

UNIVERSIDADE DE ÉVORA



Mestrado em Psicologia

Área de Especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações

Liderança Ética: Seus efeitos na confiança e compromisso dos seguidores

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Ana Rita da Silva Batista

Orientação: Prof.º Doutor João Pissarra

Évora | 2013

Agradecimentos

Embora a dissertação seja um processo essencialmente individual, a sua realização conta com contributos variados e com a contribuição consciente e inconsciente de várias pessoas. Por isso, quero desde já deixar os meus mais sinceros agradecimentos:

Ao meu orientador, o professor João Pissarra, pela disponibilidade e pelo apoio indispensável que deu ao longo da elaboração deste projeto, através dos seus esclarecimentos, comentários e sugestões que tanto contribuíram para o trabalho aqui apresentado.

Aos colegas de mestrado, em especial à Marta, Susana, Márcia e Verónica por terem estado comigo ao longo desta jornada e por todos os momentos partilhados nestes dois anos.

À minha afilhada Rita, sempre disposta a apoiar-me em tudo, por ter estado disponível para me dar uma palavra de alento e de estímulo sempre que necessário.

À Adneusa que me conseguiu sempre animar, mesmo nos piores momentos.

Ao João, pela paciência que sempre teve para me ajudar, pelos conselhos, pelo esclarecimento de dúvidas e pelo apoio que me deu, não só ao longo deste trabalho mas desde o início da minha caminhada universitária.

À Tânia por ter estado presente nos momentos bons e menos bons, por todas as ideias trocadas e por toda a motivação dada.

A toda a minha família, em especial à minha mãe, por tudo o que me ensinou ao longo da vida, por todo o apoio e incentivo constante que me deu e por sempre ter acreditado em mim.

Por fim, a todos aqueles que de uma forma ou de outra foram contribuindo para esta dissertação o meu muito obrigado!

Resumo

A liderança ética é um estilo de liderança que só recentemente começou a ser tratado na literatura, começando a despertar interesse devido aos potenciais benefícios que poderá ter numa organização.

Foi desenvolvido um estudo correlacional de forma a observar os efeitos dos comportamentos éticos de um líder na confiança, no compromisso organizacional e nos comportamentos de ajuda. Os dados foram obtidos através da aplicação de questionários a trabalhadores de empresas portuguesas.

Os resultados demonstraram que os comportamentos éticos têm efeitos positivos nos três comportamentos organizacionais estudados. Foram também encontrados efeitos positivos da confiança e da integridade nos comportamentos éticos, bem como efeitos da confiança no compromisso organizacional. Por sua vez, o compromisso organizacional demonstrou ter efeitos nos comportamentos de ajuda.

Através desta investigação foi possível concluir que um líder que apresente comportamentos éticos irá influenciar de forma positiva vários comportamentos organizacionais, contribuindo para uma maior eficácia por parte dos trabalhadores.

Palavras-chave: Liderança Ética; Integridade; Confiança; Compromisso Organizacional; Comportamentos de Ajuda

Abstract

Ethical Leadership – Effects on follower's trust and commitment

Ethical leadership is a leadership style that has only recently begun to be addressed in the literature, beginning to arouse interest because of the potential benefits that it can have in an organization.

We developed a correlational study in order to observe the effects of leader ethical behaviors in trust, organizational commitment and helping behaviors. Data were collected through questionnaires to workers of Portuguese companies.

The results showed that ethical behavior had a positive effect on the three organizational behaviors studied. We also found a positive effect of trust and integrity on ethical behaviors and effects of trust in organizational commitment. On the other hand, commitment had effects on helping behavior.

We concluded that a leader who had ethical behaviors will influence positively several organizational behaviors, contributing to greater workers efficiency.

