeras questões no que respeita ao tema da RSO e, visto que existem várias atividades que podem ser desenvolvidas neste âmbito, em 2001 a Comissão Europeia optou por categorizar as práticas de RSO, como:

1. Dimensão interna: envolve atividades corporativas relacionadas com recursos humanos e com o impacto no ambiente, nomeadamente temas relacionados com capital Humano, saúde e segurança no trabalho, gestão da mudança.
2. Dimensão externa: tem a ver com as práticas de RSO que envolvem os *Stakeholders* externos, nomeadamente a comunidade, os fornecedores e consumidores.

Esta categorização tem como objetivo orientar na organização das atividades respeitantes à RSO bem como, auxiliar as organizações a definir uma estratégia de posicionamento social quanto a estas práticas (Gonçalves, 2014).

De forma a categorizar estas práticas mais aprofundadamente Neves e Bento (2005) especificaram esta classificação, ao nível dos 3 pilares do *Tripple bottom line*, assim as práticas de Responsabilidade Social podem ser classificadas em torno da área específica em que são realizadas, nomeadamente a social interna, que diz respeito às práticas dirigidas aos colaboradores da organização; a social externa, que se destina a indivíduos fora da organização; a económica interna, que tem como objetivo garantir o sucesso económico da organização; a económica externa, que pretende contribuir para a economia da sociedade; a ambiental interna, que se destina a práticas que minimizem o impacto ambiental da produção do negócio; e por fim a ambiental externa pretende contribuir para a preservação do ambiente (*Quadro 1.3*).

Quadro 1.3- *Dimensões do Modelo tridimensional da RSO* (Adaptado de Neves & Bento, 2005)

	Nível Social	Nível Económico	Nível Ambiental
Dimensão Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Clima Social • Empregabilidade • Gestão e desenvolvimento de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação • Sustentabilidade • Perenidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e higiene do trabalho • Condições de trabalho • Saúde Ocupacional
Dimensão Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte Sociocultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte Socioeconómico • Patrocínios 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservação do ambiente

Para avaliar este conceito, utilizou-se a proposta desenvolvida por Duarte (2011) acerca da amplitude do conceito de RSO. Esta abordagem propõe uma tridimensionalidade das práticas de RSO, nomeadamente a RSO: a) Para com os colaboradores, b) para com a Comunidade e ambiente e c) Para com a economia.

Esta proposta visa colmatar algumas limitações, permitindo assim que se tenha acesso a uma maior amplitude do construto, possibilitando a identificação dos pontos fortes e fracos de uma organização, através deste instrumento. Mais especificamente, podemos distinguir se um colaborador considera que a sua organização tem práticas adequadas para com os

colaboradores, e se por outro lado, também deveria investir em práticas para com a comunidade e o ambiente (Duarte, 2011).

Segundo Sweeney e Coughlan (2008) esta abordagem e a promoção e divulgação ao exterior das práticas de Responsabilidade Social que são desenvolvidas em determinada organização pode ser entendida como uma estratégia de Marketing, em virtude do aumento da reputação da organização (D'Amato, Henderson & Florence, 2009). Segundo alguns autores um dos maiores benefícios das organizações investirem nestas práticas é o facto de permitir que seja desenvolvida uma imagem corporativa mais positiva (Brammer & Millington, 2005)

É nesta linha de pensamento e, em adequação com o transmitido anteriormente acerca desta preocupação das organizações em se adaptar a novas linhas éticas, que se torna cada vez mais frequente as práticas de RSO estarem incluídas nas atividades promovidas pelas organizações (Crowther & Aras, 2008). Assim, estas práticas têm sido indicadas como um fator de excelência acerca da reputação das organizações que integram estas práticas na sua política. (Azim, 2016; Fernandes, 2010)

Reforçando esta ideia, Duarte, Neves e Teixeira (2013) referem que a existência de perceções de práticas de Responsabilidade Social de uma organização tende a estar associada a uma perceção da mesma como sendo mais justa, aumentando o nível de satisfação dos colaboradores, bem como a sua identificação com a organização levando, à redução da intenção de turnover e ao incremento do compromisso com a organização. (Duarte, & Neves, 2013).

Segundo Zhu, San e Leung (2014) as práticas de Responsabilidade Social de uma organização têm um papel fundamental na definição da reputação da mesma, mais concretamente Lai, Chiu, Yang & Pai (2010) concluem que quando existe *engagement* relativamente a estas práticas tende a aumentar a perceção de Reputação Ética dessa organização. (Duarte, Silva, Simões & Neves, 2017)

Um estudo recente de Duarte e colaboradores (2017) chegou à conclusão de que a teoria da identidade social de Tajfel e Turner (1985) pode ser uma explicação plausível para o tema da Responsabilidade Social na perspetiva dos candidatos e da sua atratividade quanto a uma organização dado que, quando estes percecionam e reconhecem as práticas de responsabilidade social de uma organização, tendem a sentir-se atraídos por esses comportamentos o que, aumenta a sua auto-estima pois estão a comparar-se a uma organização com estas práticas, criando assim um sentimento de pertença à mesma. Este facto também parece aumentar a sua perceção de Reputação Ética da organização.

O mesmo estudo conclui que quanto mais as organizações investirem em práticas de RSO mais éticas e atrativas se tornam, dado que as práticas de RSO têm impacto na avaliação do nível ético da organização, predizendo assim a sua atratividade (Duarte, Silva, Simões, & Neves 2017).

Concluindo, segundo a Tese de Mestrado de Ribeiro (2015) quando as organizações implementam práticas de RSO, e o líder tem capacidade para transmitir aos colaboradores uma boa reputação da organização estes tendem a ter mais identificação emocional com a organização, incrementando assim o sentimento de pertença. Adicionalmente os líderes têm um papel fundamental na definição das atitudes positivas dos colaboradores face ao trabalho, na medida em que uma implementação efetiva das práticas de RSO depende da capacidade de promoção e dinamização dos líderes, o que tem impacto no tipo de relação que estabelecem com os seus subordinados.

É neste seguimento que se identifica mais uma das hipóteses a ter em conta nesta dissertação, ou seja como referido anteriormente é esperado que quando existem mais práticas de RSO na organização a perceção ética das suas práticas tende a ser mais elevada e dado que é o líder que implementa essas práticas, surge a seguinte hipótese:

H3: A relação entre Liderança Ética e Reputação Ética é moderada pelo envolvimento em práticas socialmente responsáveis, designadamente...

H3a):... práticas de RSO para com os colaboradores.

H3b):... práticas de RSO para com a comunidade e o ambiente.

H3c): ... práticas de RSO para com a económicas.

