

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Efeitos do Contexto Ético no Bem-Estar Subjetivo nas Organizações

Rita Pinto Paralta

Mestrado em Gestão

Orientador

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar

ISCTE Business School

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro, 2020

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Efeitos do Contexto Ético no Bem-Estar Subjetivo nas Organizações

Rita Pinto Paralta

Mestrado em Gestão

Orientador

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar

ISCTE Business School

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro, 2020

Não faria sentido dedicar a outra pessoa se não a ti. Está feito avô!

Resumo

Neste estudo procurou-se perceber se uma organização que privilegia valores éticos contribui para o bem-estar subjetivo dos seus trabalhadores. Especificamente, foram avaliados os efeitos do contexto ético organizacional, traduzido na infraestrutura ética, nas práticas de responsabilidade social e na liderança ética, sobre o bem-estar subjetivo medido pela frequência de afetos positivos, negativos e satisfação com a vida. A recolha de dados foi realizada através de questionário anónimo ao qual responderam 222 participantes.

Os resultados revelam que o contexto ético da organização influencia positivamente o bem-estar subjetivo. Nomeadamente, a liderança ética e a importância percebida do programa ético são os dois indicadores das infraestruturas éticas que predizem positivamente duas dimensões do bem-estar subjetivo. O âmbito de um programa ético e as práticas organizacionais de responsabilidade social (RSO) que visam as necessidades dos trabalhadores estão associados a maior frequência de afetos positivos do que afetos e experiências negativas. Os resultados do estudo indicam ainda que a liderança ética assume um papel moderador em algumas relações entre fatores contextuais da ética organizacional, como a infraestrutura ética e a responsabilidade social percebida, e o bem-estar subjetivo dos colaboradores. Além disso, o bem-estar subjetivo não só é influenciado por fatores contextuais, como também por fatores individuais, particularmente a identidade moral. Esta modera os efeitos da liderança ética e da RSO percebida pelos trabalhadores sobre a satisfação com a vida.

Palavras-Chave: Infraestruturas éticas, Práticas de responsabilidade social organizacionais, Bem-estar subjetivo

JEL Classification System: M540 – Gestão Laboral; I310 – Bem-Estar Geral

Abstract

This study sought to understand whether an organization that privileges ethical values contributes to the subjective well-being of its workers. Specifically, the effects of the organizational ethical context, translated into ethical infrastructure, social responsibility practices and ethical leadership, on subjective well-being measured by the frequency of positive, negative affects and satisfaction with life were evaluated. The data-gathering was carried out through an anonymous questionnaire to which 222 participants responded.

The results reveal that the ethical context of an organization, positively influences the subjective well-being. Namely, ethical leadership and the perceived importance of the ethical program are the two indicators of ethical infrastructures that positively predict the two dimensions of subjective well-being. The purpose of an ethical program and the organizational practices of social responsibility (RSO) that targets the needs of workers reflect a greater propensity for frequently positive affects rather than negative affects and experiences. The results of the study indicates that ethical leadership assumes a moderating role in some relationships between contextual factors of organizational ethics, such as ethical infrastructures and perceived social responsibility, and the subjective well-being of employees. In addition, subjective well-being is not only influenced by contextual factors, but also by individual factors, particularly moral identity. It moderates the relationship between ethical leadership and the RSO perceived by workers with satisfaction with life.

Keywords: Ethical infrastructure, Corporate social responsibility, Subjective well-being

JEL Classification System: M540 – Labor Management; I310 – General Welfare; Well-Being

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Contexto Ético da Organização e Bem-Estar Subjetivo	3
Ética Organizacional.....	5
Infraestrutura Ética.....	5
Responsabilidade Social.....	8
Liderança ética como dimensão do contexto organizacional.....	9
Bem-Estar Subjetivo	11
Determinantes individuais do comportamento ético	14
Identidade Moral	14
Capítulo II – Efeitos do contexto ético sobre o bem-estar subjetivo – um estudo empírico –	17
Objetivos e Modelo de Investigação.....	19
Hipóteses.....	20
Método.....	23
Amostra e Procedimento	23
Variáveis e medidas	24
Resultados.....	27
A influência das variáveis contextuais	28
A identidade moral como variável moderadora	30
A liderança ética como variável mediadora	32
Discussão e Conclusões.....	35
Implicações práticas	37
Limitações	38
Pesquisas futuras	39
Referências	41
Anexos.....	53
Anexo A – Questionário individual	55
Anexo B – Moderação da Identidade moral	62
Anexo C – Mediação da Liderança ética	67

Índice de Figuras

Figura 2.1- 1º Modelo conceptual de investigação.....	19
Figura 2.2 – 2º Modelo conceptual de investigação	20

Índice de Tabelas

Tabela 2.1- Média, desvio-padrão, correlação de Pearson e confiabilidade interna	27
Tabela 2.2 – Efeitos do contexto ético no bem-estar subjetivo	30
Tabela 2.3- Efeito moderador da internalização da identidade moral na relação entre a liderança ética e o bem-estar subjetivo	31
Tabela 2.4 -Efeito moderador da internalização da identidade moral na relação entre a RSO relativa aos trabalhadores e o bem-estar subjetivo.....	32

Introdução

Nos últimos anos as questões relacionadas com a ética têm sido frequentemente abordadas pelas organizações. Ano após ano, eclodiram vários escândalos éticos, como é o caso da Enron, Johnson & Johnson, Volkswagen e Uber, o que tem levado as organizações a reconfigurar os seus padrões com o intuito de reduzir os comportamentos antiéticos (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006; Giacalone & Promislo, 2010; Mitchell, Reynolds & Treviño, 2020).

Estas situações de atropelos éticos têm grandes repercussões e representam elevados custos a nível financeiro, redução da reputação da empresa, redução da motivação dos colaboradores, a própria sobrevivência da organização pode ser posta em causa, entre outros inúmeros desfechos (Mitchell, Reynolds & Treviño, 2020). Por exemplo, sabe-se que comportamentos antiéticos no local de trabalho, como o *bullying* e a discriminação, podem diminuir os níveis de bem-estar físico e psicológico dos indivíduos (Promislo, Giacalone & Jurkiewicz, 2013).

Este conjunto de consequências alertou as organizações para a relevância das questões éticas, especialmente os possíveis efeitos positivos em vários domínios do comportamento organizacional. Sabe-se que um elevado clima ético promove a confiança dentro de uma empresa e conseqüentemente ajuda na redução de conflitos e facilita a criação de um ambiente de trabalho agradável. Deste modo a taxa de rotatividade é diminuta, uma vez que os colaboradores tendem a sentir-se satisfeitos e envolvidos (Mulki, Jaramillo & Locander, 2007, 2006; Koh & Boo, 2001).

As organizações que procuram perceber os efeitos a nível interno e externo podem beneficiar, por exemplo, de um melhor desempenho organizacional, um aumento na satisfação no trabalho e níveis mais elevados de bem-estar dos seus trabalhadores.

O bem-estar subjetivo abrange um conjunto de avaliações afetivas e cognitivas da vida de um indivíduo (Diener, Lucas & Oishi, 2002), sendo referido em alguns estudos como “felicidade” ou “satisfação com a vida”. Tal como a ética, o bem-estar subjetivo afeta os domínios da vida pessoal e é um fator vantajoso no local de trabalho (Diener et al., 2002; Yang, 2013), sendo que trabalhadores felizes têm mais hipóteses de ser bem-sucedido em diversos parâmetros. Adicionalmente, estão predispostos a ajudar os seus colegas no local de trabalho (George & Brief, 1992), por norma, têm acesso a salários mais elevados (Diener & Biswas-Diener, 2002), promovem o sucesso no local de trabalho (Chida & Steptoe, 2008) e estão associados a comportamentos sociais desejáveis (Diener,

2012). Um nível elevado de bem-estar subjetivo é preditivo de saúde e de qualidade da vida social das pessoas (Lyubomirsky, King & Diener, 2005), existindo uma menor probabilidade de desenvolverem doenças cardíacas, diabetes ou cancro (Lawless & Lucas, 2011).

Algumas associações entre a ética e o bem-estar subjetivo têm sido detetadas. Por exemplo, pessoas que apresentam um nível elevado de bem-estar subjetivo têm maior propensão para se envolver em atividades altruístas e pró-sociais, como ações de voluntariado e caridade (Diener & Ryan, 2009; Diener, 2012). Sendo a literatura bastante escassa no que diz respeito aos efeitos do contexto ético no bem-estar subjetivo, existem, contudo, indicações de que comportamentos antiéticos no local de trabalho têm um impacto negativo no bem-estar individual na organização. Por exemplo, situações de assédio moral estão negativamente associadas à satisfação no trabalho e ao comprometimento para com a empresa (Bowling & Beehr, 2006), podendo igualmente originar depressão, ansiedade e outros problemas de saúde (Giacalone & Promislo, 2010). No entanto, são menos frequentes, ou quase inexistentes, avaliações de possíveis efeitos diretos dos fatores contextuais relacionados com a ética sobre o bem-estar subjetivo. Neste trabalho procuramos justamente indagar da possível associação entre o contexto ético de uma organização e o bem-estar subjetivo dos indivíduos que a integram. Para isso, desenvolvemos um estudo empírico cuja apresentação e enquadramento seguem a seguinte orientação: numa primeira parte apresentar-se-á uma revisão de literatura com todas as temáticas importantes para sustentar a pesquisa, e numa segunda parte será apresentado o modelo de investigação, juntamente com as hipóteses, os inquéritos e os resultados com as devidas discussões, conclusões e implicações.

Capítulo I - Contexto Ético da Organização e Bem-Estar Subjetivo

Ética Organizacional

Os paradigmas que definem a atratividade de uma organização estão a mudar. O desempenho financeiro continua a ser um fator muito importante, mas as questões como a ética, qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho têm ganho relevo e contribuem positivamente para a sustentabilidade da organização (Koonmee et al., 2010). Cada vez mais os gestores têm consciência da relevância da ética (Nunes, 2017) e percebem que quanto mais bem aplicada, maior o benefício para as pessoas envolvidas e para o desempenho global da organização (Dias, 2014).

Essa preocupação constante com agir eticamente levou as organizações a gerar um ambiente onde todos os colaboradores devem ter atitudes e comportamentos fundamentados nos valores defendidos pela empresa (Treviño, 1986). A ética organizacional traduz-se, assim, no grau em que uma organização incorpora orientações éticas nos seus processos de tomada de decisão (Vitell & Singhapakdi, 2007).

A cultura ética é uma dimensão da cultura organizacional responsável por influenciar o comportamento e contribuir para o desenvolvimento moral de um indivíduo (Treviño, Butterfiel & McCabe, 1998). Esta traduz-se em normas éticas, programas de monitorização, orientações corporativas que indicam o comportamento expectável, numa liderança sólida que transmite os valores da organização e dá o exemplo, num sistema de sanções e recompensas, entre outros (Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003).

Numa organização, o comportamento ético de um indivíduo é multideterminado. i.e., resulta da interação entre características individuais e alguns aspetos do contexto ético, nomeadamente a cultura e o clima ético (Treviño, 1986; Simões, 2015). Nesta investigação, tomamos em consideração, por um lado, fatores contextuais, isto é, os indicadores do ambiente organizacional, como sejam o âmbito e a importância do programa ético, a liderança ética e a responsabilidade social percebida. Por outro lado, é avaliada a identidade moral enquanto variável individual relevante para o julgamento ético.

Infraestrutura Ética

As organizações têm reunido esforços para demonstrar que são capazes de tomar decisões éticas (Treviño, 1986). Muitas vezes esses esforços traduzem-se no desenvolvimento de estruturas destinadas a transmitir e reforçar princípios e padrões éticos a todos os

colaboradores (Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003), nomeadamente a implementação de uma conduta ética, o desenvolvimento de planos de formação, alterações nos sistemas de recompensa, entre outras (McCabe, Treviño & Butterfield, 1996). Estes elementos remetem para a noção de *infraestrutura ética*, a qual pode ser definida como um conjunto de procedimentos e mecanismos destinados a tornar a organização eticamente eficaz, ou seja, capaz de estimular comportamentos, atitudes que sustentem os valores éticos (Parker et al., 2008). Para que isso aconteça, a infraestrutura ética integra sistemas formais e informais apoiados por climas éticos organizacionais. Cada sistema inclui componentes de comunicação, vigilância e sanção. Um sistema de comunicação está encarregado de transmitir os princípios éticos, um sistema de vigilância monitoriza a adesão a esses princípios e um sistema de sanção tem como objetivo recompensar os comportamentos éticos e punir os comportamentos antiéticos (Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003).

A transmissão dos princípios éticos pode ser efetuada formal ou informalmente. Os sistemas formais referem-se aos princípios que estão documentados, padronizados, com um formato tangível e aos quais qualquer pessoa dentro ou fora da organização tem acesso. Alguns exemplos de sistemas formais de comunicação são: os códigos de conduta e ética, registo de padrões de desempenho, comissões de ética, missão e valores. Já os sistemas informais são “sentidos” pelos membros organizacionais através da socialização. Definem-se como sinais indiretos relativos à conduta ética apropriada, sendo aceites unicamente pelos membros da organização, não constando em nenhum documento formal. As conversas informais (“conversas de corredor”), o que os líderes organizacionais comunicam, direta e indiretamente, através das suas ações, sobre a importância ou a não da ética dentro da organização – são alguns exemplos de sistemas informais de comunicação (Pugh et al., 1968; Morris et al., 2002; Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003; Fernández & Camacho, 2015).