Word Keys: Ethical Leadership; Integrity; Trust; Organizational Commitment; Helping Behaviors

Índice

Introdução	1
Parte I – Enquadramento Teórico	3
Capítulo I – Liderança e Ética nas Organizações	3
1.1. Evolução histórica das teorias da liderança	3
1.2. Liderança ética nas organizações	8
1.2.1. Efeitos da liderança ética nas organizações	15
Capítulo II – Confiança, Compromisso Organizacional e Comportamentos de Ajuda	19
2.1. Confiança	19
2.1.1. Teoria integrativa da confiança	21
2.1.2. Antecedentes e benefícios da confiança	23
2.1.3. Transmissão da confiança	26
2.1.4. Confiança e liderança ética	28
2.2. Compromisso Organizacional	30
2.2.1. Modelo das três componentes	31
2.2.2. Antecedentes e consequências do compromisso	32
2.2.3. Focos do compromisso	34
2.2.4. Compromisso organizacional e liderança ética	35
2.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional – O comportamento de ajuda	36
2.3.1. Tipos de CCO	38
2.3.2. Comportamentos de cidadania organizacional e liderança ética	40
Parte II – Estudo Empírico	43
Capítulo III – Método	43
3.1. Natureza do estudo	43
3.2. Participantes	43
3.3. Instrumentos e Medidas	45
3.4. Procedimento	52
Capítulo IV – Resultados	55
Capítulo V – Discussão e Conclusão	59
5.1. Discussão	59
5.2. Conclusão	65
Capítulo VI – Limitações e Estudos futuros	67
Referências Bibliográficas	69

Anexo A	83
Anexo B	85
Anexo C	87
Anexo D	91
Anexo E	93
Anexo F	95
Anexo G	97
Anexo H	101
Anexo I	103
Anexo J	105
Anexo K	107
Anexo L	109
Anexo M	111
Anexo N	113

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipos de Comportamentos de Cidadania Organizacional	39
Tabela 2 – Caracterização da amostra	44
Tabela 3 - Correlações entre as variáveis	56
Tabela 4 - Impacto da Integridade e da Confiança nos Comportamentos Éticos	56
Tabela 5 - Impacto dos comportamentos éticos e da confiança no compromisso afectivo	57
Tabela 6 - Impacto dos comportamentos éticos e da confiança no compromisso normativo	57
Tabela 7 - Impacto dos comportamentos éticos e da confiança no compromisso calculativo	57
Tabela 8 - Impacto dos comportamentos éticos, da integridade, do compromisso afetivo e do compromisso normativo nos comportamentos de ajuda para com os colegas	58

Introdução

A liderança é um dos temas organizacionais que mais tem despertado a atenção de investigadores em todo o mundo. Têm sido vários os modelos de liderança identificados ao longo dos anos e várias as teorias propostas, sem nunca se ter chegado a um verdadeiro consenso. Desta forma, continuam a surgir novas investigações e novas teorias que tentam desvendar qual o estilo de liderança que poderá ser mais eficaz e que produzirá melhores resultados numa organização.

No final do século XX começou a surgir nas organizações uma necessidade de mudança, que levou também à necessidade de uma liderança mais adaptativa e mais flexível (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Ao contrário dos modelos de liderança mais tradicionais, que descrevem o comportamento do líder em termos de relações de trocas líder-membro e estabelecimento de objetivos, fornecendo direção e suporte e reforçando comportamentos, os novos modelos de liderança enfatizam o comportamento simbólico do líder, mensagens visionárias e inspiradoras, sentimentos emotivos, valores ideológicos e morais, atenção individualizada e estimulação intelectual (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Atualmente, o campo da liderança foca-se não apenas nos líderes, mas também nos seguidores, pares, supervisores, contexto de trabalho e cultura, incluindo desta forma um conjunto muito mais amplo de indivíduos (Avolio et al., 2009).

Surgiu assim, dentro do campo das teorias de liderança autêntica, a liderança ética. A liderança ética é um constructo relativamente recente que começou a despertar a atenção dos investigadores devido aos potenciais benefícios numa organização e nos seus trabalhadores. A investigação dentro desta temática tem vindo a aumentar com o objetivo de identificar os verdadeiros benefícios da mesma. No entanto, ainda são várias as questões relacionadas com a liderança ética e seus efeitos em importantes resultados organizacionais que permanecem não esclarecidas.