Tendo por base toda a literatura apresentada e, avaliando o facto dos Líderes Éticos terem um papel regulador na implementação das práticas das organizações, parece interessante perceber a visão ética global dos colaboradores acerca da organização tendo por base a sua relação com o líder.

Nesta investigação pretende-se recolher a visão do colaborador quanto à sua opinião relativamente a aspetos éticos da organização mais concretamente, compreender a associação entre a perceção de Reputação Ética e aspetos de liderança e práticas de Responsabilidade Social.

Com base nestes pressupostos, destacam-se seguintes hipóteses de investigação:

H1: Existe uma relação positiva entre a Reputação Ética e a Liderança Ética.

H2: A relação entre a Liderança Ética e a Reputação é mediada pela qualidade da relação que é estabelecida entre o líder e liderado (tendo por base o modelo *LMX*).

H3: A relação entre Liderança Ética e Reputação Ética é moderada pelo envolvimento em práticas socialmente responsáveis, designadamente...

H3a):... práticas de RSO para com os colaboradores.

H3b):... práticas de RSO para com a comunidade e o ambiente.

H3c): ... práticas de RSO para com a economia.

Tendo como base as hipóteses apresentadas, a presente investigação irá testar o modelo apresentado na Figura 1. Para tal, será realizado um estudo correlacional, estando a metodologia descrita no próximo capítulo.

Figura 1.1- *Modelo de investigação*



II- Método

1. Procedimento

A recolha de dados desta investigação foi realizada entre março e abril de 2018, através de uma metodologia quantitativa, correlacional, baseada num inquérito de auto-preenchimento. Este foi construído *online*, tendo por base a plataforma *Qualtrics*, remetido a participantes de empresas distintas, recorrendo a uma amostra por conveniência através do efeito “*bola de neve*”.

Os participantes foram previamente contextualizados acerca do objetivo da investigação, acedendo a um consentimento informado, onde era explícito o carácter voluntário da participação.

2. Amostra

Na totalidade foram inquiridos 268 indivíduos, no entanto, apenas foram considerados para esta análise 204, dado que houve a necessidade de se eliminarem participantes por não cumprirem os requisitos definidos para esta investigação. Nomeadamente residirem e trabalharem em Portugal e terem experiência profissional há pelo menos três meses na organização.

A amostra inquirida é maioritariamente do sexo feminino (62,4%), com idades compreendidas entre os 19 e os 62 anos (média = 37,26 anos, DP=10,44), sendo que mais de metade dos inquiridos referem ter o ensino superior concluído (68,3%).

A maioria dos inquiridos não desempenha cargos de chefia (72,2%), trabalhando a tempo inteiro (90,2%) e para uma entidade privada (62,9%).

Em média os participantes estão na sua empresa há aproximadamente 10 anos (média=9,82; DP=9,81). A maior percentagem de inquiridos trabalha no setor da indústria e energia (13,2%), a laborar no distrito de Lisboa (45,5%).

3. Instrumentos

Para a realização da presente investigação recorreu-se a escalas já desenvolvidas na literatura, de forma a garantir que estas já teriam uma validação prévia.

No que diz respeito à medida da RE optou-se por utilizar uma escala composta por seis itens (e.g. “A minha organização tem colaboradores honestos.”) (α de Cronbach= 0.933); três destes itens são de Valenzuela e colaboradores (2010) e os restantes de Brown (1995). A escala já tinha sido aplicada previamente em contexto Português por Duarte e colaboradores (2017). A escala de resposta da presente medida varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) numa escala de *Likert*.

Para a medida de Liderança ética selecionou-se a escala de Brown, Treviño e Harrison (2005), composta por 10 itens (“A minha chefia direta disciplina os empregados que violam princípios éticos”) (α de Cronbach= 0.931); a resposta varia numa escala de tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Quanto à medida utilizada para avaliar a relação Líder-liderado (LMX), optou-se pela escala de sete itens de Scandura e Graen (1984), adaptada por Curral, Chambel, Castanheira e Marques Pinto (2010) (e.g. “Qual a probabilidade da sua chefia o defender?”) (α de Cronbach= 0,940); com respostas variáveis, onde quanto maior for a sua pontuação maior a qualidade da relação estabelecida com o líder.

Por fim, foi utilizada a escala de Duarte (2011) para avaliar a Responsabilidade Social Percebida, sendo esta composta por 16 itens que se decompõem em três dimensões da RSO: nomeadamente a dimensão de RSO para com o Colaborador (e.g. “Esta organização cumpre o código de trabalho.”) (α de Cronbach =0.851); RSO para com a Comunidade e o Ambiente (e.g. “Esta organização apoia eventos culturais e educativos.”) (α de Cronbach =0,894); e RSO Económica (E.g. “Esta organização esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu setor/área de atividade.”) (α de Cronbach =0,794). As respostas da medida variam de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), numa escala de *Likert*.

Todas as medidas tidas em conta para esta análise, apresentam níveis de consistência interna adequadas para podermos prosseguir com a utilização das mesmas ($\alpha >0.778$).

O questionário também contemplou questões relativas aos dados demográficos e profissionais dos participantes como o sexo, idade, habilitações literárias, local de residência, antiguidade, situação contratual, exercício de cargo de gestão.

A abordagem de todas estas temáticas tem em vista a análise de algumas variáveis que possam vir a ter impacto nas variáveis do modelo proposto.

III- Resultados

Nesta secção serão descritos os resultados da investigação levada a cabo, averiguando se as hipóteses elencadas anteriormente se verificam.

De forma a analisar a existência de associações entre as variáveis em estudo, realizou-se o estudo prévio das correlações das mesmas através dos índices de correlação de *Pearson*, apresentados no *quadro 3.1*, onde também podemos avaliar as médias e Desvio- Padrão das variáveis que compõem o modelo.

Analisando o quadro referido, de um modo geral podemos concluir que todas as variáveis que constituem o modelo se encontram associadas entre si, o que nos permite prosseguir com esta análise.

Todas estas associações se demonstram significativas, mais especificamente, a Reputação Ética apresenta uma correlação moderadamente positiva e com a Liderança Ética ($r=.51; p<.001$); com o *LMX* ($r=.44; p<.001$); para com a RSO quanto à dimensão económica ($r=.43; p<.001$); bem como no que diz respeito à perceção da RSO para com a comunidade e o ambiente ($r=.46; p<.001$). A relação com a perceção da RSO com os colaboradores é mais forte ($r=.68; p<.001$).

Pelo que, níveis elevados de reputação ética estão associados a valores de liderança ética mais fortes, a qualidade que é estabelecida entre o líder e subordinado (*LMX*) bem como as práticas de Responsabilidade Social económica, e a comunidade e ambiente, e essa relação é ainda mais forte no que respeita às práticas de RSO para com os colaboradores.