A existência de uma infraestrutura ética pode influenciar o comportamento dentro de uma organização, quando um dos colaboradores encontra problemas éticos, contudo esta relação nem sempre é linear e direta (Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003). Sabe-se que uma forte estrutura normativa, nomeadamente a presença de sistemas informais de vigilância e sanções, está positivamente relacionada a comportamentos éticos (Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003).

Como tal, as organizações têm perscrutado estratégias com o intuito de diminuir a ocorrência de comportamentos e ações antiéticas. Algumas medidas passam pela criação

e desenvolvimento de códigos e programas de ética (Treviño, Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2014).

Programas de ética na organização e comportamento individual

Implementar um código de ética é uma estratégia comum nas organizações e consiste num documento formal, constituído por prescrições, cujo intuito é orientar o comportamento de todos os colaboradores e prevenir comportamento antiéticos (Kaptein & Schwartz, 2008). Todavia, há evidências de que o código de ética, por si só, não é suficiente para prevenir e reduzir comportamentos antiéticos (Bowie, 1990; Wood & Rimmer, 2003; Kaptein, 2011). A eficácia destes códigos depende de diversos fatores, tais como: o conteúdo do código, a frequência e qualidade da comunicação sobre o mesmo e a sua assimilação por parte da administração e dos gestores da organização.

Num estudo em que analisou a importância destes fatores, Kaptein (2011) os resultados indicaram que o modelo completo, i.e., em que eram incorporados mais componentes, explicou 32% da variância dos casos de comportamento antiético, face a um valor explicativo de menos de 2% quando apenas está em causa a mera existência do código.

As características do programa ético da organização constituem indicadores importantes na explicação de como a infraestrutura ética pode influenciar o comportamento. Um programa de ética pode definir-se como um sistema de controlo formal, desenvolvido para criar e melhorar a cultura ética organizacional constituído por um conjunto de medidas tangíveis adotadas pela organização (Kaptein, 2009). Um programa ético pode abranger diversos componentes como, por exemplo, código de ética, planos de formação e de comunicação, monitorização e auditorias, políticas de prestação de contas, linha de denúncias de comportamentos antiéticos e políticas de incentivos. A utilidade destes sistemas é ilustrada pelo facto de existir maior tendência para ocorrerem comportamentos antiéticos em organizações sem um programa de ética implementado, comparativamente com organizações que o têm (Kaptein, 2015).

Existem três indicadores relevantes no efeito preventivo de comportamentos antiéticos e na eficácia do programa ético: o âmbito, a composição e sequência de um programa ético (Kaptein, 2015). O âmbito de um programa de ética explica a influência da infraestrutura ética, a composição traduz o número de componentes do programa e a sequência é a ordem pela qual os componentes são integrados. Possivelmente, o âmbito

de um programa de ética é das variáveis mais importantes. Kaptein (2015) concluiu que quanto maior for o número de componentes incorporados num programa ético menor a frequência de comportamentos antiéticos. Adicionalmente, a ordem pela qual são adotados e usados esses componentes afeta a eficácia do programa de ética nomeadamente no que toca à redução de comportamentos antiéticos.

A importância que os indivíduos atribuem ao programa ético da organização depende da importância percebida das infraestruturas éticas. A forma como a organização as utiliza e as torna salientes, bem como os comportamentos concordantes com as expectativas éticas bem definidas por parte dos gestores, influenciam o comportamento ético dos membros da organização (Simões et al., 2019; Kaptein & Schwartz, 2008).

Responsabilidade Social

A responsabilidade social da organização (RSO) é o grau em que a organização maximiza a criação de valor partilhado com as partes interessadas (*stakeholders*) e com sociedade, tendo em conta três dimensões: económica, social e ambiental. (Comissão Europeia, 2001; Aguinis, 2011; Duarte, Gomes & Neves, 2014).

As partes interessadas referem-se a qualquer “grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela consecução dos objetivos da organização” (Freeman, 1984, p. 46) e incluem, por exemplo, investidores, funcionários, fornecedores, clientes, parcerias, subcontratações, entre outros (Aguinis, 2011). Estes desempenham um papel crucial, uma vez que têm a capacidade de estimular as organizações para que se envolvam em práticas de responsabilidade social (Duarte & Neves, 2010a). Embora as práticas de RSO não sejam necessariamente uma variável da ética organizacional, elas favorecem a ocorrência de comportamentos éticos, usufruindo de normas que orientam a ética dos atores organizacionais (Nunes, 2017), pelo que são associadas à ética organizacional.

Muitas organizações adotam essas práticas como forma de promover o bem social e responder às necessidades das partes interessadas (Carroll, 1979; McWilliams & Siegel, 2001). Mas a responsabilidade social vai mais além, sendo igualmente um importante preditor de atratividade organizacional (Duarte, Gomes & Neves, 2014) e podendo ter um efeito positivo no desempenho financeiro e na reputação de uma empresa (Singhapakdi et al., 2019).

As perceções das partes interessadas sobre o desempenho da organização a nível económico, social e ambiental influenciam posteriormente as suas atitudes e

comportamentos (Duarte & Neves, 2012). Por exemplo, a percepção de um consumidor face às ações de responsabilidade social adotadas pela organização pode ter efeito no seu comportamento de compra (Sen & Bhattacharya, 2001), a percepção de RSO por parte de um investidor pode afetar a compra de ações, (Flammer, 2013) assim como as percepções dos funcionários podem influenciar positivamente a sua experiência e satisfação no trabalho (Valentine & Fleischman, 2007; Singhapakdi et al., 2019).

Assim, paralelamente às práticas específicas de RSO, os efeitos destas no comportamento individual decorrem sobretudo do valor percebido de responsabilidade social da organização, i.e., a percepção dos colaboradores no que diz respeito ao compromisso da sua empresa com comportamentos socialmente responsáveis (Singhapakdi et al., 2019). Adicionalmente, as iniciativas e práticas de responsabilidade social aperfeiçoam as capacidades organizacionais para conseguir vantagem competitiva, melhorar a reputação da empresa e garantir a lealdade dos clientes (Jones, Willness & Madey, 2010).

Para que as organizações sejam eficientes devem encorajar a criação de uma cultura de responsabilidade social e integrá-la nas suas operações, adotando estratégias que estimulem as iniciativas dos colaboradores e recompensem soluções relacionadas com as atividades de responsabilidade social. O envolvimento dos colaboradores é um fator crítico para que essas atividades sejam bem-sucedidas. Por norma, as pessoas preferem trabalhar em organizações que privilegiem esses valores (Stoyanova & Stoyanov, 2019) porque o envolvimento em práticas socialmente responsáveis melhora a imagem que têm da empresa, aumentando a probabilidade de que os colaboradores se sintam satisfeitos e avaliem a organização como um bom sítio para trabalhar (Asrar-ul-Haq, Kuchinke & Iqbal, 2017; Duarte, Gomes & Neves, 2014; Duarte & Neves, 2010b). Adicionalmente, a percepção de RSO tem um efeito positivo no comprometimento e na confiança organizacional (Zientara, Kujawski & Bohdanowicz-Godfrey, 2015; Lee et al., 2012).

Liderança ética como dimensão do contexto organizacional

A liderança ética é a demonstração de uma conduta normativa apropriada através de ações pessoais e de relações interpessoais, que deve ser transmitida para os seus seguidores através de uma comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Alguns comportamentos esperados de um líder ético são, por exemplo, a partilha de poder, dar voz aos seus seguidores para expressarem a sua opinião,

garantir tratamento justo e cuidado, promover a discussão sobre ética no local de trabalho, entre outros (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Brown, Treviño & Harrison, 2005).

Sendo a essência da liderança influenciar as atividades do grupo, ou equipa, no sentido de atingir os objetivos pretendidos (De Hoogh & Den Hartog, 2009) o líder tem um papel importante no que respeita à ética e à responsabilidade social, pois é visto como um modelo de comportamento a seguir (Mayer et al., 2012). Assim, Brown, Treviño e Harrison (2005) abordam a liderança ética numa perspetiva de aprendizagem social, isto é, atribuindo ao líder o papel de modelo para os liderados. Os autores sugerem, por isso, que os liderados apresentam comportamentos éticos e responsáveis se o seu líder também os tiver, uma vez que, de acordo com a teoria de aprendizagem social (Bandura, 1986), os indivíduos aprendem e adquirem comportamentos observando o ambiente e interagindo com as pessoas que os rodeiam.

Para ser percebido como um líder ético não basta ser apenas uma pessoa moralmente íntegra, mas tem também de encontrar formas de dirigir a atenção da organização para a ética, criando princípios que guiarão as ações dos colaboradores (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Um líder ético tem a capacidade de definir o tom ético de uma organização, incentivar o comportamento ético e diminuir as relações conflituosas entre os colaboradores (Brown & Treviño, 2006a).

Parte da liderança ética pode ser influenciada por características individuais dos líderes. Pessoas que apresentem traços de personalidade, como a Agradabilidade, isto é, indivíduos altruístas e cooperativos, harmoniosos, e a conscienciosidade, que se refere a indivíduos responsáveis, disciplinados e confiáveis, estão relacionados positivamente associados à liderança ética. Em contrapartida, indivíduos com elevado neuroticismo, isto é, com tendência a exprimir sentimentos de raiva e ansiedade, dificilmente estão relacionados com a liderança ética e não serão modelos atraentes e credíveis a seguir (Brown & Treviño, 2006a).

O mesmo sucede com a motivação: um líder que apresente uma motivação menos egoísta e mais altruísta gera um ambiente de trabalho mais agradável e justo. Um líder orientado por valores éticos, altruísmo, honestidade e justiça apresenta maior motivação para dar orientações e fornecer apoio aos seus subordinados (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Essa motivação tem efeitos nos liderados, despertando neles atitudes positivas, como a satisfação, o comprometimento e motivação no seu local de trabalho (Brown & Treviño, 2006a). Alguns estudos apoiam empiricamente a ideia de que a liderança ética

tem impacto na satisfação dos profissionais. Estes tendem a mostrar maior satisfação no trabalho e envolvimento quando dirigidos por um líder ético (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Brown & Treviño, 2006a; Neubert et al., 2009; Kim & Brymer, 2011; Tu, Lu & Yu, 2016). De modo geral, existe uma associação positiva entre a liderança ética e certas atitudes associadas ao bem-estar dos colaboradores, como a satisfação no trabalho, a satisfação com o líder, otimismo e comprometimento (Chughtai, Byrne & Flood, 2014; Neubert et al., 2009; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005). Em contraste, a liderança ética relaciona-se negativamente com atitudes de cinismo (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011), intenções de saída (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005) e comportamentos desviantes (Brown, Treviño, 2006b; Mayer et al., 2012).

Em suma, a liderança ética está positivamente relacionada com comportamentos de consideração, justiça, respeito e honestidade. Requer do líder uma preocupação continuada com os colaboradores e com outras partes interessadas, tomando decisões justas e assentes em princípios.

Bem-Estar Subjetivo

O bem-estar subjetivo refere-se à avaliação cognitiva e afetiva que o indivíduo faz da sua vida (Diener, 2012). O aspeto central no estudo do bem-estar subjetivo consiste em compreender as razões que levam os indivíduos a avaliarem as suas vidas em aspetos positivos (referidos por termos como “felicidade” ou “satisfação com a vida”) e aspetos negativos (Diener, 1984).

A avaliação do bem-estar subjetivo engloba, portanto, duas dimensões: a dimensão afetiva, relacionada com a frequência de afetos, emoções e experiências positivas e negativas e a dimensão cognitiva, relacionada com a perceção de satisfação com a vida (Diener & Ryan, 2009; Simões et al., 2000; Albuquerque & Tróccoli, 2004; Galinha & Ribeiro, 2005). Estas duas dimensões estão fortemente correlacionadas, no entanto, distinguem-se a nível teórico, pelo que podem ser avaliadas e estudadas independentemente (Diener, Oishi & Lucas, 2003).

A dimensão afetiva é representada por dois indicadores independentes, a frequência de afetos e o balanço de experiências positivas versus negativas. Compreende-se por afetos positivos, experienciar sentimentos e emoções agradáveis, como por exemplo, alegria, entusiasmo, orgulho, felicidade. Os afetos negativos geralmente são

caracterizados por experiências e emoções desagradáveis, como vergonha, tristeza, culpa, ansiedade, depressão, entre outros (Simões et al., 2000)

As emoções positivas têm efeitos benéficos nas pessoas. Por exemplo, a emoção designada “interesse” cria na pessoa o desejo de explorar, assimilar novas experiências, procurar novas informações e crescer. Já a “alegria” desperta o desejo de divertir-se, estimula o pensar “fora da caixa” e ser criativo (Wright & Cropanzano, 2004).

A dimensão cognitiva é representada pela satisfação com a vida, cujo intuito é que cada pessoa seja capaz de avaliar a sua vida como um todo, como por exemplo “A minha vida é boa.” (Diener, 2012). Esta avaliação remete para uma apreciação do expectável versus realizado, em termos de momentos passados e atuais (Simões et al., 2000), englobando diferentes domínios da vida, como, os domínios do trabalho, da família, do lazer, da saúde, das finanças, entre outros (Diener, 1984). Aliás, existem alguns fatores alheios ao indivíduo que influenciam a satisfação com a vida, por exemplo, descobriu-se que em culturas individualistas i.e, culturas cuja preocupação é centrada no próprio e num círculo restrito de pessoas, sendo que as necessidades e os interesses pessoais prevalecem face ao coletivo (Sivadas, Bruvold & Nelson, 2008), a autoestima é um forte preditor de satisfação com a vida, para além da situação económica. Em países mais pobres existe uma correlação robusta entre satisfação com a vida e satisfação financeira, na medida em que a condição financeira de um indivíduo é importante para assegurar as necessidades básicas (Diener & Diener, 1995).