Dentro das variáveis organizacionais que têm demonstrado efeitos relevantes nas organizações parece-nos importante destacar a confiança dos subordinados no líder, o compromisso para com a organização e o comportamento de ajuda para com os colegas. Embora já existam alguns estudos que pretenderam observar a relação destes constructos com a liderança ética, a investigação encontra-se ainda numa fase inicial, sendo ainda necessário consolidá-la.

No presente estudo pretende-se assim analisar se a percepção que os trabalhadores têm acerca dos comportamentos éticos dos líderes, logo de uma possível liderança ética, irá ter efeitos nos comportamentos organizacionais acima referidos.

O estudo está organizado em duas partes, a primeira diz respeito a uma revisão de literatura que irá sustentar as hipóteses do estudo e a segunda diz respeito ao estudo empírico.

A primeira parte é constituída por dois capítulos. No capítulo I procurou-se representar a evolução cronológica das principais teorias da liderança, desde meados do século XX até à atualidade. Posteriormente, neste capítulo fez-se uma breve revisão de literatura acerca da ética nas organizações, do surgimento do termo Liderança Ética e por fim dos efeitos que uma Liderança Ética poderá ter na organização.

No capítulo II irão ser apresentados três constructos passíveis de ser influenciados pela Liderança Ética: a confiança no líder, o compromisso organizacional e o comportamento de ajuda. Ao longo dos dois primeiros capítulos serão ainda apresentadas as hipóteses de investigação propostas.

No que diz respeito à segunda parte do estudo, esta é composta por quatro capítulos. No capítulo III será descrita a metodologia do estudo, nomeadamente a opção metodológica, os participantes, os instrumentos utilizados e o procedimento de recolha e análise de dados utilizado. No capítulo seguinte (IV) serão mostrados os resultados obtidos. Posteriormente, no capítulo V é apresentada a discussão dos resultados e as conclusões. Por fim, no capítulo VI serão apontadas as principais limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo I – Liderança e Ética nas Organizações

1.1 Evolução Histórica das teorias da Liderança

A liderança é um dos temas mais estudados no domínio da psicologia organizacional. Desde o início do século XX até aos dias de hoje surgiram várias teorias e investigações que se debruçaram sobre esta temática, sendo possível traçar uma evolução cronológica.

Na década de quarenta do século XX predominava entre os investigadores uma preocupação em identificar os traços psicológicos do líder universal. Esta abordagem tentava obter um perfil de líder que fosse eficaz em todas as situações, a partir das características pessoais do mesmo. No entanto veio a verificar-se que os traços de personalidade são escassos preditores da eficácia dos líderes, sendo que alguns traços são moderados pelas situações e outros são traços universais de liderança (Jesuíno, 1996).

Posteriormente a esta primeira vaga de teorias com resultados pouco satisfatórios, os investigadores dedicaram-se aos comportamentos formais que caracterizam a melhor forma de liderar. Surgem então duas orientações de investigações: as da Universidade de Ohio e as da Universidade de Michigan. Estas duas abordagens propuseram essencialmente a identificação de um estilo de liderança universal ou ideal (Jesuíno, 1996).

Uma das críticas a estes estudos foi o facto de os investigadores terem ignorado as condições em que o comportamento do líder é causa ou efeito dos comportamentos dos subordinados. Estas críticas levaram ao surgimento da perspectiva contingencial, que admite que um líder é eficaz em função da situação (Jesuíno, 1996).

O primeiro modelo proposto dentro da perspectiva contingencial foi o de Fiedler, que relacionava características de personalidade com a eficácia dos grupos liderados, tendo em conta as características de cada situação. Este modelo foi sujeito a algumas críticas e surgiram novos modelos de contingência, que se focaram novamente nos comportamentos dos líderes e não nos traços (Jesuíno, 1996).

Apesar destas evoluções, continuaram a ser encontrados problemas nestes modelos, sendo de destacar o facto de não abordarem as relações entre líderes e subordinados na sua evolução ao longo do tempo e em diversas fases.

No final da década de 70 e início da década de 80 do século XX, alguns autores começaram a assinalar uma necessidade de mudança no foco de investigação na área da liderança e as teorias emergentes começaram a dar uma maior atenção às interações entre líderes e subordinados, de forma a serem examinadas as transações recíprocas existentes entre ambos.