Também podemos relatar algumas relações significativas entre as restantes variáveis em estudo, nomeadamente a Liderança Ética e o *LMX* que estão forte e positivamente relacionadas entre si ($r=.76; p<.001$), isto traduz-se no facto de quando existem valores de liderança ética mais elevados, mais serão os níveis da relação entre o líder e o subordinado (*LMX*); o mesmo se pode concluir para a relação entre as dimensões de RSO, a comunidade e ambiente e Colaboradores ($r=.71; p<.001$) pois estas estão forte e positivamente associadas.

As restantes relações apresentam relações moderadas entre si, nomeadamente a Liderança ética e a RSO para com os colaboradores, que apresentam uma relação moderadamente positiva e significativa ($r=.62; p<.001$), o que significa que níveis mais

elevados de práticas de RSO para com o colaborador, estão associados a valores mais fortes de Liderança Ética. O mesmo acontece relativamente às restantes dimensões de RSO: comunidade e ambiente e económica, apesar destas associações serem moderadas continuam a ser positivas e significativas ($r=.46$; $p<.001$; $r=.43$; $p<.001$, respetivamente).

O LMX e as várias dimensões de RSO encontram-se moderadamente e positivamente relacionadas ($r=.53$; $p<.001$; $r=.29$; $p<.001$; $r=.44$; $p<.001$). Também a RSO para com os colaboradores e a económica apresentam uma relação moderada e positiva ($r=.52$; $p<.001$); O mesmo acontece entre a RSO para com a comunidade e o ambiente e económica ($r=.39$; $p<.001$).

Não só se verificam associações entre as variáveis que pretendemos estudar nesta investigação, também algumas variáveis de carácter sociodemográfico têm algum tipo de associação com a variável em estudo, tais como: o sexo do participante, que tem uma relação baixa, negativa e significativa na perceção de Reputação Ética do colaborador ($r=-.20$; $p<.01$), o que indica que as mulheres avaliam menos positivamente a Reputação Ética.

Também o facto do participante exercer ou não um cargo de chefia, está associado negativamente à forma como perceciona a reputação ética ($r=-.20$; $p<.01$) verificando-se que os participantes que não exercem cargos de chefia avaliam menos positivamente a reputação ética da organização.

Consequentemente, importa controlar as referidas variáveis para que o impacto destas estejam a ser tidas em conta nas análises levadas a cabo de futuro nesta investigação. Esta análise torna-se de elevada relevância dado que, não se pretende que existam fatores desconhecidos a explicar a variável critério.

Os resultados encontram-se descritos no *Quadro 3.1*.

Quadro 3.1- Média, Desvio-padrão e Correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Reputação Ética	3.61	.80								
2.Liderança Ética	3.66	.75	.51**							
3.LMX	3.67	.90	.44**	.76**						
4.RSO_Colaboradores	3.56	.79	.68**	.62**	.53**					
5.RSO_Comunidade Ambiente	3.34	.90	.46**	.41**	.29**	.71**				
6.RSO_Económica	4.1	.79	.43**	.44**	.44**	.52**	.39**			
7.Sexo (1=Masculino; 2= Feminino)	1.62	.49	-.20**	-.95	-.10	-.21**	-.15*	-.16		
8.Exerce cargo de chefia (1=Sim; 2=Não)	1.72	.45	-.19**	-.6	-.07	-.06	.001	-.08	.24**	

Nota: * p<.05; **p<.01; ***p<.000

1. Mediação

Para dar resposta às hipóteses elencadas anteriormente e, no que concerne ao papel mediador do LMX na relação entre a Reputação Ética e a Liderança Ética, optou-se por seguir o proposto por Baron & Kenny (1986; Kenny 2009), no entanto, antes de descrever o procedimento importa referir que foram verificados os valores de multicolineariedade, sendo que todos os valores de Tolerância são $>.10$ (Tolerância mais baixa= $.428$) e os valores de VIF inferiores a 5 (VIF mais elevado= 2.34)

Como podemos verificar pela tabela 2 o modelo de mediação explica 29% da variação da perceção de Reputação Ética da organização (R^2 Ajustado= 0.29) e este é significativo ($F_{(5,196)}=17.57$; $p<0.001$).

Desta forma, o primeiro passo foi regredir a variável em estudo, Reputação Ética, na variável preditora, Liderança Ética, controlando o sexo e a variável chefia. Conforme seria esperado, podemos verificar pelo *Quadro 3.2* que a Liderança Ética tem efeito positivo na Reputação Ética (Beta = $.49$; $p<0.001$), confirmando-se um efeito significativo da variável preditora na Reputação Ética. Assim quanto maior for a perceção de Liderança Ética de um colaborador, mais elevada será a sua perceção de Reputação Ética da organização.

Este modelo explica cerca de 29% da Reputação Ética (R^2 Ajustado= 0.29).

Numa segunda etapa procedeu-se à regressão da variável mediadora, LMX na preditora, Liderança Ética, tendo-se verificado que a Liderança Ética tem um efeito positivo no LMX (Beta= $.75$; $p<0.001$), explicando assim cerca de 57% da variação do LMX (R^2 Ajustado= 0.57).

Isto significa que, quanto mais elevada é a perceção de liderança Ética, maior tende a ser a qualidade da relação entre o Líder e Liderado.

Relativamente ao papel mediador do LMX na relação entre a Liderança Ética e Reputação Ética. Podemos concluir que, apenas existem os efeitos diretos descritos acima, pois, o LMX não tem efeito na relação entre RE e LE (Beta= 0.09) deste modo, conclui-se que não existe mediação.

Finalmente, importa ainda referir que em virtude do que se concluiu na análise das correlações realizadas anteriormente, foram incluídas neste estudo as variáveis sociodemográficas com relação moderada com a variável em estudo, Reputação Ética.

Nomeadamente o facto dos participantes exercerem ou não um cargo de chefia e o sexo, como se pode observar pelo Modelo 1 do *Quadro 3.2*.

Mais concretamente, este modelo demonstra-se significativo ($F_{(2,204)}=6.74$; $p<0.001$). Sendo que, o sexo tem um impacto negativo e significativo na perceção de Reputação Ética, mais concretamente o facto do participante ser do sexo masculino tem um impacto negativo na perceção de Reputação Ética do mesmo (Beta= $-.17$; $p<.001$).

O mesmo não se verifica para o cargo de chefia, que parece não ter expressão significativa na perceção de Reputação Ética (Beta= $-.14$; $p=.012$).