Uma pessoa que apresente um nível de bem-estar subjetivo elevado notará que experienciou com frequência emoções positivas, que raramente teve experiências emocionais negativas e manifesta satisfação com a vida em aspetos específicos da sua vida e também em geral (Diener, 1984; Albuquerque & Tróccoli, 2004). O bem-estar subjetivo é um componente fundamental na qualidade de vida (Diener & Ryan, 2009). Um elevado nível de bem-estar subjetivo é benéfico para o próprio indivíduo e também tem o potencial de influenciar positivamente o ambiente social que o rodeia. Pessoas com elevado nível de bem-estar subjetivo tendem mais a exibir comportamentos socialmente desejáveis e a desempenhar atividades altruístas e sociais, como ações de voluntariado e caridade, do que pessoas que apresentam níveis mais baixos (Diener & Ryan, 2009; Diener, 2012). Por exemplo, num estudo sobre comportamento pró-social, as pessoas de 122 países, de entre uma amostra de 136, associavam a doação de dinheiro para caridade a benefícios emocionais, revelou uma relação positiva entre gastos pró-sociais e a satisfação com a vida (Aknin et al., 2011).

Se existe um debate contínuo acerca dos fatores que determinam a propensão individual para o bem-estar subjetivo, os seus efeitos na vida social são relativamente consensuais. Assim, por norma, pessoas com elevados níveis de bem-estar subjetivo exibem atitudes mais confiantes e cooperativas, maior confiança no governo, maior apoio à democracia e menores níveis de intolerância à imigração e a grupos raciais (Diener & Ryan, 2009). O nível de bem-estar subjetivo é igualmente um bom preditor de saúde e de qualidade da vida social das pessoas (Lyubomirsky, King & Diener, 2005), estando associado a menor probabilidade de desenvolvimento de doenças cardíacas, diabetes ou cancro (Lawless & Lucas, 2011).

Para além dos benefícios a nível social, existem diversos estudos que tentam compreender qual o efeito do bem-estar subjetivo no desempenho profissional. Por exemplo, recentemente mostrou-se que o bem-estar subjetivo e os seus componentes, avaliados de forma conjunta e individual, são preditores do desempenho do trabalho e que os seus efeitos permanecem, pelo menos, durante quatro anos (Salgado, Blanco & Moscoso, 2019). Os colaboradores mais felizes apresentam níveis mais elevados de comportamentos positivos para o desempenho no trabalho quando comparados com outros menos felizes, estão predispostos a ajudar os seus colegas no local de trabalho (George & Brief, 1992) e geralmente têm acesso a salários mais elevados (Diener & Biswas-Diener, 2002). De modo geral, um elevado nível de bem-estar subjetivo favorece o sucesso no local de trabalho (Diener et al., 2002).

Alguns conceitos estão também vinculados ao bem-estar subjetivo, como a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional. Diversas pesquisas têm evidenciado uma relação positiva entre bem-estar subjetivo e satisfação no trabalho (Judge & Locke, 1993; Bowling, Eschleman & Wang, 2010; Calaguas, 2017). As pessoas passam grande parte do seu tempo no trabalho e, por isso, constitui-se como fator importante na avaliação de felicidade e de bem-estar (Russell, 2008). Assim, a satisfação no trabalho pode ser vista como um fator determinante do bem-estar subjetivo os comportamentos de cidadania organizacional influenciam positivamente no seu bem-estar subjetivo dos inquiridos, sendo a socialização organizacional um fator mediador dessa relação (Wu et al., 2014).

Determinantes individuais do comportamento ético

O modo como o ser humano se comporta é influenciado por um conjunto de aspetos, desde as suas vivências, experiências, sentimentos que nutre e por processos individuais. Esses processos acontecem de forma inconsciente, não intencional e justificam como o comportamento ético é influenciado pelas características individuais (Simões, 2015).

Tal como referido acima, o comportamento ético é multideterminado, ou seja, resulta da interação de pistas do contexto e de características individuais (Simões, 2015). Até aqui foram referidos alguns indicadores do contexto ético e de seguida iremos introduzir a identidade moral, uma característica intrapessoal e relevante no comportamento ético nas organizações (Treviño, Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2014).

Identidade Moral

A identidade moral é definida como elemento da auto-imagem no que diz respeito à importância das questões morais para um indivíduo. Integra o autoconceito (*self*) a respeito da moralidade, incluindo a auto-definição orientada em torno de um conjunto de traços morais, como por exemplo, honesto, atencioso e bondoso (Aquino & Reed, 2002). As influências sociais, nomeadamente a interação com os familiares, amigos e outras pessoas que se cruzam ao longo da vida, assumem um papel essencial na formação e desenvolvimento da identidade moral (Shao, Aquino & Freeman, 2008). Também o ambiente organizacional pode influenciar a saliência que o indivíduo atribui às questões morais. Por exemplo, a o modo como é exercida a liderança, especialmente a liderança transformacional, influencia a identidade moral dos colaboradores (Zhu et al., 2011). A liderança ética está positivamente relacionada com a identidade moral dos colaboradores, surgindo como uma fonte importante dos seus processos de autoconhecimento e autodefinição moral (Tu, Lu & Yu, 2016).

A identidade moral, tal como outras formas de identidade, está associada a determinadas crenças, atitudes, comportamentos (Cheryan & Bodenhausen, 2000) e torna-se mais saliente quando o indivíduo a destaca e valoriza.

A conceção de identidade moral de Aquino e Reed (2002) assume duas dimensões: a simbolização e a internalização. A simbolização consiste no grau em que as características morais são refletidas nas ações do indivíduo. Esta dimensão reflete o eu público, isto é, aspetos externos da sua apresentação social com base nos quais o indivíduo acredita que

as outras pessoas o podem perceber como moral ou não. Assim, indivíduos com um elevado nível de simbolização veem os traços morais como centrais para o seu eu público (Reed & Aquino, 2003). A internalização reflete o eu privado e representa o grau de importância atribuída pelo indivíduo à centralidade dos traços morais no autoconceito. Espera-se que indivíduos com um elevado nível de internalização evitem comportamentos considerados imorais, uma vez que esse tipo de comportamento ameaça o seu autoconceito.

As ações de um indivíduo tendem a ser consistentes com a sua identidade moral (Aquino et al., 2007). Como a importância atribuída aos aspetos definidores da identidade moral diferem de indivíduo para indivíduo, o seu efeito sobre o comportamento é igualmente diverso. Quem apresenta forte identidade moral tem tendência a exibir comportamentos mais altruístas, preocupando-se com as necessidades e bem-estar dos outros, sendo capaz de sacrificar os recursos pessoais em prol de aumentar o seu envolvimento no trabalho (He, Zhu & Zheng, 2013; Aquino & Reed, 2002). Ao contrário, os indivíduos cuja identidade moral é menos central tendem a ser menos altruístas, menos recetivos e menos preocupados com os interesses dos outros. Acabam por exibir comportamentos não tão éticos, porque não têm motivação, nem sentem a obrigação de agir corretamente (Aquino et al., 2009).

A identidade moral é preditora do comportamento moral das pessoas, uma vez que atua como um mecanismo intrínseco de autorregulação, capacitando os indivíduos com a noção do que está certo e errado (Aquino & Reed, 2002). Esta relaciona-se positivamente com o comportamento pró-social, como caridade ou voluntariado, e negativamente com comportamentos antiéticos, como mentir ou enganar os outros (Shao, Aquino & Freeman, 2008; Aquino et al., 2009; Reynolds & Ceranic, 2007). A identidade moral motiva a ação moral (Erikson, 1964) e tem um papel moderador na tomada de decisões morais (Shao, Aquino & Freeman, 2008). Assim, tem surgido em alguns estudos enquanto variável moderadora que amplifica as associações positivas com outras variáveis. Por exemplo, a dimensão da simbolização modera positivamente o efeito do valor percebido da RSO na satisfação com o trabalho, no sentido em que o efeito é mais forte em colaboradores com uma identidade moral simbólica mais elevada (Singhapakdi et al., 2019).

Em suma, em termos gerais, existem evidências de que o contexto ético da organização pode interferir no bem-estar subjetivo dos atores organizacionais. Especificamente, as organizações éticas (Koh & Boo, 2001; Vitell & Davis, 1990) e aquelas em que existe perceção positiva por parte dos colaboradores das atividades de

responsabilidade social (Kim et al., 2017) favorecem a satisfação no local de trabalho. Também o suporte organizacional percebido afeta positivamente o ânimo do indivíduo (Rafaeli et al., 2008).

O capítulo seguinte descreve e analisa os resultados de um estudo que incide precisamente na relação entre as variáveis principais do contexto ético e o bem-estar subjetivo nas organizações.

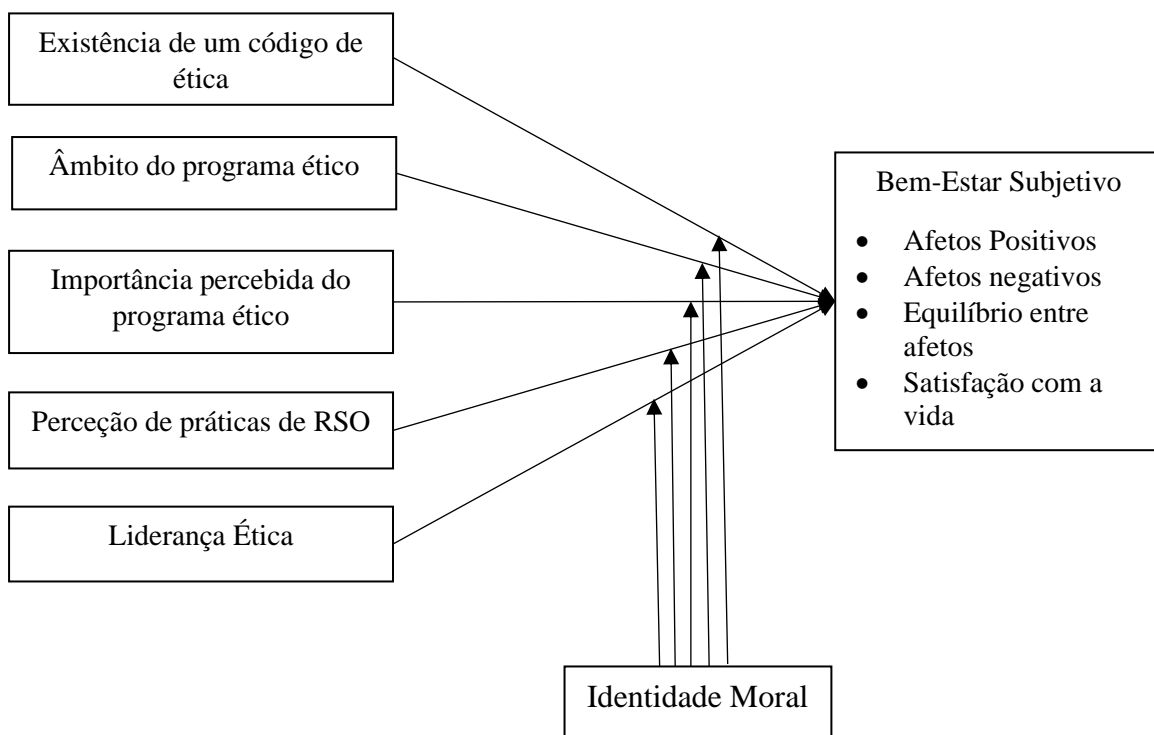
Capítulo II – Efeitos do contexto ético sobre o bem-estar subjetivo – um estudo empírico –

Objetivos e Modelo de Investigação

O intuito deste trabalho é compreender de que maneira uma organização que privilegie valores éticos contribui para o bem-estar subjetivo dos seus trabalhadores. Simultaneamente, e porque as variáveis individuais afetam o modo como os indivíduos percebem a importância do comportamento ético nas organizações, o estudo analisará o possível papel moderador da identidade moral na relação entre os fatores contextuais associados à ética e o bem-estar subjetivo.

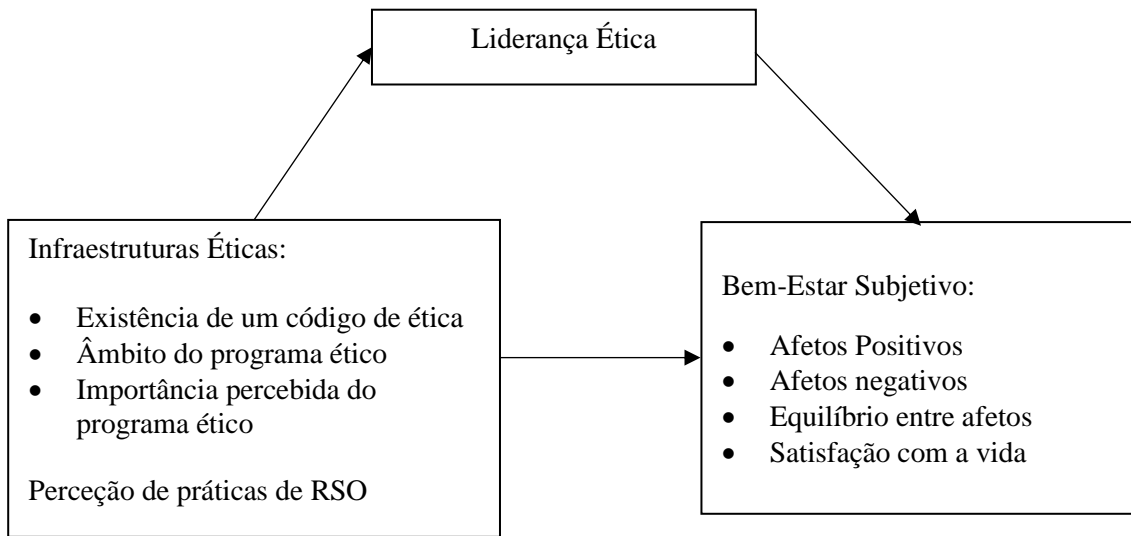
A figura abaixo representa o modelo de investigação onde são apresentadas as variáveis em estudo e as suas possíveis relações entre elas.