Seguindo esta linha de pensamento, Burns (1978) descreveu a existência de dois estilos de liderança: a liderança transacional e a liderança transformacional. Uns anos mais tarde estes dois estilos vieram novamente a obter atenção por parte de Bass (1990a) e acabaram por se tornar os estilos de liderança mais referidos na literatura e aqueles que foram alvo de um maior número de investigações.

Segundo Burns (1978) as relações entre a maioria dos líderes e seus seguidores são transacionais, ou seja, a abordagem dos líderes para com os seguidores é a de trocar uma coisa por outra. Cada parte da barganha é consciente dos recursos e atitudes do outro e cada qual reconhece o outro como pessoa. Mas além disso, a relação não avança (Burns, 1978).

Por sua vez, no estilo de liderança designada por Burns (1978) como transformadora, o líder procura por motivos potenciais nos seguidores e procura satisfazer as suas necessidades mais elevadas (Burns, 1978). O resultado da liderança transformadora é uma relação de estimulação mútua e de elevação, que converte os seguidores em líderes e que pode converter os líderes em agentes morais, ou seja, este é um estilo de liderança moral, já que os líderes transformadores inspiram os seus seguidores a olhar para além do seu autointeresse e a trabalharem juntos para atingir um propósito coletivo (Burns, 1978).

Em 1985, Bass introduz algumas modificações na Teoria de Burns (1978), não partilhando a ideia de que a liderança transformacional e a transacional são extremos opostos (Bass, 1985). Segundo Bass e Steidlmeier (1999), apesar de serem conceitos diferentes, a maioria dos líderes tem um perfil que inclui tanto fatores transformacionais como transacionais.

Desta forma, a liderança transformacional ocorre quando os líderes alargam e elevam os seus interesses aos seus trabalhadores, quando geram consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo, e quando estimulam os seus trabalhadores para olharem para além dos seus autointeresses para bem do grupo (Bass, 1990b).

Os seguidores são vistos como indivíduos únicos. Eles estão em diferentes estágios de desenvolvimento, o que resulta em diferentes perspetivas e expectativas

para o líder (Avolio & Bass, 1995). O líder transformacional pode converter os seguidores em discípulos e motivá-los a desenvolverem-se até níveis mais elevados (Avolio & Bass, 1995).

Por sua vez, na liderança transacional os seguidores são motivados através de promessas, louvores e recompensas dos líderes ou então corrigidos através de *feedback* negativo, repreensão, ameaças ou ações disciplinares (Bass & Steidlmeier, 1999). Exibir liderança transacional significa que os seguidores concordam com, aceitam ou cumprem com o líder em troca de elogios, recompensas e recursos ou para prevenção de uma ação disciplinar (Bass et al., 2003).

Estudos empíricos anteriores mostraram que a liderança transacional e transformacional podem surgir independentemente uma da outra, fornecendo evidência para pelo menos duas dimensões separadas da liderança (Avolio, Bass & Jung, 1999). No entanto, os melhores líderes exibem tanto a liderança transacional como transformacional (Avolio et al., 1999; Bass, 1999).

Foi nas investigações acerca destes dois estilos de liderança que começaram a surgir alguns componentes éticos (Bass & Steidlmeier, 1999).

Bass (1985) argumentou que os líderes transformacionais podem ser éticos ou não éticos, dependendo da sua motivação. Bass e Steidlmeier (1999) foram além desta posição ao distinguirem entre líderes transformacionais autênticos e líderes pseudo-transformacionais. Segundo estes autores, os líderes transformacionais autênticos são líderes morais devido à legitimidade dos seus valores, à sua motivação social e ao evitamento de influenciar de forma coerciva e manipuladora. Por sua vez, os líderes pseudo-transformacionais são caracterizados como mais egoístas e motivados por razões políticas (Bass & Steidlmeier, 1999).

No início do século XXI o tópico acerca da liderança autêntica começou assim a gerar um grande interesse tanto na literatura prática como académica (e.g. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Segundo Avolio e colaboradores (2004), os líderes autênticos são *“pessoas que atingiram níveis elevados de autenticidade e que sabem quem são, no que acreditam e o seu valor, e que agem de acordo com essas crenças e valores enquanto interagem transparentemente com os outros”* (Avolio et al., 2004, p. 802).