Quadro 3.2- Efeito mediador do LMX na relação entre Liderança Ética e Reputação Ética

	Reputação Ética			LMX		
	R ² Ajustado	Beta	t	R ² Ajustado	Beta	t
Modelo 1						
Cargo de chefia (1= Sim; 2= Não)	.06					
		-.17	-2.40			
Sexo(1= Masculino; 2= Feminino)		-.14	9.42			
Modelo 2						
Liderança Ética	.29			.74	.56*	
		.489*	8.19	16.35		
Modelo 3						
Liderança Ética	.29					
		.420*	4.64			
LMX		.091	1.00			

* $p<0,001$

2.Moderação

Fazendo agora uma análise do papel moderador da RSO, tendo em conta as suas três dimensões na relação entre a Reputação Ética e a Liderança Ética, optou-se por utilizar a metodologia selecionada por Baron e Kenny (2009). Para dar início ao procedimento, centraram-se as várias dimensões da variável moderadora, as várias dimensões de RSO, bem como da preditora, Liderança Ética. Em seguida, construiu-se o termo de interação entre a Liderança Ética e as várias dimensões de RSO. Deste procedimento surgem assim três modelos para análise cada um referente a cada dimensão, tomando em consideração as variáveis sociodemográficas com impacto na Liderança Ética mencionadas anteriormente. Segundo Marôco (2011) entende-se por variável moderadora a variável que “afeta a correlação entre a variável preditora e a variável critério”. É esperado que as práticas de RSO, nas várias dimensões tenham efeito na relação entre a Liderança Ética e Reputação Ética.

2.1. Responsabilidade Social para com os Colaboradores

Tal como já analisado na mediação as variáveis sexo e chefia foram contempladas nestas análises dado que, se verificam correlacionadas com a variável em estudo, demonstrando assim ter um impacto negativo na Reputação Ética. No entanto, nem o sexo nem o facto do participante exercer um cargo de chefia tem impacto significativo na perceção de Reputação Ética.

No que concerne à moderação e mais concretamente ao impacto da dimensão das práticas de RSO para com os colaboradores, tendo em atenção estas variáveis sociodemográficas, pode-se concluir que as práticas de RSO para com os colaboradores apresentam um impacto positivo e significativo na Reputação Ética ($B=.58$; $t=8.72$; $p<.001$), sendo assim o modelo que inclui esta variável e a Liderança Ética é explicativo em cerca de 59% da variação da Reputação Ética demonstrando-se significativo ($R^2=.49$) ($F_{(4;204)}=49.00$; $p<.001$), tal como se pode observar no *quadro 3.3*. Já a Liderança Ética como referido na mediação demonstra uma relação positiva na Reputação Ética ($B=.16$; $t=2.32$; $p=.03$).

Por fim, o modelo que contempla a interação entre a RSO para com os colaboradores apresenta-se significativo ($F_{(5;2014)}=39.00$; $p<.001$), explicando cerca de 48% da variação da percepção de Reputação Ética. Finalmente, o efeito de interação demonstra-se positivo, mas não se verifica significativo ($B=.002$; $t=.05$; $p=.94$), não existindo moderação.

Os valores explanados na análise acima, encontram-se descritos no *Quadro 3.3* abaixo.

Quadro 3.3- Efeito moderador da RSO para com os colaboradores na relação entre Liderança Ética e Reputação Ética

	Reputação Ética		
	R ² Ajustado	B	t
Modelo 1			
Cargo de chefia(1= Sim;2= Não)	.05		
Sexo (1= Masculino; 2= Feminino)		-.27	2.40
		-.28	-2.12
Modelo 2	.49		
Liderança Ética		.16*	2.32
RSO_C		.58*	8.72
Modelo 3	.48		
Liderança Ética		.16	2.13
RSO_C		.58*	8.58
LE X RSO_C		.002	.05

* $p<0,001$

2.2. Responsabilidade Social para com a Comunidade e o Ambiente

Focando agora a análise da moderação da dimensão de RSO para com a comunidade e o ambiente, pode-se constatar que tal como anteriormente as variáveis controladas, sexo e cargo de chefia, não se verificam significativamente relacionadas com a percepção de Reputação Ética, no entanto, o modelo onde estas estão incluídas revela-se significativo ($F_{(5,204)}= 23.84$; $p<.001$), explicando cerca de 5% da variação da Reputação Ética ($R^2_{\text{Ajustado}}=.05$).

Já no que respeita ao modelo que foca o impacto da Liderança Ética na variável critério, este explica cerca de 36% da variação da percepção de Reputação Ética ($R^2=.36$) e este modelo revela ser significativo ($F_{(4,204)}=29.88$; $p<.001$). Assim, tal como se pode analisar pelo *Quadro 3.4* a Liderança Ética tem um impacto positivo e significativo na Reputação Ética ($B=.41$; $t=6.12$), por sua vez as práticas de RSO perante a comunidade e o ambiente têm um impacto positivo na Reputação Ética ($B=.26$), ($t=4.77$; $p<.001$). Assim, quanto mais práticas de RSO para com a comunidade e o ambiente as organizações implementarem, maiores serão os níveis de Reputação Ética percebidos pelos colaboradores.

Por fim, no que toca ao efeito de interação das práticas de RSO para com a comunidade e o ambiente este não demonstra ser significativo, apesar de positivo ($B=.03$; $t=.426$; $p=.67$).

À semelhança da dimensão RSO para com os colaboradores, também não existe interação na dimensão das práticas de RSO para com a comunidade e o ambiente.

No *Quadro 3.4* é apresentada uma síntese dos resultados mencionados nesta análise.

Quadro 3.4- Efeito moderador da RSO para com a comunidade e o ambiente na relação entre Liderança Ética e Reputação Ética

	Reputação Ética		
	R ² Ajustado	B	t
Modelo 1	.05		
Cargo de chefia (1=Sim; 2= Não)		-.26	-2.12
Sexo(1= Masculino; 2= Feminino)		-.28	-2.40
Modelo 2	.36		
Liderança Ética		.41*	6.12
RSO_A		.26*	4.77
Modelo 3	.36		
Liderança Ética		.41*	6.02
RSO_A		.26*	4.76
LE X RSO_A		.03	.43

* $p < 0,001$

2.3. Responsabilidade Social Económica

Para concluir a análise da moderação analisar-se-á a dimensão Económica da RSO. Assim, e à semelhança do anteriormente mencionado o impacto das variáveis sociodemográficas, chefia e sexo não se demonstram significativas na perceção de Reputação Ética.

Já quanto ao impacto da RSO económica na perceção de Liderança Ética, demonstra-se significativo e positivo ($B=.24$; $p<.001$). Deste modo, verifica-se que quando são percecionadas práticas de RSO na vertente económica mais perceção de Reputação Ética os colaboradores terão relativamente à sua organização. Por sua vez, a Liderança Ética à

semelhança dos restantes modelos parece ter um efeito positivo e significativo na perceção de Reputação Ética ($B=.42$; $t=6.14$; $p<.001$). Do mesmo modo, o modelo que contempla estas variáveis revela-se significativo ($F_{(4, 204)}=26.44$; $p<.001$), representando cerca de 33% da variação da perceção de Reputação Ética ($R^2=.33$), tal como pode ser verificado no *Quadro 3.5*.