Figura 2.1- 1º Modelo conceptual de investigação



Numa segunda abordagem, procuramos testar o possível papel mediador da liderança ética, enquanto variável contextual específica, entre os restantes fatores contextuais da ética organizacional e o bem-estar subjetivo das pessoas no local de trabalho. Dito de outra forma, procuramos verificar a importância da eticidade da liderança no suporte dos efeitos do contexto ético organizacional sobre o bem-estar subjetivo.

Figura 2.2 – 2º Modelo conceptual de investigação



Hipóteses

Nas últimas décadas, as organizações têm reunido esforços para mostrar que são capazes de tomar decisões éticas de confiança. Para tal, estimulam o desenvolvimento de estruturas éticas aptas a transmitir e reforçar os princípios éticos a todos os colaboradores (Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003).

As organizações que valorizam a honestidade e integridade, possuem códigos de ética, programas e formações em ética, refletem uma gestão baseada nos funcionários e esforçam-se para tratarem os colaboradores de forma mais justa, por exemplo, a nível de remunerações e avaliação de desempenho (Vitell & Singhapakdi, 2007). Tanto os códigos de ética, como os programas de treino e formações de ética e a responsabilidade social percebida estão associados positivamente à satisfação dos colaboradores no trabalho (Valentine & Fleischman, 2007).

De forma geral a literatura indica que as pessoas que trabalham em organizações que valorizam questões éticas, tendem a estar mais satisfeitas com o trabalho (Vitell & Singhapakdi; 2007; Koh & Boo, 2001; Vitell & Davis, 1990).

Adicionalmente, as atividades de responsabilidade social percebidas pelos colaboradores, não só contribuem para uma satisfação no local de trabalho, como também, melhoram a qualidade de vida no trabalho, sobretudo se forem perceções positivas (Kim et al., 2017).

A satisfação no trabalho é um fator importante e determinante no bem-estar subjetivo dos colaboradores. Determinadas experiências positivas na vida profissional, nomeadamente a satisfação e qualidade de vida no trabalho, têm um efeito na satisfação e felicidade com a vida no geral (Lee et al., 2015). Ou seja, assumir a existência um fator global de satisfação com a vida não significa necessariamente que não possam ser reconhecidos vários domínios da satisfação, como, o do trabalho (Diener 1984).

Neste trabalho sustentamos a hipótese geral de que uma organização que apresente preocupações com as condutas de natureza ética nas suas atividades, através da criação e manutenção de uma forte infraestrutura ética e do envolvimento em atividades de responsabilidade social, tenderá a favorecer o bem-estar subjetivo dos colaboradores. Assim, propõe-se o seguinte:

Hipótese 1: *A existência de um código de ética ou análogo influencia positivamente o bem-estar subjetivo.*

Hipótese 2: *Em organizações em que existem códigos de ética ou análogos, a amplitude do âmbito do programa ético, definida pelo número de elementos que o integram, está positivamente associada ao bem-estar subjetivo.*

Hipótese 3: *O grau de importância percebida do programa ético está positivamente associado ao bem-estar subjetivo, no sentido em que quanto mais elevada é importância percebida do programa ético, mais elevado o grau de bem-estar subjetivo.*

Hipótese 4: *A percepção de práticas de responsabilidade social está positivamente associada ao bem-estar subjetivo, no sentido em que quanto mais socialmente responsável é percebida a organização, mais elevado o grau de bem-estar subjetivo.*

Uma fonte de satisfação com vida e felicidade são os ambientes sociais. Estes são caracterizados por relações interpessoais e apoio social (Diener, 2012) e numa organização sabe-se que o suporte percebido influencia positivamente os afetos do indivíduo, tanto na sua vida profissional como no quotidiano (Rafaeli et al., 2008). Os níveis de suporte organizacional estão consideravelmente relacionados com o bem-estar subjetivo (Ryan & Deci, 2000), uma vez que saber que se tem o apoio da organização onde trabalha e dos seus colegas constitui fonte de motivação para atingir objetivos importantes, estimulando uma energia duradoura favorável ao bem-estar subjetivo (Diener & Biswas-Diener, 2002). A maneira como o exercício da liderança ética é entendido pode ser culturalmente diverso (Resick et al., 2011). Por isso, apesar de, excecionalmente, a incongruência entre as expectativas culturalmente determinadas dos

liderados e o estilo do líder a respeito da ética poder ter um efeito negativo direto no bem-estar subjetivo (Yang, 2013), em geral, o líder ético, quando facilita a comunicação e a relação entre a organização e os colaboradores (Treviño, 1986), gera satisfação, contribuindo para o bem-estar subjetivo dos colaboradores, o que nos conduz à hipótese seguinte:

Hipótese 5: *A liderança ética influencia positivamente o bem-estar subjetivo.*

No modelo proposto admite-se que a identidade moral pode influenciar a interação entre o contexto ético da organização e o bem-estar subjetivo dos colaboradores. Os indivíduos com identidades morais mais fortes, tendem a ser mais sensíveis aos fatores contextuais éticos (Shao, Aquino & Freeman, 2008). Por exemplo, um colaborador que apresente um nível elevado de identidade moral muito provavelmente envolver-se-á em práticas de responsabilidade social na organização, uma vez que esse tipo de atividades ajuda o indivíduo a reforçar e confirmar o seu autoconceito (Singhapakdi et al., 2019). Quando os líderes têm comportamentos éticos, dão o exemplo e expressam expectativas éticas, recompensam as condutas éticas e fornecem informações éticas aos seus colaboradores, estes interiorizam essas orientações e por sua vez aumentam e assimilam a sua consciência moral como uma parte do eu. Perante esta situação, uma pessoa com maior identidade moral, experimentará mais satisfação no local de trabalho (Tu, Lu & Yu, 2016).

Assim, o contexto ético percebido pode ter mais influência no bem-estar subjetivo nos indivíduos que atribuem particular importância aos valores morais no seu quotidiano. Especificamente, sugere-se que a identidade moral pode amplificar esta relação, pelo que se propõe o seguinte:

Hipótese 6: *A identidade moral modera a relação entre cada um dos fatores contextuais éticos considerados (Âmbito do programa ético, Importância percebida do programa ético, Percepção de práticas de RSO, Liderança ética) e o bem-estar subjetivo.*

Todavia, a literatura também indica que os benefícios das abordagens éticas numa organização resultam de sinergias na presença de uma liderança sólida e exemplar nos seus comportamentos (Ferrell & Gresham, 1985), levando-se assim uma segunda abordagem onde a liderança ética conduz o efeito do contexto ético ao bem-estar subjetivo.

Embora as organizações devam ter regras e códigos éticos estabelecidos para que os colaboradores saibam como podem agir e o que é expectável da organização, o envolvimento da administração e uma liderança ética são fatores mais significativos na valorização da ética para o sucesso da organização (Vitell & Singhapakdi, 2007; Ho & Oladimirin, 2018). São os líderes que simplificam a comunicação e a relação entre a organização e os funcionários, protegendo os valores éticos da instituição (Treviño, 1986). Adicionalmente, o apoio dos líderes é essencial para uma conduta ética organizacional (Koh & Boo, 2001). Nomeadamente, o comprometimento da administração influencia o número de componentes de um programa de ética, isto porque quanto maior for o compromisso, mais eles investem, a fim de se tornar eficaz na redução de comportamentos antiéticos (Weaver, Treviño & Cochran, 1999).

Deste modo, existem motivos para conjecturar que a liderança ética pode desempenhar um papel mediador nesta relação, pelo que se propõe o seguinte:

Hipótese 7: *A liderança ética tem um papel mediador na relação entre fatores contextuais da ética organizacional, como as infraestruturas éticas e a responsabilidade social percebida, e o bem-estar subjetivo dos colaboradores.*

Método

Amostra e Procedimento

Na recolha de dados foi usado um questionário *online* que esteve disponível entre dezembro de 2019 até março de 2020, tendo abrangido indivíduos a exercer uma atividade profissional em organizações. Para além de recolher dados sociodemográficos, o questionário incluiu os instrumentos relativos às variáveis que integram o modelo de investigação (anexo A).

A amostra de conveniência inclui 222 participantes, de diferentes empresas, sendo 143 do sexo feminino (64,4%), e uma média de idade de 37 anos, que variam entre os 18 e 63 anos (DP=12,8). Quanto ao nível de escolaridade, quase metade da amostra tem a licenciatura (44,1%), ensino secundário (30,2%) e o mestrado (15,3%). A antiguidade média dos colaboradores é de 10 anos (DP= 10,6; mínimo= 0,1; máximo = 42), a maioria dos entrevistados trabalha numa entidade privada (84,7%), sendo que 26,6% em empresas com 250 e 500 funcionários, 22,1% com 500 funcionários, 18,5% com 50 a 249, 16,7%

entre 10 a 49 e, por último, 16,2 % em organizações que possuem entre 1 a 9 colaboradores.

Variáveis e medidas

Variáveis preditoras

Existência do código de ética – esta variável é uma componente estrutural de uma infraestrutura ética numa organização. Foi operacionalizada através de uma pergunta “A organização onde trabalho tem um código de ética, isto é, um documento formal que articula os valores e padrões de conduta da organização ou algo similar” com uma escala de resposta dicotómica simples (“Sim” ou “Não”) (Kaptein & Schwartz, 2008; Kaptein, 2015; Simões et al., 2019) (anexo A.3).

Âmbito do Programa Ético – esta variável foi acedida através de um instrumento constituído por 6 itens cujo objetivo é avaliar a existência dos diferentes componentes de um programa de ética na organização (Kaptein & Schwartz, 2008; Kaptein, 2015; Simões et al., 2019). Incluem itens como “Existe formação aos colaboradores sobre o código de ética (ou similar)” e “Existem regras claras sobre as sanções em caso de alegação de má conduta”. A escala de resposta é dicotómica simples (“Sim” ou “Não”), tendo sido criada uma variável compósita somando o número de elementos do programa de ética relatados, incluindo a existência de um código de ética, variando entre 1, correspondendo apenas à existência de código de ética, e 6, que corresponde a uma organização que tem um código de ética e os outros cinco elementos implementados (anexo A.3).

Importância percebida do programa ético - foi operacionalizada através de um indicador (Simões et al., 2019) constituído por 3 itens ($\alpha=.72$), como por exemplo, “Os colaboradores têm consciência da existência de um código de ética (ou similar) na empresa.” As respostas são avaliadas através da escala de *Likert* de 5 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente”. Este instrumento está apresentado no anexo A.4.

Perceção de Responsabilidade Social – para avaliar este construto recorreu-se à Escala de Responsabilidade Social Organizacional Percebida criada por Duarte (2011). A escala é constituída por 16 itens e avalia a perceção do envolvimento da organização em três grandes dimensões: (1) a responsabilidade social diante dos colaboradores, (2) a responsabilidade social para a comunidade e ambiente e por último, (3) perante a responsabilidade social económica. A escala tem 7 itens para avaliar a primeira dimensão,

como por exemplo, “A organização onde trabalho... Incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores”; tem 6 itens para avaliar a segunda, com questões do tipo “Dá donativos para associações de proteção da natureza” e os últimos 3 itens são relativos à terceira dimensão, como por exemplo “Garante o pagamento atempado de salários e regalias”. As respostas são avaliadas através da escala de *Likert* de 5 pontos (1 – “Discordo Totalmente” a 5 – “Concordo Totalmente”). Esta escala está apresentada no anexo A.5. Os valores de consistência interna em cada dimensão: para a responsabilidade social para os colaboradores é de .86, para a sociedade e ambiente é de .86 e para a economia é de .68. A perceção de responsabilidade social em cada dimensão obtém-se através da média das respostas a cada item.

Liderança Ética – para avaliar este construto recorreu-se à Escala de Liderança Ética desenvolvida por Brown, Treviño e Harrison (2005). É formada por 10 itens e procura avaliara opinião dos colaboradores face à sua chefia direta. Inclui itens como, “A minha chefia direta ... Ouve o que os empregados têm para dizer; Disciplina os empregados que violam os princípios éticos.” que devem ser respondidas através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, (1 – “Discordo Totalmente” a 5 – “Concordo Totalmente”). Esta escala está apresentada no anexo A.6. O valor de consistência interna é de .95.