Os líderes autênticos lideram através do exemplo à medida que demonstram uma tomada de decisão transparente, confiança, otimismo, esperança, resiliência e consistência entre as suas palavras e ações (Avolio & Gardner, 2005). Além disso,

constroem relações de benevolência e integridade com os seus seguidores encorajando uma comunicação totalmente aberta, envolvendo os seguidores, partilhando informação crítica, e partilhando as suas perceções e sentimentos acerca das pessoas com quem trabalham (Avolio et al., 2004).

Estes líderes estabelecem assim trocas sociais positivas com os seus seguidores, utilizando princípios de reciprocidade e congruência de valores para explicar tais processos (Avolio & Gardner, 2005).

Os líderes autênticos exemplificam altos níveis de padrões morais, integridade e honestidade e a sua reputação favorável fomenta expectativas positivas entre os seguidores, aumentando os seus níveis de confiança e boa vontade para cooperar com o líder para benefício da organização (Avolio et al., 2004).

Como este tipo de líderes transmite de forma transparente os seus atributos, valores, aspirações e fraquezas para com os seguidores e os encorajam a fazer o mesmo, são estabelecidas as fundações para a confiança e convivência (Avolio et al., 2004).

A teoria da liderança autêntica inclui ainda um profundo foco no autoconhecimento/regulação do líder e do seguidor, no capital psicológico positivo e no papel moderador do clima organizacional positivo (Avolio & Gardner, 2005).

Através do aumento do autoconhecimento, da autorregulação e da modelação positiva, os líderes autênticos fomentam o desenvolvimento da autenticidade nos seus seguidores. Por sua vez, a autenticidade dos seguidores contribui para o seu bem-estar e para a obtenção de um desempenho sustentável e verdadeiro (Avolio & Gardner, 2005).

Avolio e Gardner (2005) argumentaram ainda que a inclusão de uma perspetiva moral positiva é essencial no trabalho emergente do desenvolvimento da liderança autêntica.

Para os líderes e os seguidores serem eficazes, os líderes devem promover um clima organizacional inclusivo que permita que tantos os líderes como os seguidores continuem a aprender e a crescer continuamente (Avolio & Gardner, 2005).

Tal como na liderança transformacional, os líderes autênticos podem ser diretivos ou participativos e podem até mesmo ser autoritários. Os líderes autênticos atuam de acordo com os seus valores e convicções, de forma a construir credibilidade e ganhar o respeito e confiança dos seguidores, encorajando diversos pontos de vista e construindo redes de relações colaborativas com os seguidores, liderando de forma a serem reconhecidos como autênticos (Avolio & Gardner, 2005).

Para diferenciar a liderança autêntica da liderança transformacional, deve notar-se que os líderes transformacionais têm sido descritos como sendo otimistas, esperançosos, orientados para o desenvolvimento e com elevado caráter moral (Bass, 1999), sendo que todas estas características também se manifestam na liderança autêntica. Mais uma vez, para ser visto como transformacional tanto pela definição de Bass como de Burns é necessário que um líder seja autêntico. No entanto, ser um líder autêntico não implica que seja transformacional. Por exemplo, um líder autêntico pode ou não ser carismático. Os líderes autênticos constroem relações, trabalham arduamente e lideram com um propósito, com significado e com valores, mas não são necessariamente carismáticos (o que é uma característica nuclear dos líderes transformacionais) (Avolio & Gardner, 2005).

Avolio e Gardner (2005) acreditam que a distinção chave entre estes dois estilos de liderança é a de que os líderes autênticos são ancorados pelo seu próprio sentido de ser, sabendo onde se colocar no que diz respeito a assuntos importantes, valores e crenças.

A liderança autêntica pode assim fazer uma grande diferença nas organizações, ajudando as pessoas a encontrar significado e conexão no trabalho através de um maior autoconhecimento, restaurando e construindo otimismo, confiança e esperança, promovendo relações transparentes e tomada de decisões que constroem a confiança e o compromisso entre os seguidores e promovendo estruturas inclusivas e climas éticos positivos (Avolio & Gardner, 2005).