Por fim, respeitante ao modelo representativo da interação entre a Liderança Ética e as práticas de RSO económicas (Modelo 3) este demonstra-se significativo ($F_{(5,204)}=21.92$; $p<.001$), representando cerca de 34% da variação dos níveis de Reputação Ética percecionados pelos colaboradores ($R^2=.34$). Já o termo de interação em si, concluiu-se ser marginalmente significativo ($t=1.69$; $p=.09$), assim o efeito das práticas de RSO económicas não é explicativo para o aumento da relação entre a Liderança Ética e a Reputação Ética.

Quadro 3.5- Efeito moderador da RSO para com a economia na relação entre Liderança Ética e Reputação Ética

	Reputação Ética		
	R ² Ajustado	B	t
Modelo 1	.05		
Cargo de chefia (1= Sim; 2= Não)		-.27	-2.40
Sexo (1= Masculino; 2= Feminino)		-.28	-2.12
Modelo 2	.33		
Liderança Ética		.42*	6.1
RSO_E		.24*	.63
Modelo 3	.34		
Liderança Ética		.44*	.36
RSO_E		.27*	3.98
LE X RSO_E		.12	1.69

--	--

* $p < 0,001$

Concluindo este capítulo de resultados, verifica-se que nenhuma das análises de mediação e moderação se demonstra significativa da relação entre Liderança Ética e Reputação Ética, deste modo no próximo ponto discutir-se-á potenciais explicações para os resultados.

IV- Discussão/ Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo principal analisar se a relação entre Liderança Ética e Reputação Ética seria explicada pela qualidade da relação que os colaboradores estabeleciam com os seus líderes; e se as práticas de RSO de uma organização iriam afetar a percepção de Reputação Ética, tendo em conta uma Liderança Ética.

De forma a verificar este objetivo e analisando os resultados explanados anteriormente, esta secção tem como objetivo dar sentido aos resultados apresentados no tópico anterior, tendo em conta as hipóteses inicialmente elencadas.

Esta investigação permite contribuir para análise que as organizações poderão realizar acerca das práticas que devem ser implementadas para se poderem destacar no mercado e com isso construir a reputação externa desejada.

Pois, de acordo com Farah e Newman (2010) os escândalos éticos que têm, nos últimos anos, assolado as organizações fizeram emergir a necessidade destas se destacarem no mercado, tornando-se importante identificar e publicitar as preocupações das organizações em contribuir para a sociedade a vários níveis, pois a implementação destas práticas conduz ao aumento da lealdade perante a organização (Garcia de los Salmones, 2009), o que segundo Valenzuela e colaboradores (2010) este facto levará à percepção de valor percebido acerca da organização. Os indivíduos externamente irão perceber a mesma como atrativa, dado que tem práticas que se preocupam com a sociedade e, não apenas com o fundamento económico, como nos relatam alguns autores como Aguinis (2011).

Treviño e colaboradores em 2003 destacam a importância de existirem líderes que sejam favoráveis à ética e que tenham presente esse valor nas práticas que implementam, nas suas ações diárias. Pois os líderes têm o principal dever de conduzir os seus subordinados e, se

estes tiverem como modelo estes princípios a organização estará a munir-se de ações e práticas que contribuem para a implementação de uma organização com Reputação Ética.

Adicionalmente esta investigação também pretende oferecer às organizações dados que permitam mapear as variáveis e os fatores que devem ser desenvolvidos ou incrementados para o seu sucesso, culminando assim com o aumento da perceção de Reputação Ética dos colaboradores. Pois, existem autores como Valenzuela, Mulki e Jaramillo (2010) e Hammann e colaboradores (2009) propõem que as práticas de Responsabilidade Social e ações que tenham como base a ética tendem a promover resultados mais positivos para as organizações.

Nesta análise pretendeu-se destacar a visão do colaborador, pois ao longo dos tempos o foco deste tema têm sido os clientes. Deste modo, a mais-valia desta dissertação está concentrada na oferta da visão do colaborador, dando destaque ao tipo de liderança exercido e à sua relação com a construção da perceção ética da organização.

Debruçando-nos agora acerca dos resultados descritos acima, concluímos que ao contrário do inicialmente proposto apenas verificámos, com as análises realizadas, a existência de efeitos diretos das variáveis dos dois modelos com a variável critério. Corroborámos a primeira Hipótese, pois claramente verificámos a existência de relação positiva entre a Liderança Ética e a Reputação Ética em todos os modelos analisados. Isto significa que, quando é exercida uma liderança ética, as organizações tendem a ser percecionadas pelos seus colaboradores com níveis de Reputação Ética mais elevados. Esta conclusão, vai ao encontro da ideia de Treviño e colaboradores (2003), de que: “são os líderes que conduzem os seus subordinados” assim, podemos concluir que a implementação de uma Reputação Ética nas organizações é da responsabilidade dos líderes. Pois segundo Brown, Treviño e Harrison (2005) estes são também responsáveis pela aculturação de valores éticos nas suas equipas. Como também defende Premeaux (2009) caso os líderes não atuem de modo ético, os colaboradores irão aplicar essa perceção de falta de eticidade para a organização como um todo.

Seria expectável que a relação entre a Liderança Ética e a Reputação ética fosse explicada pela qualidade da Relação estabelecida entre líder e subordinado (*LMX*), no entanto esta Hipótese não foi passível de ser verificada. Apesar de existirem autores, como Walumbwa e colaboradores (2011) a referir que o *LMX* é mediador da relação entre liderança ética e performance.

Apesar de não se ter verificado a relação entre o *LMX* e a Reputação Ética e, não obstante ainda não existir muita matéria teórica acerca do tema, segundo Crossley, Bennett, e Burnfield (2007) são os líderes que devem estar sensíveis aos temas éticos sobre os quais as organizações se têm debruçado, de modo a identificarem os aspetos valorizados pelos colaboradores e, para tal é necessário que a relação dos mesmos seja próxima e de qualidade. Pois, só assim será possível implementar práticas que os colaboradores considerem essenciais para percecionarem a organização como ética. Esta premissa está em consonância com o proposto por Lima, Vala e Monteiro (1994), postulando a responsabilidade dos líderes em criar afetos positivos acerca das organizações, promovendo a satisfação no trabalho. Assim, esta investigação também salienta a importância dos julgamentos que os colaboradores realizam acerca da sua organização, pois estas são preditoras do sucesso da mesma, sendo o papel do líder fundamental dado que, tem impacto na reputação da sua organização.