Variável Critério:

Bem-Estar Subjetivo – este construto é operacionalizado com recurso a duas escalas de medição distintas: a Escala de Satisfação com a vida (SWLS) e a Escala de Experiências Positivas e Negativas (SPANE). A primeira escala, SWLS, foi desenvolvida por Diener e colegas (1985), tem 5 itens e o objetivo é avaliar a dimensão cognitiva do bem-estar subjetivo. O género de perguntas são, por exemplo, “Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.” avaliados através da escala de *Likert* de 7 pontos, (1 – “Discordo Totalmente” a 7 – “Concordo Totalmente”). Esta escala está apresentada no anexo A.2. O valor de consistência interna é de .84.

A segunda escala, SPANE, foi criada por Diener e colegas (2009) e é constituída por 12 itens, dos quais 6 itens correspondem à frequência de sentimentos, emoções e experiências positivas (e.g., “Bem”) e os restantes 6 itens à frequência de sentimentos, emoções e experiências negativas (e.g., “Mal”). O intuito desta escala é avaliar a dimensão afetiva do bem-estar subjetivo. Cada item é cotado através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Nunca a 5 = Sempre). Desta escala resultam três possíveis indicadores: um relativo às emoções positivas, um relativo às emoções negativas e um

que é o balanço das emoções, ou seja, é um indicador que agrega a frequência de emoções positivas e negativas simultaneamente. A escala está apresentada no anexo A.1. O valor de consistência interna da subescala de emoções positivas é de .90 e para a subescala de emoções negativas é de .82.

Variável Moderadora:

Identidade Moral – para avaliar este constructo recorreu-se à Escala de Identidade Moral desenvolvida por Aquino e Reed (2002). Este instrumento avalia o grau em que os traços morais são relevantes para a definição da identidade de uma pessoa (anexo A.7). As respostas são dadas após os inquiridos lerem um conjunto de nove características individuais, como “Carinhoso(a)”, “Sensível”, “Justo(a)”, sendo avaliadas através de uma escala de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente) e é constituído por 10 itens. Os primeiros 5 itens correspondem à dimensão da Internalização, com questões como “Sentir-me-ia bem se fosse uma pessoa com estas características.” e os restantes 5 itens integram a dimensão da Simbolização (e.g., “Geralmente uso roupas que me identificam como tendo estas características”). O valor de consistência interna da simbolização é de $\alpha=.88$ e da internalização é de $\alpha=.73$.

Resultados

Para analisar os resultados recorreu-se ao software SPSS Statistics versão 26. A Tabela 2.1, apresentada abaixo, inclui a média, o desvio padrão, as correlações de *Pearson* e o valor de consistência interna (alfa de *Cronbach*) para cada uma das variáveis em estudo.

Tabela 2.1- Média, desvio-padrão, correlação de *Pearson* e confiabilidade interna (N=222)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Âmbito do programa ético	3.63	1.68	-												
2. Importância percebida do programa ético	3.36	.84	.50**	(.72)											
3. RSO_Amb	3.26	.88	.27**	.32**	(.86)										
4. RSO_Econ	4.21	.76	.29**	.24**	.39**	(.68)									
5. RSO_Trab	3.72	.72	.30**	.37**	.53**	.54**	(.86)								
6. Liderança ética	3.72	.86	.25**	.37**	.41**	.45**	.63**	(.95)							
7. Existência do código de ética (0=Não, 1=Sim)	-	-	-	-	.27**	.15*	.20**	.22**	-						
8. IM_Simbolização	4.16	1.39	.15*	.05	.21**	.09	.09	.14*	-.02	(.88)					
9. IM_Internalização	5.84	.98	-.11	.04	-.04	.03	-.03	.07	.06	.15*	(.73)				
10. Afetos Positivos	22.14	3.62	.14	.24**	.30**	.30**	.42**	.37**	.02	.14*	.03	(.90)			
11. Afetos Negativos	14.61	3.62	-.18*	-.27**	-.23**	-.23**	-.34**	-.27**	-.10	-.15*	-.09	-.60**	(.82)		
12. Equilíbrio entre afetos	7.52	6.48	.18*	.29**	.30**	.29**	.42**	.36**	.07	.16**	.07	.90**	-.90**	-	
13. Satisfação com a vida	4.92	1.20	0.05	.08	.18**	.12	.16*	.18**	-.05	.10	.12*	.52**	-.34**	.48**	(.84)

* $p < .05$; ** $p < .01$; Coeficientes alfa de *Cronbach* entre parênteses e a bold.

Após analisarmos a tabela, é possível verificar que o valor de consistência interna das variáveis é adequado. A existência de um código de ética é a única variável que não está significativamente relacionada com os indicadores de bem-estar subjetivo. As outras variáveis preditoras correlacionam-se positivamente com três indicadores da variável critério e negativamente com um indicador da variável critério. Por exemplo, o indicador de responsabilidade social para com os trabalhadores tem uma correlação positiva com a frequência de experiências e afetos positivas ($r=.42$; $p<.01$), o equilíbrio entre

experiências positivas e negativas ($r=.42$; $p<.01$) e com a satisfação com a vida ($r=.16$; $p<.05$). E uma correlação negativa com experiências negativas ($r=-.34$; $p<.01$).

A identidade moral apresenta uma correlação positiva, de moderada a fraca com as variáveis critério, com exceção do indicador da frequência de emoções e experiências negativas que apresenta uma correlação negativa.

Salienta-se ainda, que nenhuma das variáveis dependentes é significativa com os indicadores sociodemográficos questionados inicialmente no inquérito, como o sexo, a idade, as habilitações acadêmicas, a antiguidade na organização, o tipo de entidade e o número de colaboradores.

De seguida surge a verificação das hipóteses. Através de regressões lineares múltiplas, com método *Enter*, avaliou-se separadamente o efeito de cada variável preditora nas variáveis critério. Isto significa que, fizeram-se regressões lineares referentes à existência de um código de ética, ao âmbito e importância das infraestruturas éticas, à responsabilidade social organizacional percebida relativa à comunidade e ambiente, economia e trabalhadores e ao efeito da liderança ética no bem-estar subjetivo dos trabalhadores, nomeadamente na frequência de afeto, emoções e experiências positivas, negativas, o equilíbrio entre as duas e na satisfação com a vida.

A influência das variáveis contextuais

Os resultados apontam que a existência de um código de ética não se relaciona significativamente com os indicadores do bem-estar subjetivo, frequência de emoções e afetos positivos ($F(1,220)=.10$, não é estatisticamente significativo (ns.)), frequência de emoções negativas ($F(1,220)=2.01$, ns.) e satisfação com a vida ($F(1,220)=.48$, ns.), pelo que a hipótese 1 não é suportada.

Nas organizações em que existem códigos de ética ou análogos, o âmbito do programa de ética parece influenciar a frequência de experiências e emoções negativos ($F(1,166)=5.67$, $p<.05$; $\beta = -.18$, $p<.05$), mas não a satisfação com a vida ($F(1,166)=.43$, n.s) nem a frequência de experiências positivas ($F(1,166)=3.47$, ns.). Isto significa que, quanto mais amplo for o âmbito do programa ético, menor será a propensão para emoções negativas. Assim, a hipótese 2 está parcialmente suportada.

Relativamente à importância percebida do programa ético da organização, que reflete a importância dos diferentes elementos que o constituem, ajuda a explicar o bem-estar subjetivo. A importância percebida prediz positivamente a frequência de afetos e

experiências positivas ($F(1,167) = 13.03, p < .01; \beta = .27, p < .01$), a satisfação com a vida ($F(1,167) = 5.15, p < .05; \beta = .17, p < .05$) e relaciona-se negativamente com a frequência de afetos e experiências negativas ($F(1,167) = 17.50, p < .01; \beta = -.27, p < .01$). Deste modo, a hipótese 3 está apoiada.

No que diz respeito à responsabilidade social, quanto maior a percepção dos trabalhadores relativamente ao envolvimento da organização em práticas de RSO que os beneficiem, mais elevados serão os seus níveis de bem-estar subjetivo, refletindo-se numa maior propensão para a frequência de experiências e sentimentos positivos ($F(3,218) = 16.59, p < .01; \beta = 0.32, p < .01$) e menor propensão para a frequência de experiências negativas ($F(3,218) = 10.07, p < .01; \beta = -0.28, p < .01$).

A RSO relativa à comunidade e ambiente e a RSO a nível económico não aparecem associadas a nenhum dos indicadores do bem-estar subjetivo. A hipótese 4 está parcialmente suportada.

Quanto à liderança ética, esta mostra um efeito significativo em todos os indicadores do bem-estar subjetivo. Assim, presença de uma liderança ética numa organização prediz positivamente o bem-estar subjetivo, medido pela satisfação com a vida ($F(1,220) = 7.09, p < .01; \beta = .18, p < .01$), por experiências e sentimentos positivo ($F(1,220) = 35.87, p < .01; \beta = .37, p < .01$) e por experiências e sentimentos negativos ($F(1,220) = 17.11, p < .01; \beta = -.26, p < .01$). Quanto mais elevado for o nível de liderança ética, maior será o nível de bem-estar subjetivo. A liderança ética representa 14% da variância explicada nas experiências e sentimentos positivos, 7% da variância explicada nas experiências e sentimentos negativos e por 3% da variância explicada na satisfação com a vida. Portanto, a hipótese 5 é suportada.

Tabela 2.2 – Efeitos do contexto ético no bem-estar subjetivo

Hip.	Variáveis Predictoras	Indicadores do Bem-Estar Subjetivo								
		Afetos Positivos		Afetos Negativos		Equilíbrio entre afetos		Satisfação com a vida		
		R ² adj	Beta	R ² adj	Beta	R ² adj	Beta	R ² adj	Beta	
H1	Existência de um código de ética	.00	.02	.01	-.10	.00	.07	.00	-.05	
H2	Âmbito do programa de ética	.02	.14	.03	-.18*	.03	.18*	.00	.05	
H3	Importância percebida do programa de ética	.07	.27**	.06	-.26**	.08	.30**	.02	.17*	
H4	Percepção de práticas de RSO	- RSO_Trab	.18	.32**	.11	-.28**	.18	.33**	.03	.09
		- RSO_Amb		.10		-.06		.09		.12
		- RSO_Econ		.09		-.06		.08		.02
H5	Liderança Ética	.14	.37**	.07	-.27**	.13	.36**	.03	.18**	

Nota: R²adj, ajustado R². *p<.05; **p<.01

A identidade moral como variável moderadora

Os resultados mostram que a internalização exerce um efeito moderador na relação entre a liderança ética e a satisfação com a vida ($F(3,218)=4.97$, $p<.01$, $\beta = -.18$, $p<.045$).

Inicialmente a liderança ética e a dimensão da internalização eram responsáveis por 3% da variância explicada pela satisfação com a vida (R^2 Ajustado =.03, $F(2,219)=4.86$, $p<.01$). Mas, após centrar as variáveis, de modo a atenuar a probabilidade de multicolinearidade, e adicionar a interação entre a liderança ética e a internalização identidade moral, como apresenta a tabela 2.3, verificou-se que essas variáveis são responsáveis por 6% da variância explicada pela satisfação com a vida (R^2 Ajustado =.06, $F(3,218)=4.97$, $p<.01$), apoiando -se assim o efeito moderador.

Tabela 2.3- Efeito moderador da internalização da identidade moral na relação entre a liderança ética e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
Liderança Ética	Afetos Positivos	.15	13.23	1.58**	.00
				-.02	.95
				-.30	.31
IM_ Internalização	Afetos Negativos	.08	6.74	-1.11**	.00
				-.22	.41
				.27	.41
LE x IM_I	Equilíbrio entre afetos	.14	11.42	2.69**	.00
				.20	.64
				-.58	.33
	Satisfação com a vida	.06	4.97	.24*	.02
				.11	.19
				-.18*	.05

* p < .05; ** p < .01

Verifica-se também, que a internalização exerce um efeito moderador na relação entre a responsabilidade social percebida relativa aos trabalhadores e a satisfação com a vida ($F(3,218)=5.98$, $p<.01$, $\beta= -.23$, $p<.05$).

Primeiramente, apurou-se que a dimensão Internalização da Identidade Moral e a RSO percebida são responsáveis por 4% da variância explicada da satisfação com a vida, (R^2 Ajustado=.04, $F(4,217)=3.08$, $p<.05$). Depois de centrar as variáveis e adicionar a interação, obteve-se que apenas a dimensão relativa aos trabalhadores revela uma percentagem significativa da variância explicada da satisfação com a vida (R^2 Ajustado =.06, ($F(3,218)=5.98$, $p<.01$, $\beta= -.23$, $p<.05$), tal como apresenta a tabela 2.4.

Tabela 2.4 -Efeito moderador da internalização da identidade moral na relação entre a RSO relativa aos trabalhadores e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
RSO_Trab	Afetos Positivos	.18	17.04	2.09**	.00
				.17	.46
				-.40	.21
IM_ Internalização	Afetos Negativos	.13	13.02	-1.73**	.00
				-.36	.13
				-.33	.29
RSO_Trab x IM_I	Equilíbrio entre os afetos	.19	18.97	3.82**	.00
				.52	.18
				-.73	.21
	Satisfação com a vida	.06	5.98	.28*	.01
				.15	.06
				-.23*	.01

* p < .05; ** p < .01

Relativamente à identidade moral simbólica não aparenta existir nenhuma moderação entre as variáveis preditoras (infraestruturas éticas, RSO percebida e liderança ética) e a variável critério (bem-estar subjetivo).

Deste modo, a hipótese 6 verifica-se parcialmente. No anexo B encontram-se todas as tabelas relativas aos efeitos moderadores que suportam e comprovam o resultado desta hipótese.