Atualmente, a liderança autêntica é considerada um constructo mais genérico e, para muitos autores, representa um “constructo base”, ou seja, a liderança autêntica forma a base de várias formas de liderança positiva, como por exemplo, a liderança transformacional, carismática, espiritual e ética (Avolio *et al.*, 2004; Avolio & Gardner, 2005).

Por fim, parece ainda pertinente referir uma das abordagens mais úteis para estudar as ligações entre os resultados dos processos de liderança – a teoria de trocas líder-membro.

O núcleo desta teoria baseia-se na relação entre o líder e os seus subordinados e na premissa de que os líderes desenvolvem relações de trocas com os seus subordinados. A qualidade dessa relação irá então ser preditiva dos resultados do indivíduo, do grupo e da organização (Gerstner & Day, 1997).

Deve assim existir uma relação de trocas de elevada qualidade, facultada a todos os colaboradores, sendo que estes podem aceitar ou não. Isto não quer dizer que o

líder se deva relacionar de igual forma com todos os colaboradores, mas estes devem compreender que são tratados com respeito e igualdade de oportunidades (Gerstner & Day, 1997).

Estas trocas líder-membro de elevada qualidade levam a um aumento da satisfação, do compromisso organizacional, do empenhamento e do desempenho dos colaboradores bem como levá-los à prática de mais comportamentos de cidadania (Gerstner & Day, 1997).

Um dos pontos centrais da investigação acerca das trocas líder-membro é a ideia de que uma relação positiva líder-membro fornece benefícios afetivos aos membros dos grupos e esses benefícios mantêm o poder para motivarem um trabalhador e mantêm o seu compromisso para com as diretrizes do líder (Gerstner & Day, 1997; Liden & Maslyn, 1998).

Quanto à questão de se esta abordagem se adequa ao estilo de liderança transformacional ou transaccional, os autores referem que embora alguns aspetos sejam transaccionais, a LMX é tanto transaccional como transformacional, começando como uma troca transaccional e evoluindo para uma troca social transformacional (Graen & Uhl-Bien, 1995; Bass, 1999).

1.2. Liderança ética nas organizações

A história define líderes bem-sucedidos em termos da sua habilidade para provocar uma mudança para o melhor ou para o pior (Ciulla, 2004). Segundo Ciulla (1995), um bom líder é um líder ético e eficiente. O problema é que nem sempre se encontra ética e eficácia no mesmo líder (Ciulla, 2004). Em algumas situações, os líderes agem com intenções morais, mas devido à sua incompetência criam resultados não éticos (Ciulla, 2004).

Embora houvesse interesse e preocupação acerca dos assuntos éticos nas organizações, pouca investigação empírica havia sido feita na área (Treviño, 1986). Em 1986, Treviño refere que embora já existissem alguns estudos acerca desta temática, estes tentavam ligar a ética nas organizações com teorias derivadas da filosofia. A autora propõe então um modelo interaccionista na explicação e predição de tomada de decisão ética, onde reconhece o papel do indivíduo e das variáveis situacionais e propõe que a tomada de decisão ética nas organizações é explicada pela interação do indivíduo e por componentes situacionais (Treviño, 1986).

Após este modelo proposto por Treviño (1986), surgiram mais alguns estudos relevantes acerca da temática, sendo que se referiam à ética na organização, à componente moral do líder e à integridade do mesmo (e.g. Howell & Avolio, 1992; Bass & Steidlmeier, 1999).

Mas foi no final do século XX que escândalos com alto impacto nas organizações levaram a um interesse generalizado no comportamento ético e não ético nas organizações, o que por sua vez levou à produção de uma grande quantidade de conhecimento acerca da gestão do comportamento ético individual nas organizações (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002; Treviño, Weaver & Reynolds, 2006). No início do século XXI, o conhecimento existente acerca da liderança ética e dos seus efeitos era limitado e o que se sabia acerca disso era uma interseção entre dois tipos de literatura – a ética dos negócios e a liderança (Treviño, Brown & Hartman, 2003).