Adicionalmente, também foi verificada a existência de relação positiva entre o *LMX* e a liderança ética pois, para existir uma boa relação entre o líder e o seu subordinado é essencial que o primeiro exerça uma liderança ética. Esta conclusão não estava prevista nas hipóteses elencadas, no entanto vai ao encontro do que é referido por Walumbwa e colaboradores (2011), que conclui que para uma relação entre o líder e o liderado se desenvolver e de elevada qualidade é essencial que este opte por seguir uma liderança tendo por base uma conduta ética e o respeito pelos colaboradores. Só desta forma os colaboradores poderão percecionar confiança e convergência de valores perante o líder (Babic, 2014)

Esta dissertação teve ainda como objetivo proporcionar uma análise das diferentes dimensões de RSO e, não apenas a nível global. Nesta análise pretendeu-se averiguar se as práticas de RSO, para com o colaborador, para com a comunidade e o ambiente e económicas tinham impacto positivo na relação entre Liderança Ética e Reputação Ética. No entanto, não se verificou em nenhuma das dimensões o impacto significativo nesta relação. Assim, ao contrário do proposto por Zhu, San e Leung (2014), neste caso, as práticas de Responsabilidade Social não parecem ter um papel intensificador na construção da reputação ética da organização. Apesar de, existirem evidências como o proposto por Duarte e Neves (2012) que indicam que a promoção de práticas socialmente responsáveis promove crenças positivas sobre a organização, nomeadamente à forma como a mesma é externamente

percebida, neste caso estas práticas não são suficientes, por si só, para aumentar a relação entre a Liderança Ética e a percepção de Reputação Ética.

A tese de Mestrado de Ribeiro (2015) sugere que a eficácia das práticas de Responsabilidade Social está dependente da capacidade dos líderes em promover e dinamizar essas práticas, e só se esta promoção for eficaz e bem-sucedida é que se promove junto dos colaboradores uma percepção positiva acerca da reputação da organização. Neste enquadramento, poderá colocar-se a hipótese da eficácia da promoção das práticas de RSO não estar a ser efetiva nas organizações estudadas. Seria uma boa aposta garantir que os colaboradores incluídos no estudo tenham conhecimento das práticas socialmente responsáveis da sua organização.

No entanto, é de salientar que a relação positiva entre as várias dimensões de RSO e a Reputação Ética foram verificadas, corroborando com o proposto por Mulki e Jaramillo (2011) de que as práticas de RSO nas organizações são um bom preditor de práticas éticas, incrementando uma relação positiva com a organização e implementando uma percepção de práticas éticas acerca da mesma.

Complementando esta ideia, seria útil incluir a Justiça organizacional neste modelo de análise, pois autores como Liu e colaboradores (2012) remetem-nos para a ideia de que a percepção de justiça de uma organização é construída tendo por base a forma como são tratados na organização, utilizando como referência ações mais ou menos éticas. Assim sendo, seria útil futuramente perceber se a percepção de justiça sentida pelos colaboradores tende a impactar positivamente na percepção de reputação ética da organização, ou seja, se o facto de um colaborador sentir justiça na forma como é tratado pela sua organização aumenta a percepção de Reputação Ética da mesma, tendo em conta uma liderança ética.

Ao longo desta investigação, também se podem identificar algumas limitações, que nos poderão ter levado a não corroborar todas as hipóteses. Mais concretamente, os colaboradores incluídos nesta investigação poderão não estar completamente informados acerca do que tratam as práticas de Responsabilidade Social e, este construto não estar totalmente esclarecido quanto à sua definição, assim este poderia ser mais aprofundadamente definido de modo a garantir que os participantes tivessem conhecimento total sobre o mesmo.

Por outro lado, nesta investigação, constata-se que a qualidade da relação entre líder e liderado não é suficiente para explicar a relação entre Liderança Ética e Reputação Ética,

uma vez que, a capacidade explicativa da Liderança Ética acerca da Reputação Ética poderá ser tão forte, que anula o efeito da qualidade da relação LMX.

Não obstante, seria interessante utilizar outra variável a mediar esta relação que não tivesse implicada com a liderança, como por exemplo a satisfação pois, de acordo com o que sugere Mulki e Jaramillo (2011) existe relação entre a satisfação e a Reputação Ética, deste modo, seria desafiante analisar o impacto explicativo que a satisfação teria na concepção de reputação ética que o colaborador realiza. Ademais, seria interessante testar esta hipótese à realidade dos colaboradores, analisando se a satisfação poderia explicar a relação entre Liderança Ética e Reputação Ética, pois estas medidas conduzem, segundo o mesmo autor a uma relação emocional com a organização (Mulki & Jaramillo, 2011).

Apesar de, nesta investigação, se ter em conta a qualidade da relação entre o líder e o liderado (LMX), não se têm dados acerca de que tipo de relação é estabelecida entre o líder e o liderado ou seja, seria importante controlar se estes estabelecem uma relação de amizade ou familiar com o líder pois, esse facto poderá contaminar e enviesar os dados e os resultados. Desta forma, sugere-se que futuramente se inclua no questionário uma questão que reflita qual o tipo de relação estabelecido com o líder.

Adicionalmente, também o facto da recolha de dados ter sido realizada por amostragem por conveniência poderá ter enviesado os mesmos, uma vez que não permite o esclarecimento dos dados no momento, caso necessário. Também não possibilita certificar os requisitos obrigatórios para esta investigação, nomeadamente ter 18 anos e estar há mais de três meses a trabalhar, dado que os dados foram recolhidos na totalidade online. Futuramente poder-se-á recolher os dados numa empresa única, de forma a ter maior controlo sobre os dados, tendo em conta a cultura da organização.

Ademais, a escala de LMX que poderá consultar no *anexo I* de Scandura e Graen, (1985) também poderá ter duas limitações associadas, se por um lado esta foi construída em 1985 e pode ser bastante antiga, apesar de validada ao contexto português por Curral, Chambel, Castanheira e Marques Pinto (2010); por outro lado o facto de existirem questões que apresentam uma escala de 1 a 5 onde quanto mais elevada a pontuação, mais elevada a relação com o líder e, esta escala não ter um padrão de resposta poderá ter afetado a interpretação dos sete itens.

Neste seguimento, também o facto de se ter optado por utilizar a escala de Reputação Ética composta por três itens de Brown (1995) e por outros três de Valenzuela e colaboradores (2010) não estando esta validada em contexto português, e tendo sido apenas utilizada por Duarte e colaboradores (2017) poderá ser um elemento que está a enviesar a investigação.

Concluindo, esta dissertação pretende contribuir para o tema da ética no contexto organizacional Português, dando destaque ao importante papel da liderança na promoção destas ações éticas, o que contribui para a vantagem competitiva da organização pois, assim criará nos colaboradores uma relação afetiva e perceção de reputação ética face à organização.