A liderança ética como variável mediadora

Para testar a hipótese 7 recorreu-se à macro SPSS PROCESS (versão 3.4.1) e durante a análise de mediação verificou-se a inexistência de multicolinearidade.

A relação entre a importância percebida das infraestruturas éticas e a frequências de emoções e experiências positivas apresenta uma mediação parcial, uma vez que os resultados mostram o efeito da importância na frequência de emoções positivas ($F(1,167)=13.03$, $\beta=.27$, $\rho=.00$) tende a diminuir na presença da liderança ética, ainda que não deixe de ser estatisticamente significativa ($F(2,166)=12.95$, $\beta=.20$, $\rho=.00$). Apurou-se que o efeito indireto de .38 é estatisticamente significativo visto que no seu intervalo de confiança 95% não inclui o 0 [.09;.80]. O modelo testado mostra também que 13.5% da

variância das emoções positivas é explicada pela importância percebida das infraestruturas éticas e pela liderança ética ($R^2 = .135$, $F(2,166)=12.95$, $p<.01$).

No que diz respeito ao âmbito do programa de ética, a liderança ética tem um efeito mediador na relação com o balanço da frequência de experiências positivas e negativas. Trata-se de uma mediação completa, pois o âmbito deixa de ser significativo para o balanço da frequência de experiências após controlar-se a liderança ética ($F(2,165)=8.32$, $\beta=.12$, $p=.127$). Os resultados evidenciaram que o efeito indireto é estatisticamente significativo (0.25) e o um intervalo de confiança 95% [.06;.53]. O âmbito e a liderança ética são responsáveis por 9.2% da variância do equilíbrio entre as experiências positivas e negativas ($R^2 = .092$, $F(2,165)=8.32$, $p<.01$).

Relativamente à percepção de práticas de responsabilidade social relativa aos trabalhadores, a liderança ética assume uma mediação parcial com a frequência de emoções e experiências positivas. Em semelhança com a primeira mediação, a percepção da RSO ($F(1,220)=45.79$, $\beta=.42$, $p=.00$) continua a ser estatisticamente significativa quando inserida a liderança ética, embora o seu efeito na frequência de emoções positivas seja mais reduzido ($F(2,219)=26.30$, $\beta=.30$, $p=.00$). O modelo aplicado mostra um efeito indireto significativo (.59), assim como o intervalo de confiança [.11;1.06] e que 19.4% da variância da frequência de emoções positivas é explicada pela RSO relativa aos trabalhadores e a liderança ética ($R^2 = .194$, $F(2,219)=26.30$, $p<.01$).

A liderança ética medeia as relações entre o envolvimento percebido nas práticas de RSO económica e os indicadores da dimensão afetiva do bem-estar subjetivo, isto é, a frequência de sentimentos positivos, a frequência de sentimentos negativos e o equilíbrio entre elas. No que toca a relação entre a perspectiva económica e a frequência de sentimentos positivos, a liderança ética tem um efeito mediador parcial ($R^2 = .160$, $F(2,219)=20.92$, $\beta=.303$, $p=.023$). O efeito indireto é significativo (.65) e o modelo explica 16% da variância a frequência de emoções e sentimentos positivos. Ainda, medeia a frequência de emoções e sentimentos negativos ($R^2 = .087$, $F(2,219)=10.48$, $\beta=-.138$, $p=.058$). O modelo aplicado mostra um efeito indireto significativo (-.45) e que 8.7% da variância da frequência de emoções positivas é explicada pela RSO relativa aos trabalhadores e a liderança ética.

De modo análogo, a liderança ética medeia a relação entre o envolvimento percebido em práticas de RSO alusivas à comunidade e ambiente envolvido e os indicadores da dimensão afetiva do bem-estar subjetivo. Nomeadamente, a liderança ética tem um efeito mediador parcial na relação entre as práticas de RSO referente à comunidade e meio

ambiente e a frequência de emoções positivas. Os resultados mostram um efeito indireto significativo de .51, uma vez que o intervalo de confiança de 95% é [.24;.82]. O modelo explica 16,6% da variância da frequência de emoções positivas ($R^2 = .166$, $F(2,219)=21.74$, $\beta=.175$, $p=.010$). Também medeia parcialmente a frequência de emoções negativas ($R^2 = .090$, $F(2,219)=10.80$, $\beta=-.145$, $p=.041$). O efeito indireto é significativo de -.35 e o modelo explica 9% da variância a frequência de emoções e sentimentos positivos.

Assim sendo, a liderança ética tem um efeito mediador na maioria das relações entre os fatores contextuais da ética organizacional e a dimensão afetiva do bem-estar subjetivo. As tabelas que sustentam estes resultados encontram-se nas tabelas do anexo C. Posto isto, a hipótese 7 é parcialmente suportada.

Discussão e Conclusões

O objetivo deste trabalho foi compreender a influência dos fatores do contexto ético organizacional sobre o bem-estar subjetivo. Para além disso, procuramos perceber possíveis efeitos moderadores nesta relação de diferenças individuais no que toca à identidade moral.

A existência de um código de ética ou similar, por si só não apresenta qualquer tipo de efeito no bem-estar subjetivo. Este resultado está de acordo com anteriores estudos que indicam que a mera existência de códigos de ética não é suficiente para prevenir e reduzir comportamentos antiéticos (Bowie, 1990; Wood & Rimmer, 2003; Kaptein, 2011) e, diretamente, não gera diferenças no comportamento ético dos indivíduos (Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010). Também em linha com a literatura que salienta a importância de medidas tangíveis que ampliam o âmbito ético (e.g., Kaptein, 2009) os resultados mostram que o nível de bem-estar subjetivo é favorecido por programas de ética amplos, que vão além da mera existência de códigos de conduta. De facto, quanto mais amplo for o âmbito do programa ético, menor será a propensão dos colaboradores para experienciar emoções e afetos negativos, sendo que a perceção da relevância do programa ético favorece o bem-estar subjetivo no quotidiano dos atores organizacionais. Especificamente quanto mais forte é a importância dada aos programas de ética, maiores níveis de bem-estar subjetivo os indivíduos apresentarão, avaliado pela frequência de emoções e afetos e pela satisfação com a vida.

Uma organização que privilegia e respeita os seus colaboradores, através de práticas socialmente responsáveis, aparenta ter trabalhadores com níveis de bem-estar subjetivo mais elevados, comparativamente a organizações que não têm esse cuidado. De facto, os resultados mostram que quanto maior for o envolvimento percebido nas práticas de RSO para com os trabalhadores, mais elevados serão os níveis de bem-estar subjetivo, medido pela dimensão afetiva. O bem-estar deriva de os trabalhadores sentirem como positiva a preocupação da organização para com os seus assuntos específicos.

A liderança ética teve efeito nos quatro indicadores do bem-estar subjetivo. Isto parece mostrar que quanto mais elevado for o nível de liderança ética, mais as pessoas experienciam com frequência emoções e experiências positivas, com menos frequência emoções negativas e mais se sentem satisfeitas com a vida. Aparentemente, as pessoas que percecionam o seu líder como ético, apresentam níveis de bem-estar subjetivo mais elevados comparativamente com as que não o percecionam. Isto quer dizer então, que tal

como alguns autores (e.g., Treviño, Hartman & Brown, 2000; Brown & Treviño, 2006a) defendem, um líder ético é visto como um modelo a seguir pelos seus liderados, influencia-os para que atuem eticamente, inspira-os a adotar comportamentos de cooperação e serem confiantes. Mas, para além de criar uma cultura ética de trabalho, é capaz de influenciar as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores diariamente, promovendo envolvimento organizacional afetivo, níveis elevados de otimismo e satisfação. (Neubert et al., 2009, Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005).

Os resultados destacam ainda que a dimensão de internalização da identidade moral modera a relação da liderança ética e a RSO percebida pelos trabalhadores, com a satisfação com a vida. O efeito positivo da perceção de que a organização é socialmente responsável no que toca à relação com os trabalhadores sobre a satisfação com a vida é tanto mais robusto, quanto mais importância o indivíduo atribuir às questões morais para as suas identidade e auto-imagem. O mesmo sucede com a liderança ética: o efeito positivo desta sobre a satisfação com a vida, é tanto mais forte, quanto mais importantes forem os aspetos morais para a definição da sua identidade.

Resumidamente, quanto mais uma organização chama à atenção para as questões éticas, nomeadamente a implementação de programa ético amplo, prima por formar líderes éticos, põe em prática medidas de responsabilidade social, mais as pessoas sentem-se bem e mais satisfeitas. Adicionalmente, tudo isto torna-se ainda mais verdade perante pessoas que atribuem valor aos aspetos morais para a definição da sua identidade.

A liderança ética afeta não só o bem-estar subjetivo, diretamente, como também medeia a maioria das relações entre a infraestrutura ética e a responsabilidade social percebida com os indicadores de bem-estar subjetivo. Isto significa que tal como alguns autores sugerem, (e.g., Treviño, 1986), os líderes éticos favorecem a conduta ética organizacional (Koh & Boo, 2001) e contribuem para o bom resultado de outras abordagens éticas (Ferrell & Gresham, 1985), este resultado sugere que a presença de uma liderança ética enfatiza a perceção dos trabalhadores para as questões éticas defendidas pela empresa e acentua a importância para os comportamentos éticos, surgindo como alavanca para efeito dos restantes fatores éticos contextuais sobre o bem-estar subjetivo.

Por fim, sendo o bem-estar subjetivo um constructo multidimensional verificámos que a ética organizacional é também diversa conforme estas dimensões. Notou-se que os aspetos do contexto éticos influenciam maioritariamente a dimensão afetiva do bem-estar subjetivo quer na influência direta, quer na mediação. Quanto à dimensão cognitiva, a

liderança ética e a importância percebida foram as variáveis contextuais que influenciaram a satisfação com a vida, assim como salientou-se na presença da identidade moral nas relações de moderação. Deste modo, os nossos resultados indicam que as duas dimensões do bem-estar subjetivo assumem expressões diferentes, em consonância com resultados anteriores que sustentam um modelo de duas dimensões teoricamente distintas e que podem ser avaliadas e estudadas de forma independente (Diener, Oishi & Lucas, 2003)

Concluindo, os resultados sugerem que uma organização que favoreça comportamentos éticos e que incuta na sua cultura elementos do contexto ético, pode contribuir positivamente para melhores níveis de bem-estar subjetivos dos seus colaboradores. O modo como os indivíduos percebem a importância do comportamento ético nas organizações é influente e por isso a identidade moral possui um papel moderador, reforçando a relação entre a liderança ética e responsabilidade social face ao bem-estar subjetivo.

Implicações práticas

Este estudo sugere que a ética organizacional pode influenciar o bem-estar subjetivo referente ao contexto de trabalho e à vida profissional dos indivíduos. O bem-estar subjetivo não é somente mais um benefício de uma organização que incorpora um ambiente com uma ética e uma estrutura de responsabilidade social, mas também um potencial preditor de importantes resultados no desempenho de uma empresa. (Wright & Cropanzano, 2004). Alguns estudos têm evidenciado associações entre o bem-estar subjetivo e resultados positivos no trabalho. Especificamente, níveis mais elevados de bem-estar subjetivo estão relacionados com melhores remunerações, maior comprometimento ao realizar as suas tarefas, maior motivação e gosto pelo trabalho e, por conseguinte, melhor desempenho individual e satisfação no trabalho (Diener & Ryan, 2009; Diener & Biswas-Diener, 2002; Chida & Steptoe, 2008; Huang & Tsai, 2019). Aliás, em termos globais, indivíduos que apresentem níveis de bem-estar subjetivo mais elevados, por norma apresentam também melhores níveis de desempenho no trabalho e esse efeito é relativamente estável ao longo dos anos, nomeadamente durante os primeiros quatro anos após a avaliação do bem-estar subjetivo (Salgado, Blanco & Moscoso, 2019).

As emoções e experiências positivas, i.e., a dimensão afetiva do bem-estar subjetivo, têm também implicações favoráveis no local de trabalho, bem como influenciam atitudes

de envolvimento e comportamentos de cidadania organizacional (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Por norma, as pessoas gostam de trabalhar e veem o seu trabalho como uma vocação quando aproveitam as suas características mais fortes, como por exemplo, persistência, criatividade, liderança ou paixão por aprender, para realizar o seu trabalho e têm experiências positivas (Harzer & Ruch, 2012). Este sentimento de vocação leva a menores níveis de rotatividade e melhores remunerações.

Os resultados do presente trabalho sugerem que os gestores, administrativos e profissionais de recursos humanos devem desenvolver, valorizar e garantir um conjunto de práticas que defendam a eticidade da organização. Tais como assegurar a criação de um ambiente propício a atitudes e comportamentos éticos, apoiado num programa ético, que deve ser comunicado e partilhado com todos os colaboradores. Parece igualmente importante garantir que todos os colaboradores são tratados de igual forma, que têm conhecimento das normas e que em caso de incumprimento serão penalizados, assim como serão reconhecidos em caso de sucesso. Importa, por outro lado, a existência de compromisso e apoio por parte da liderança, garantindo-se que as suas ações são coerentes com a cultura ética organizacional. Esta tenderá a reforçar-se se for privilegiado o equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo para a vida pessoal; se as pessoas dispuserem de autonomia, incentivando-se o desenvolvimento de competências, criar um ambiente que privilegie a comunicação, partilha e interação entre os diferentes membros da organização. Estas práticas associadas ao local de trabalho contribuirão favoravelmente para o bem-estar subjetivo individual.