No entanto, atualmente, as partes interessadas de uma organização parecem estar muito menos tolerantes às inconsistências entre os princípios, valores e comportamentos defendidos pelos líderes, e esperam que esses líderes se comportem de forma ética e encorajem os trabalhadores a adotar esse comportamento no seu trabalho diário (Walumbwa et al., 2008; Stouten, van Dijke & De Cremer, 2012).

Desta forma, nos últimos dez anos houve um crescente interesse nesta temática e por sua vez um aumento do número de estudos acerca da mesma (e.g. Brown, Treviño & Harrison, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kim & Brymer, 2011; Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012).

Embora o interesse acerca da área tenha aumentado, o estudo empírico ainda se encontra num estágio inicial. As primeiras investigações formais concentraram-se em definir a liderança ética a partir de uma perspectiva descritiva e foram realizadas por Treviño e colegas (e.g. Treviño, Hartman & Brown, 2000; Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005). As suas investigações revelaram que os líderes éticos são melhor descritos em conjunto com duas dimensões relacionadas: a pessoa moral e o gestor moral (Treviño et al., 2000; Brown & Mitchell, 2010).

A pessoa moral engloba aquilo que se é, o que se faz e o que se decide, bem como ter a certeza de que os outros sabem acerca disso. Ser um gestor moral, por sua vez, consiste em ser um modelo de comportamento ético, comunicando com regularidade acerca de ética e valores e usando o sistema de recompensas para manter todos responsáveis pelos valores e padrões. Os bons gestores morais, mas que são pessoas morais fracas são mais prováveis de ser vistos como hipócritas,

falhando na prática daquilo que pregam (Treviño et al., 2000; Brown & Mitchell, 2010; Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2010).

Embora já existissem descrições da liderança ética na literatura, a primeira tentativa para desenvolver e operacionalizar o constructo de liderança ética surgiu em 2005, com Brown, Treviño e Harrison. No seu artigo os autores tentam lançar o trabalho conceptual e empírico necessário para que o conhecimento acerca da liderança ética avance.

Algumas das teorias acerca da liderança existentes, continham já um componente ético (como por exemplo a liderança transformacional ou a liderança autêntica), no entanto, esse componente é apenas um aspeto do estilo de liderança.

Por outro lado, o conceito proposto por Brown e colaboradores (2005) tem um explícito e exclusivo foco na liderança ética, descrevendo as características dos líderes éticos e baseando-se em teorias sociais já existentes para explicar os efeitos deste tipo de liderança.

Segundo estes autores, a liderança ética é *“a demonstração de comportamentos normativamente apropriados através de ações pessoais e relações interpessoais e a promoção de tais comportamentos nos seguidores através de uma comunicação de duas vias, reforço e tomada de decisão”* (Brown et al., 2005, p. 120).

Embora esta conceptualização da liderança ética seja relativamente recente, parece ser a que reúne maior consenso e é hoje em dia a mais utilizada para definir o constructo, sendo referida na maioria dos estudos na área (e.g. Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2006; Brown, 2007; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Piccolo, Greenbaum, Den Hartog & Folger, 2010; Kim & Brymer, 2011; Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011; Mayer et al., 2012).

Esta definição sugere que aqueles que são percebidos como tendo comportamentos de liderança normativamente apropriados (por exemplo honestidade, confiabilidade, justiça e cuidado) tornam-se um modelo legítimo e credível que lidera através do exemplo e que fala acerca de ética com os seus subordinados (Brown et al., 2005).

O termo “normativamente apropriado” foi deixado, deliberadamente, de forma vaga pelos autores, já que o que é considerado comportamento apropriado depende do contexto e/ou cultura (Brown et al., 2005).

Esta definição sugere ainda que estes líderes fornecem uma voz aos seguidores, através de um processo justo processualmente e interpessoalmente (Brown et al., 2005). Além disso este tipo de líderes contribui para a aprendizagem vicariante dos

seus seguidores, através da recompensa dos comportamentos éticos e punição daqueles que não seguem os padrões (Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Por fim, o elemento da tomada de decisão refere-se ao facto de os líderes éticos considerarem as consequências éticas das suas decisões e realizarem escolhas justas baseadas em princípios que podem ser observados e imitados por outros (Howell & Avolio, 1992; Treviño et al., 2000; Brown et al., 2005).