Apesar de existirem autores como Zhu, Sun e Leung (2014) a referirem que as práticas de Responsabilidade Social são essenciais para a definição da reputação da organização (Duarte et al., 2017) este facto não se verificou nesta dissertação. No entanto, estas práticas são importantes na atratividade da organização e na perceção ética dos colaboradores, influenciando significativamente a Reputação Ética da organização nos mercados externos.

Concluindo, esta dissertação pretende enriquecer o conhecimento existente acerca do tema da Reputação Ética nas organizações, tema este, que deverá ser estudado mais afincadamente nos próximos tempos. Uma vez que, como concluímos neste trabalho as organizações devem investir em ações que promovam a atratividade ética da organização, não só para intensificar os laços com os seus colaboradores, como também para que, a organização seja externamente percebida como defensora da ética, só assim incrementará a sua atratividade externa. Como vimos, a preocupação com estas temáticas revela-se crucial tanto para atrair novos consumidores, como para atrair novos colaboradores e aumentar a identificação dos que já fazem parte da organização.

Por esta razão, os líderes devem ser estimulados a assumir estilos de liderança que tenham por base uma conduta ética, dado que, este aspeto é crucial para que o colaborador desenvolva uma perceção ética global acerca da organização e, assim a organização venha a destacar-se das restantes concorrentes. Só com este investimento por parte das organizações será possível construir uma reputação ética mais positiva acerca da empresa e, com isto criar também uma imagem externa mais positiva.

Referências

- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(5), 3-18.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 855-879. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ahearne, M., Jelinek, R. & Jones, E. (2007), "Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35 No. 4, pp. 603-16.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. & van Rossum, W. (2006), "Customer value propositions in business markets", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 3, pp. 90-9.
- Azim, M. T. (2016). Corporate Social Responsibility and employee behavior: mediating role of organizational commitment. *Review of Business Management*, 18 (60), 207- 225. DOI: 10.7819.
- Babič, Š. (2014). Ethical Leadership and Leader Member Exchange (LMX) Theory. *Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 2014(1), 61-71.
- Babin, B.J., Griffin, M. & Boles, J.S. (2004), "Buyer reactions to ethical beliefs in the retail environment", *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 10, pp. 1155-63.
- Bejou, D., Ennew, C.T. and Palmer, A. (1998) 'Trust, ethics and relationship satisfaction', *International Journal of Bank Marketing*, 16 (4), pp. 170-175.
- Brammer, S. & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61, 29-41.
- Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organization Behaviour Human Decision Process*. 97, 117–348.
- Cadaveira, M. G. (2010). *Estudo com trabalhadores temporários: LMX, cumprimento de obrigações e engagement*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic management journal*, 29(11), 1141-1154.

- Currall, L., Chambel, M. J., Castanheira, F., & Marques-Pinto, A. (2010). *Relatório sobre as relações dos trabalhadores com a organização para a empresa Matcerâmica*. Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa. Lisboa: Portugal.
- Ciulla, J. (1998). Ethics, the heart of leadership.
- Colvin, G. (2003). Corporate crooks are not all created equal. *Fortune*.
- D'Amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2009). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business: A Guide to Leadership Tasks and Functions*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership Press.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1031.
- Dienesch, R. M. S., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Duarte, A. P., Silva, V., Simões, E., & Neves, J. (2017). More social responsibility, more ethical, more attractive as a future employer? Contributions of corporate social performance and ethical reputation for the attraction of future employees. *Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*. Vol. 31 (2), 192-197.
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. D. (2013). Relação entre responsabilidade social das organizações, atitudes e comportamentos de trabalho: fatores mediadores e moderadores. *Semana da Responsabilidade Social Universitária*.
- Duarte, A. P., Neves, J., & Teixeira, R. (2013). Organizações mais responsáveis, trabalhadores mais satisfeitos. Contributos da RSO para a promoção da satisfação no trabalho. *III Congresso Internacional de Verão: Europa Cidadã - Pessoas, Empresas e Instituições*. Évora, Portugal.
- Duarte, A. P. (2011). Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributions for understanding job attitudes.
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. D. (2011). A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, 105-118.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- European Commission. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels:EU Commission.

- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- European Commission. (2001). Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Brussels: EU Commission.
- Fernandes, N. M. A. (2010). *A responsabilidade social das empresas: A dimensão interna: uma ferramenta para a criação de valor*. Dissertação de Mestrado.
- Fernández, E., Montes, J.M. & Vásquez, C.J. (2000), Typology and strategic analysis of intangible resources: a resourced based approach. *Technovation*, Vol. 20 No. 2, pp. 81-92.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH, 105-117.
- Fischer, E., & Reuber, R. (2007). The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 53–75.
- Fombrun, C. (2000). The value to be found in corporate reputation. *Financial Times*. Retirado de <http://www.ft.com/>.
- Fombrun, C. J. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal* 33, 233–58.
- Garcia de los Salmones, M.M., Perez, A. & Rodriguez del Bosque, I. (2009). The social role of financial companies as a determinant of consumer behavior. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27 No. 6, pp. 467-85.
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. *Ethics, the heart of leadership*. 27–45.
- Gonçalves, S. (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações: princípios e práticas*. Lisboa: Pactor.
- Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe*. pp. 303-314. Hiedelberg: Springer Berlin.
- Hammann, Habisch & Pechlaner: (2009) Values That Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs – An Empirical Evidence from German Companies. *Business Ethics: A European Review* 18, 37–51.
- Hartog, D. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.

- Jaramillo, F., Mulki, J.P. & Solomon, P. (2006), The role of ethical climate on salespersons' role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 26 (3), 271-82.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.N., Chonko, L.B. & Roberts, J.A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salespersons' turnover intention, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 29 (4), 351-65.
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resources Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Jorge, C. (2016). *A importância da liderança ética nas organizações: um estudo sobre a influência do narcisismo e do "efeito sombra" no comportamento ético do líder*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology*, 62(2), 211-235.
- Lai, C., Chiu, C., Yang, C., & Pai, D. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457-469. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0433-1>.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, Lisboa: Celta Editora.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomers expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.
- Mâroco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics*. 5, 671-800. Report Number: Análise e Gestão de Informação

Martins, J. P. C. (2014). *Liderança destrutiva e capacidade de inovação organizacional: o papel do clima ético*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.

Masterson S., Lewis K., Goldman B., & Taylor M. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment of work relationship.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151–171.

McCrae, Costa (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychology*. 52:509–16.

Mulki, J. P., & Jaramillo, F. (2011). Ethical reputation and value received: customer perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 29(5), 358-372.

Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. *Observatory of European Small and Medium-sized Enterprises. European SME's and social and environmental responsibility*. Brussels: Publications DG Enterprises, European Communities.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R. L., Den Hartog, D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.