Embora o bem-estar subjetivo seja benéfico para a organização na medida em que gera lucro através da melhoria do desempenho, ele por si só é uma mais-valia. Este estudo parece mostrar também que as preocupações com as questões éticas organizacionais e todas as práticas associadas contribuem para o bem-estar dos indivíduos. E este resultado deve ser tão desejado por uma organização, como um resultado financeiro.

Limitações

Neste estudo recorreu-se a uma amostra por conveniência o que limita a validade ecológica dos resultados, pois muito provavelmente a amostra não é representativa da população. Pode igualmente considerar-se limitativo o método de recolha de dados, baseado em autorrelato e através de um instrumento único.

Pesquisas futuras

Para um futuro estudo, poder-se-ia incluir mais variáveis que caracterizem o contexto ético de uma organização, como por exemplo o clima ético. Este fator refere-se à forma como os indivíduos percebem o ambiente vivido dentro da organização (Victor & Cullen, 1988) e que parece estar relacionado com a satisfação no trabalho (Koh & Boo, 2001; Parker et al., 2003).

Finalmente, seria possível verificar globalmente as indicações dos presentes resultados, através de um estudo longitudinal numa empresa que estivesse predisposta a inculcar ou melhorar, deliberadamente, a infraestrutura ética e os sistemas de procedimentos conexos. Inicialmente avaliar-se-ia o bem-estar subjetivo de todos os trabalhadores (tempo 0), seguindo-se a implementação de uma cultura ética apoiada em medidas e estruturas de ação mencionadas neste trabalho. Por fim, proceder-se-ia à segunda avaliação (tempo1) dos níveis de bem-estar subjetivo.

Referências

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: doing good and doing well. In S. Zedeck, *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 855-879). American Psychological Association. doi:10.1037/12171-024
- Aknin, L. B., Sandstrom, G. M., Dunn, E. W., & Norton, M. I. (2011). Investing in others: Prosocial spending for (pro) social change. In R. Biswas-Diener (Ed.), *Positive psychology in social change* (pp. 219-234). Dordrecht, the Netherlands: Springer. doi:10.1007/978-90-481-9938-9
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164
- Aquino, K., & Reed, A. II. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440. doi:10.1037/0022-3514.83.6.1423
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A. II., Lim, V. K., & Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 123-141. doi: 10.1037/a0015406
- Aquino, K., Reed, A. II., Thau, S., & Freeman, D. (2007). A grotesque and dark beauty: how moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(3), 385–392. doi: 10.1016/j.jesp.2006.05.013
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: case of pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352–2363. doi:10.1016/j.jclepro.2016.11.040
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48–70. doi: 10.1177/0021886307311470
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Bowie, N. (1990). Business codes of ethics: window dressing or legitimate alternative to government regulation?. In W. M. Hoffman & J. M. Moore (eds.), *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality* (pp.505-509). New York: McGraw-Hill.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 998–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 915–934. doi:10.1348/096317909x478557
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006a). Ethical leadership: a review and future directions. *Leadership Quarterly, 17*, 595–616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006b). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 954–962. doi:10.1037/0021-9010.91.4.954
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Calaguas, G. M. (2017). Satisfied and happy: establishing link between job satisfaction and subjective well-being. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research, 5*, 104-111.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review, 4*, 497-505.
- Cheryan, S., & Bodenhausen, G. V. (2000). When positive stereotypes threaten intellectual performance: the psychological hazards of “model minority” status. *Psychological Science, 11*(5), 399–402. doi:10.1111/1467-9280.00277
- Chida, Y., & Steptoe, A. (2008). Positive psychological well-being and mortality: a quantitative review of perspective observational studies. *Psychosomatic Medicine, 70*, 741–756. doi:10.1097/PSY.0b013e31818105ba
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2014). Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics, 128*(3), 653–663. doi:10.1007/s10551-014-2126-7
- Comissão Europeia. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.

- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *The Leadership Quarterly*, *19*(3), 297–311. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In D. Tjsovold, & B. Van Knippenberg (Eds.), *Power and Interdependence in Organizations* (pp. 338-354). UK, United Kingdom: Cambridge University Press. doi:10.1017/cbo9780511626562.021
- Dias, M. O. (2014). Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. *Gestão e Desenvolvimento* (22), 89-113. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2014.259>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *95*(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (2012). New findings and future directions for subjective well-being research. *American Psychologist*, *67*(8), 590–597. doi:10.1037/a0029541
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? A literature review and guide to needed research. *Social Indicators Research*, *57*(2), 119–169. doi:10.1023/a:1014411319119
- Diener, E., & Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, *68*, 653–663. doi:10.1037/0022-3514.68.4.653
- Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology*, *39*(4), 391–406. <https://doi.org/10.1177/008124630903900402>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*, 71-75.
- Diener, E., Lucas, R., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: the science of happiness and life satisfaction. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 63-73). New York: Oxford University Press.
- Diener, E., Nickerson, C., Lucas, R. E., & Sandvik, E. (2002). Dispositional affect and job outcomes. *Social Indicators Research*, *59*, 229–259. doi:10.1023/A:1019672513984

- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, *54*, 403-425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2009). New measures of well-being: flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, *39*, 247-266.
- Duarte, A. P. & Neves, J., (2010a). Corporate Social Responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *8* (2), 101-122. doi: 10.1108/1536-541011066461.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate social responsibility from an employees perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Tese de Doutoramento Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010b). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (Vol. 4, pp. 105-118). Lisboa: Colibri.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp. 163-177). Lisbon: Business Research Unit, ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhne – Review of Applied Management Studies*, *12* (1), 22-29. doi: 10.1016/j.tekhne.2015.01.004
- Erikson, E. H. (1964). *Insight and responsibility*. New York: Norton.
- Fernández, J. L., & Camacho, J. (2015). Effective elements to establish an ethical infrastructure: An exploratory study of SMEs in the Madrid region. *Journal of Business Ethics*, *138*(1), 113–131. doi:10.1007/s10551-015-2607-3
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, *49*(3), 87–96. <https://doi.org/10.2307/1251618>

- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758–781. doi:10.5465/amj.2011.0744
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Galinha, I. & Ribeiro, J. L. P. (2005). História e evolução do conceito de Bem-estar subjetivo. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 6(2), 203-214.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
- Giacalone, R. A., & Promislo, M. D. (2010). Unethical and unwell: decrements in well-being and unethical activity at work. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 275–297. doi:10.1007/s10551-009-0083-3
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: the role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362–371. doi:10.1080/17439760.2012.702784
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2013). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681–695. doi:10.1007/s10551-013-1774-3
- Ho, C. M., & Olatinrin, O. T. (2018). A paradigm shift in the implementation of ethics codes in construction organizations in Hong Kong: Towards an ethical behaviour. *Science and Engineering Ethics*, 25, 559-581. doi:10.1007/s11948-018-0026-4
- Huang, Y.-M., & Tsai, Y.-T. (2019). Happy ever after? Explain the relationship between subjective well-being and work performance in the affective and cognitive perspectives. *NTU Management Review*, 29(3), 221–254. [https://doi.org/10.6226/NTUMR.201912_29\(3\).0007](https://doi.org/10.6226/NTUMR.201912_29(3).0007)
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2010). Why are job seekers attracted to socially responsible companies? Testing underlying mechanisms. *Academy of Management Proceedings*, (1), 1–6. doi:10.5465/ambpp.2010.54501146
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475–490. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.475>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.007

- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261–281. doi:10.1007/s10551-008-9998-3
- Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 233–251. doi:10.1007/s10551-010-0652-5
- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431. doi:10.1007/s10551-014-2296-3
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111–127. doi:10.1007/s10551-006-9305-0
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26–34. doi:10.1016/j.ijhm.2016.10.011
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. doi:10.1016/j.ijhm.2011.03.008
- Kish-Gephart, J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 1–31. doi:10.1037/a0017103
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309–324. <https://doi.org/10.1023/A:1010741519818>
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D.-J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20–26. doi:10.1016/j.jbusres.2009.01.00
- Lawless, N.M., & Lucas, R.E. (2011). Predictors of regional well-being: a county level analysis. *Social Indicators Research*, 101 (3), 341-357. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9667-7>

- Lee, D.-J., Yu, G. B., Sirgy, M. J., Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2015). The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: The mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work–family life conflict. *Journal of Business Ethics, 147*(4), 855–874. doi:10.1007/s10551-015-2984-7
- Lee, Y.-K., Kim, Y. S., Lee, K. H., & Li, D. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management, 31*(3), 745–756. doi:10.1016/j.ijhm.2011.09.011
- Lyubomirsky, S., King, L. A., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin, 131*, 803–855. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803
- 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*(1), 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- McCabe, D. L., Treviño, L. K., & Butterfield, K. D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly, 6* (4), 461-476
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review, 26*(1), 117–127. doi:10.5465/amr.2001.4011987
- Mitchell, M. S., Reynolds, S. J., & Treviño, L. K. (2020). The study of behavioral ethics within organizations: A special issue introduction. *Personnel Psychology, 73*, 5-17. doi:10.1111/peps.12381
- Morris, M. H., Schindehutte, M., Walton, J., & Allen, J. (2002). The ethical context of entrepreneurship: Proposing and testing a developmental framework. *Journal of Business Ethics, 40*(4), 331–361. doi:10.1023/a:1020822329030
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson’s job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 26*(1), 19–26. doi:10.2753/pss0885-3134260102

- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2007). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559–574. doi:10.1007/s10551-007-9368-6
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. doi:10.1007/s10551-009-0037-9
- Nunes, P. V. S. C. (2017). *Contexto organizacional e ética nas práticas de gestão de recursos humanos*. Tese de mestrado. ISCTE, Lisboa.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. doi: <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Parker, C., Evans, A., Haller, L., Le Mire, S., & Mortensen, R. (2008). The ethical infrastructure of legal practice in larger law firms: Values, policy and behavior. *UNSW Law Journal*, 31(1), 158 – 188.
- Promislo, M. D., Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2013). Ethical impact theory: Unethical work behavior and well-being. In R. A. Giacalone & M. D. Promislo (Eds), *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being* (pp. 3-20). London: Routledge.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105. doi: 10.2307/2391262
- Rafaeli, E., Cranford, J.A., Green, A.S., Shrout, P.E. & Bolger, N. (2008). The good and bad of relationships: how social hindrance and social support affect relationship feelings in daily life. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1703-1718. doi: 10.1177/0146167208323742
- Reed, A. II., & Aquino, K. F. (2003). Moral identity and the expanding circle of moral regard toward out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1270–1286. doi:10.1037/0022-3514.84.6.1270
- 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. doi:10.1007/s10551-010-0730-8

- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1610–1624. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1610
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment, 16*(1), 117–131. doi:10.1177/1069072707308142
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55* (1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salgado, J. F., Blanco, S., & Moscoso, S. (2019). Subjective Well-being and Job Performance: Testing of a Suppressor Effect. *Journal of Work and Organizational Psychology, 35*(2), 49-52. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a9>
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 135–151. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.006
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research, 38*(2), 225–243. doi:10.1509/jmkr.38.2.225.18838
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly, 18* (4), 513– 540. doi: 10.2307/27673251
- Simões, A., Ferreira, J. A. G. A., Lima, M. P., Pinheiro, M. R. M. M., Vieira, C. M. C., Matos, A. P. M., & Oliveira, A. L. (2000). O Bem-estar subjetivo: Estado atual dos conhecimentos. *Psicologia, educação e cultura, 4*(2), 243-279.
- Simões, E. (2015). Agir de forma ética. In J. G. Neves, M. Garrido & E. Simões, *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais* (3ª ed., pp.149-175). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, E., Duarte, A. P., Neves, J., & Silva, V. H. (2019). Contextual determinants of HR professionals' self-perceptions of unethical HRM practices. *European Journal of Management and Business Economics, 28*(1), 90-108. doi:10.1108/ejmbe-12-2017-0062
- Singhapakdi, A., Lee, D.-J., Sirgy, M. J., Roh, H., Senasu, K., & Yu, G. B. (2019). Effects of perceived organizational CSR value and employee moral identity on job satisfaction: A study of business organizations in thailand. *Asian Journal of Business Ethics, 9*, 1-21. doi:10.1007/s13520-019-00088-1

- Sivadas, E., Bruvold, N. T., & Nelson, M. R. (2008). A reduced version of the horizontal and vertical individualism and collectivism scale: A four-country assessment. *Journal of Business Research*, *61*(3), 201–210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.016>
- Stoyanova, T., & Stoyanov, P. (2019). Corporate social responsibility in the human resources management practice. *2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)* (pp.1-4). Sandanski, Bulgaria: IEEE. doi:10.1109/crebus.2019.8840093
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E.E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social Justice Research*, *16* (3), 285–307. <https://doi.org/10.1023/A:1025992813613>
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, *11*(3), 601–617.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, *8*(3), 447–476. <https://doi.org/10.2307/3857431>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, *42*(4), 128–142. doi:10.2307/41166057
- Treviño, L. K., Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, *65*, 635-660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, *32*(6), 951–990. doi:10.1177/0149206306294258
- Tu, Y., Lu, X., & Yu, Y. (2016). Supervisors' ethical leadership and employee job satisfaction: A social cognitive perspective. *Journal of Happiness Studies*, *18*(1), 229–245. doi:10.1007/s10902-016-9725-1
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2007). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, *77*(2), 159–172. doi:10.1007/s10551-006-9306-z
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, *33*(1), 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>

- Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 489–494. doi:10.1007/bf00382842
- Vitell, S. J., & Singhapakdi, A. (2007). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 343–353. doi:10.1007/s10551-007-9498-x
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42(1), 41–57. <https://doi.org/10.2307/256873>
- Wood, G. & M. Rimmer. (2003). Codes of ethics: what are they really and what should they be?. *International Journal of Value-Based Management*, 16, 181–195. doi:10.1023/a:1024089509424
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of pshycological well-being in job performance: A fresh look at na age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Wu, J., You, J., Fu, Y., & Tian, Y. (2014). An empirical study on the effect of organizational citizenship behavior on subjective well-being and job performance. *11th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)* (pp.1-4). Beijing, China: IEEE. doi:10.1109/icsssm.2014.6874126
- Yang, C. (2013). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513–525. doi:10.1007/s10551-013-1852-6
- Zhu, W., Riggio, R. E., Avolio, B. J., & Sosik, J. J. (2011). The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational/transactional style make a difference? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 150–163. <https://doi.org/10.1177/1548051810396714>
- Zientara, P., Kujawski, L., & Bohdanowicz-Godfrey, P. (2015). Corporate social responsibility and employee attitudes: evidence from a study of Polish hotel employees. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 859–880. doi:10.1080/09669582.2015.1019511

Anexos

Anexo A – Questionário individual

Caro(a) participante,

O presente questionário integra-se num projeto de investigação sobre o comportamento das pessoas nas organizações.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, e o seu contributo é único e valioso. A sua colaboração é fundamental, sendo que o preenchimento deste questionário demorará, aproximadamente, 10 minutos. A sua participação não acarreta qualquer risco para si.

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

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

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

Obrigada pela sua colaboração!

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

Para questões relacionadas com a participação, por favor, contacte rppao@iscte-iul.pt .

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

1 – Sexo

Feminino

Masculino

2 – Idade

3 – Habilitações Literárias

Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

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

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

Entidade Pública

Entidade Privada

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

1-9

10-49

50-249

249-500

+500

1

Reflita no que tem feito e vivenciado ao longo das últimas quatro semanas. Em seguida, assinale com um círculo ou uma cruz, a frequência com que experienciou os sentimentos enumerados, de acordo com a escala apresentada:

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

1. Positivo/a	1	2	3	4	5
2. Negativo/a	1	2	3	4	5
3. Bem	1	2	3	4	5
4. Mal	1	2	3	4	5
5. Agradável	1	2	3	4	5
6. Desagradável	1	2	3	4	5
7. Feliz	1	2	3	4	5
8. Triste	1	2	3	4	5
9. Receoso/a	1	2	3	4	5
10. Alegre	1	2	3	4	5
11. Irritado/a	1	2	3	4	5
12. Contente	1	2	3	4	5

2

Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações que serão apresentadas abaixo. Refira o seu grau de acordo com cada item colocando um círculo ou uma cruz. Utilize a escala de resposta exibida:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Mais ou Menos	Não discordo Nem concordo	Concordo Mais ou Menos	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Em muitos aspectos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.	1	2	3	4	5	6	7
2. As minhas condições de vida são excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou satisfeito com a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
4. Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada.	1	2	3	4	5	6	7

3

Indique em que medida concorda ou discorda com a afirmação apresentada abaixo.

A organização onde trabalho ...

	Sim	Não
1. Tem um código de ética, isto é, um documento formal que articula os valores e padrões de conduta da organização ou algo similar?		

Caso a sua resposta tenha sido “**Não**” avance para a parte **D** do questionário.

O quadro seguinte enumera um conjunto de questões relativas a algumas características da sua organização. Assinale se existem ou não, os seguintes elementos na organização onde trabalha.

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

4

Indique em que medida cada uma das afirmações coincide com a realidade da organização onde trabalha.

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

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

5

Usando a escala abaixo, por favor, indique em que medida concorda com cada uma das afirmações, assinalando o número que melhor expressa a sua opinião.

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

A organização onde trabalho...

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

6

Usando a escala abaixo, por favor, indique em que medida concorda com cada uma das afirmações, assinalando o número que melhor expressa a sua opinião.

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

A minha chefia direta...

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

Encontra a seguir **nove adjetivos que caracterizam um indivíduo**. Tente visualizar a pessoa e imagine como esta pensa, sente e age.

Carinhoso(a)

Prestável

Sensível

Trabalhador(a)

Justo(a)

Honesto(a)

Amigável

Amável

Generoso(a)

Imaginando essa pessoa, indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações que serão apresentadas.

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Mais ou Menos	Não discordo Nem concordo	Concordo Mais ou Menos	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Sentir-me-ia bem se fosse uma pessoa com estas caraterísticas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tenho estas caraterísticas e isso é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu teria vergonha de ser uma pessoa com estas caraterísticas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ter estas caraterísticas não é verdadeiramente importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu desejo fortemente ter estas caraterísticas.	1	2	3	4	5	6	7
6. Geralmente uso roupas que me identificam como tendo estas caraterísticas.	1	2	3	4	5	6	7
7. O que faço nos meus tempos livres identificam-me claramente como tendo estas caraterísticas.	1	2	3	4	5	6	7
8. O tipo de livros e revistas que leio identificam-me como tendo estas caraterísticas.	1	2	3	4	5	6	7
9. O facto de ter estas caraterísticas é comunicado aos outros através da minha afiliação a certas organizações.	1	2	3	4	5	6	7
10. Encontro-me ativamente envolvido/a em atividades que comunicam aos outros que tenho estas caraterísticas.	1	2	3	4	5	6	7

Obrigada pela sua colaboração.

Anexo B – Moderação da Identidade moral

Tabela 1- Efeito moderador da internalização da identidade moral na relação entre a importância percebida do programa ético e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
Importância percebida do programa ético	Afetos Positivos	.093	4.626	1.482** .042 -.839	.002 .892 .104
	Afetos Negativos	.099	4.026	-1.396** -.521 .582	.001 .173 .315
IM_ Internalização	Equilíbrio entre afetos	.114	4.626	2.878** .563 -1.422	.000 .365 .161
Imp x IM_I	Satisfação com a vida	.050	2.640	.327* .130 -.199	.022 .211 .208

* p < .05; ** p < .01

Tabela 2- Efeito moderador da internalização da identidade moral na relação entre o âmbito do programa ético e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
Âmbito do programa ético	Afetos Positivos	.031	1.688	.327 .031 -.254	.054 .916 .141
	Afetos Negativos	.052	2.733	-.417* -.520 .037	.010 .155 .860
IM_ Internalização	Equilíbrio entre afetos	.043	2.210	.744* .551 -.290	.013 .355 .375
Amb x IM_I	Satisfação com a vida	.018	.914	.046 .121 -.074	.418 .236 .243

* p < .05; ** p < .01

Tabela 3- Efeito moderador da internalização da identidade moral na relação entre a RSO relativa à economia e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
RSO_Econ	Afetos Positivos	.090	9.886	1.394**	.000
				.075	.757
				-.155	.469
IM_ Internalização	Afetos Negativos	.060	4.109	-1.098**	.001
				-.302	.264
				-.034	.927
RSO_Econ x IM_I	Equilíbrio entre afetos	.090	7.752	2.493**	.000
				.376	.400
				-.121	.784
	Satisfação com a vida	.041	2.899	.165	.110
				.123	.161
				-.147	.094

* p < .05; ** p < .01

Tabela 4- Efeito moderador da internalização da identidade moral na relação entre a RSO relativa à comunidade/ ambiente e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
RSO_Amb	Afetos Positivos	.092	6.043	1.224**	.000
				.150	.546
				-.105	.706
IM_ Internalização	Afetos Negativos	.066	5.588	-.944**	.003
				-.319	.195
				.244	.336
RSO_Amb x IM_I	Equilíbrio entre afetos	.096	6.542	2.168**	.000
				.468	.279
				-.349	.461
	Satisfação com a vida	.049	3.093	.239**	.006
				.144	.100
				-.067	.418

* p < .05; ** p < .01

Tabela 5- Efeito moderador da simbolização da identidade moral na relação entre a liderança ética e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
Liderança Ética	Afetos Positivos	0.153	11.183	1.528**	.000
				.210	.210
				.210	.290
IM_ Simbolização	Afetos Negativos	0.088	5.632	-1.067**	.000
				-.282	.107
				-.157	.463
LE x IM_S	Equilíbrio entre afetos	0.147	9.656	2.595**	.000
				.492	.101
				.367	.324
	Satisfação com a vida	0.042	2.940	.231*	.025
				.072	.241
				-.070	.309

* p < .05; ** p < .01

Tabela 6- Efeito moderador da simbolização da identidade moral na relação entre a importância percebida do programa ético e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
Importância percebida do programa ético	Afetos Positivos	.076	2.844	1.374**	.009
				.151	.502
				.040	.916
IM_ Simbolização	Afetos Negativos	.094	4.677	-1.196**	.007
				-.379	.055
				-.143	.637
Imp x IM_S	Equilíbrio entre afetos	.102	4.246	2.570**	.004
				.530*	.158
				.182	.776
	Satisfação com a vida	.035	1.558	.274	.061
				.053	.474
				.048	.615

* p < .05; ** p < .01

Tabela 7- Efeito moderador da simbolização da identidade moral na relação entre o âmbito do programa ético e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
Âmbito do programa ético	Afetos Positivos	.023	1.311	.305	.076
				.130	.550
				-.031	.824
IM_ Simbolização	Afetos Negativos	.053	2.948	-.337*	.034
				-.358	.075
				-.022	.859
Amb x IM_S	Equilíbrio entre afetos	.043	2.416	.642	.065
				.488	-.248
				-.008	-.465
	Satisfação com a vida	.008	.473	.031	.593
				.040	.591
				.030	.491

* p < .05; ** p < .01

Tabela 8- Efeito moderador da simbolização da identidade moral na relação entre a RSO relativa aos trabalhadores e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
RSO_Trab	Afetos Positivos	.187	15.506	2.016**	.000
				.258	.118
				.213	.345
IM_ Simbolização	Afetos Negativos	.139	10.979	-1.628**	.000
				-.295	.081
				-.315	.146
RSO_Trab x IM_S	Equilíbrio entre os afetos	.202	16.364	3.644**	.000
				.552	.058
				.528	.184
	Satisfação com a vida	.037	3.235	.265*	.014
				.078	.197
				-.060	.406

* p < .05; ** p < .01

Tabela 9- Efeito moderador da simbolização da identidade moral na relação entre a RSO relativa à economia e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
RSO_Econ	Afetos Positivos	.101	10.512	1.365**	.000
				.290	.081
IM_ Simbolização	Afetos Negativos	.071	5.115	.111	.562
				-1.050**	.002
RSO_Econ x IM_S	Equilíbrio entre afetos	.106	8.461	-.334	.052
				-.106	.650
RSO_Econ x IM_S	Satisfação com a vida	.022	1.485	2.414**	.000
				.624*	.036
				.217	.583
				.172	.111
				.077	.208
				-.034	.674

* p < .05; ** p < .01

Tabela 10- Efeito moderador da simbolização da identidade moral na relação entre a RSO relativa à comunidade/ ambiente e o bem-estar subjetivo

Variável Preditora	Variável Critério	R ² Ajustado	F	β	ρ
RSO_Amb	Afetos Positivos	.096	7.430	1.141**	.000
				.200	.276
IM_ Simbolização	Afetos Negativos	.064	4.413	.095	.656
				-.862*	.011
RSO_Amb x IM_S	Equilíbrio entre afetos	.097	7.101	-.279	.126
				.043	.852
RSO_Amb x IM_S	Satisfação com a vida	.036	2.732	2.003**	.001
				.479	.146
				.052	.899
				.226*	.014
				.059	.339
				-.041	.501

* p < .05; ** p < .01

Anexo C – Mediação da Liderança ética

Tabela 11- Efeito indireto entre a importância percebida e a frequência de afetos positivos/ afetos negativos/ equilíbrio entre afetos, através da liderança ética

		B	SE	LLCI	ULCI
Efeito Indireto	Afetos Positivos	.38	.18	.09	.80
	Equilíbrio entre afetos	.55	.30	.09	1.23

Tabela 12– Efeito indireto entre o âmbito do programa ético e o equilíbrio entre a frequência de afetos positivos e negativos, através da liderança ética

	B	SE	LLCI	ULCI
Efeito indireto	.25	.12	.06	.53

Tabela 13- Efeito indireto entre a percepção de responsabilidade social relativa aos trabalhadores e a frequência de afetos positivos, através da liderança ética

	B	SE	LLCI	ULCI
Efeito indireto	.59	.12	.11	1.06

Tabela 14- Efeito indireto entre a percepção de responsabilidade social relativa à economia e a frequência de afetos positivos/ afetos negativos/ equilíbrio entre afetos, através da liderança ética

		B	SE	LLCI	ULCI
Efeito Indireto	Afetos Positivos	.65	.18	.33	1.01
	Afetos Negativos	-.45	.17	-.80	-.12
	Equilíbrio entre afetos	1.10	.33	.49	1.80

Tabela 15- Efeito indireto da percepção de responsabilidade social relativa à sociedade e meio-ambiente e a frequência de afetos positivos/ afetos negativos/ equilíbrio entre afetos, através da liderança ética

		B	SE	LLCI	ULCI
	Afetos Positivos	.51	.15	.24	.82
Efeito Indireto	Afetos Negativos	-.35	.13	-.62	-.11
	Equilíbrio entre afetos	.86	.26	.39	1.39