Piercy, N.F. and Lane, N. (2009). Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value. *The Marketing Review*, 9 (4), 335-60.

Pires, V., & Trez, G. (2018). Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance. *Revista de Gestão*, 25(1), 47-64.

Quinn, L., & Norton, J. (2004). Beyond the bottom line: Practicing leadership for sustainability. *Leadership in Action*, 24(1), 3-7.

Ribeiro, M. D. S. (2015). *A relação entre responsabilidade social e implicação organizacional: o efeito moderador da relação líder-subordinado*. Dissertação de Mestrado. ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.

- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics, 101*(3), 435-457.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69*, 428-436.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(2), 198-225.
- Treviño, L., Brown, M., & Hartman, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 56*(1), 5-37.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A Review. *Journal of Management, 32*, 951-990.
- Valentine, S. (2009). Ethics training, ethical context, and sales and marketing professionals' satisfaction with supervisors and coworkers. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 29*, 227-242.
- Valenzuela, L. M., Mulki, J. P., & Jaramillo, J. F. (2010). Impact of customer orientation, inducements and ethics on loyalty to the firm: Customers' perspective. *Journal of Business Ethics, 93*(2), 277-291.
- Vance, P., & Ângelo, C. F. (2007). Corporate reputation: a review of literature. *Revista de Gestão, 14*(4), 93-108.
- 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.
- Xu, A., Loi, R., & Ngo, H. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics, 134*, pp 493-504.
- Zhu, Y., Sun, L.-Y., & Leung, A. S. M. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management, 31*(4), 925-947. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9369-1>

Anexos

Anexo I- Questionário

Car@s participantes,

No âmbito da conclusão do curso de Psicologia Social e das Organizações no ISCTE-IUL, encontro-me a realizar uma pesquisa académica que visa compreender minha dissertação de mestrado, que pretende compreender opinião dos colaboradores acerca da sua situação de trabalho e alguns aspetos do funcionamento da organização na qual trabalham.

Para poder dar um contributo para a compreensão do tema, é necessário incluir a opinião do maior número de trabalhadores possível. Assim, peço que colabore neste estudo, respondendo a este questionário da forma mais sincera possível.

Não existem respostas certas ou erradas.

Como tal, solicito o preenchimento deste questionário que demorará aproximadamente 10 minutos.

A participação neste estudo não acarreta qualquer risco para si. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, sendo a sua participação voluntária, podendo desistir a qualquer momento.

Siga a instruções de cada questão para facilitar a realização do presente questionário.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Atentamente,

Inês Marques

Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar com este estudo respondendo ao questionário Sim ___ Não ___

Qualidade da relação Líder- Liderado (LMX)

Considerando a informação que tem sobre a organização na qual trabalha, indique em que medida discorda ou concorda com as seguintes afirmações:

1. Gostaríamos de saber se na sua atividade profissional reporta a algum superior hierárquico, ou seja, se tem de reportar o que faz no seu trabalho a alguma chefia direta.

Sim Não

(Caso tenha respondido não, avance para a questão nº 4)

2. Qual a frequência de interação com a sua chefia direta?

Diária Semanal Mensal

3. Há quantos anos trabalha diretamente com a sua chefia? (*se trabalha há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5*) _____

4. Peço agora que reflita acerca da relação que partilha com a sua chefia e responda às questões, de acordo com a sua concordância com as afirmações:

A) De uma forma geral, conhece o grau de satisfação da sua chefia relativamente ao trabalho que executa?

Raramente Ocasionalmente Algumas vezes Muitas vezes Sempre

B) A sua chefia compreende os seus problemas e necessidades na função?

Nunca Poucas vezes Algumas vezes Muitas vezes Sempre

C) A sua chefia reconhece o seu potencial na função?

Nunca Poucas vezes Algumas vezes Muitas vezes Sempre

D) Qual a possibilidade da sua chefia usar o poder que detém para ajudá-lo a resolver os seus problemas de trabalho?

Nenhuma Pouca Moderadamente Alguma Muita

E) Qual a possibilidade da sua chefia o defender?

Nenhuma Pouca Alguma Bastante Muita

F) Confio na minha chefia o suficiente para achar que ele defenderia e justificaria uma decisão minha na minha ausência.

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo

Concordo Concordo totalmente

F) Como caracteriza a sua relação de trabalho com a sua chefia?

Extremamente ineficaz Abaixo da média Na média Acima da média

Extremamente eficaz

5. Para cada uma das afirmações, indique com um círculo ou uma cruz o número que melhor descreve a sua opinião em relação à sua chefia direta. Utilize a seguinte escala de resposta em que 1= Discordo Totalmente e 5= Concordo Totalmente:

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

A minha chefia direta...

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

6. Considerando a informação que tem sobre a organização na qual trabalha, indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

Utilize a escala de respostas em que 1=Discordo totalmente e 5= Concordo Totalmente.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
--------------------------------	-----------------	--------------------------------------	-----------------	--------------------------------

Acredito que as pessoas desta organização são honestas.	1	2	3	4	5
Em termos globais, acredito que esta organização é extremamente ética.	1	2	3	4	5
Em termos globais, acredito que nesta organização não existem problemas éticos.	1	2	3	4	5
Acredito que os colaboradores desta organização são dignos de confiança.	1	2	3	4	5
Em termos globais, acredito que esta organização é extremamente credível.	1	2	3	4	5
Em termos globais, acredito que esta organização é extremamente fidedigna.	1	2	3	4	5

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

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

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

8. As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao

Questões Sociodemográficas

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

Assinale a resposta mais adequada à sua situação:

Sexo: _____ Masculino; _____ Feminino

Idade: _____ Anos

Habilitações Literárias:

Até à 4ª classe _____

Entre o 5º e o 9º ano _____

Entre o 10º e o 12º ano _____

Ensino superior _____

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Há _____ meses.

Exerce um cargo de chefia? _____ Sim; _____ Não

Qual a sua situação perante a organização?

_____ Contrato sem termo/ efetivo

_____ Contrato a termo certo/ a prazo

_____ Trabalho temporário

_____ Estágio

Horário de Trabalho

_____ Tempo inteiro

_____ Tempo parcial

A sua organização é uma entidade:

_____ Pública

_____ Privada

_____ publico-privada

A sua organização é uma entidade:

_____ com fins lucrativos

_____ sem fins lucrativos

Qual é o setor de atividade da sua organização? _____

Quantos colaboradores tem aproximadamente a sua organização?

Até 9 colaboradores _____

Entre 10 e 50 colaboradores _____

Entre 51 e 250 colaboradores _____

Mais de 250 colaboradores _____

Muito obrigado pela sua colaboração!