Através da literatura existente e tendo por base a definição do constructo acima referida, é assim possível traçar as principais características deste tipo de liderança.

Os líderes éticos são essencialmente vistos como honestos, confiáveis e pessoas íntegras, o que se deve em parte ao facto de serem consistentes, credíveis e previsíveis (Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kim & Brymer, 2011). Sendo de ressaltar que a integridade é o traço mais frequentemente citado na literatura (e.g. Howell & Avolio, 1992; Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kim & Brymer, 2011). O líder deve assim estar envolvido em atos ou comportamentos honestos que beneficiem os outros e deve renunciar a atos que sejam prejudiciais (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Desta forma, parece pertinente estudar a relação entre os comportamentos éticos dos líderes e duas das suas principais características, a integridade e a confiabilidade:

Hipótese 1 - A integridade do líder e a confiança no líder assumem um papel determinante na perceção do mesmo como tendo comportamentos éticos.

Além disso, os líderes éticos são percecionados como justos e imparciais, sendo decisores que se importam com as pessoas e com a sociedade e que se comportam eticamente na sua vida pessoal e profissional. Os líderes éticos são ainda caracterizados como tendo uma elevada responsabilidade social (Treviño et al., 2003; Zhu, May & Avolio, 2004; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kim & Brymer, 2011).

Os investigadores caracterizam isso como o aspeto moral da pessoa na liderança ética, representando as perceções dos observadores acerca dos traços pessoais dos líderes, do carácter e da sua motivação altruísta. Os atos de um líder ético devem advir do altruísmo do mesmo e não de motivos egoístas (Treviño et al., 2000; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008). De Hoogh e Den Hartog (2008) consideram o comportamento moral e justo do líder como um dos componentes

principais da liderança ética e classificam-no como a preocupação com a moralidade e justiça.

Por se envolverem em ações transparentes, justas e cuidadas e por criarem um ambiente de trabalho justo, o líder torna-se então numa fonte legítima de informação acerca de comportamento adequado e um alvo de identificação (Brown et al., 2005).

Estes líderes são ainda percecionados como sendo comunicadores abertos e ouvintes recetivos, desenvolvendo a sua visão em grande parte através da interação com os seus seguidores (Howell & Avolio, 1992; Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Eles convidam os subordinados para uma comunicação em duas vias, usando a linguagem para comunicar de uma forma transparente acerca de ética e valores, para enfatizar a importância dos padrões éticos e princípios e para mostrar preocupação para os meios usados para atingir fins financeiros (Howell & Avolio, 1992; Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; De Hoogh & Den Hartog, 2008). A comunicação também é utilizada de forma a clarificar os seguidores acerca do que é esperado deles (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer et al., 2010). Além disso, permitem aos seguidores terem algo a dizer na tomada de decisão, o que é classificado por De Hoogh & Den Hartog (2008) como partilha do poder. Os líderes éticos aprendem a partir das críticas. Isso requer que sejam abertos a conselhos e estejam dispostos a ter os seus julgamentos iniciais desafiados (Howell & Avolio, 1992).

São ainda descritos como corajosos o suficiente para dizerem não a comportamentos que não sejam consistentes com os seus valores (Treviño et al., 2003).

Tal como referido acima, os líderes éticos usam também recompensas e punições para manter as pessoas responsáveis pelos seus padrões, criando um sistema que reforça o comportamento ético e pune as violações éticas. Semelhantemente, os líderes éticos não toleram lapsos éticos, assegurando-se que o comportamento não ético é seguido pela disciplina (Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer et al., 2010).

Outra das características dos líderes éticos é focarem-se no desenvolvimento dos seguidores, estimulando-os intelectualmente e levando-os a níveis mais altos de habilidade, motivação e moralidade. Expressam confiança na capacidade dos seguidores para atingir objetivos e quando isso acontece, partilham o reconhecimento com os outros (Howell & Avolio, 1992)

Os líderes éticos têm uma ampla consciência e preocupação ética, incluindo o bem da organização e da comunidade e preocupação acerca de servir um bem maior. Promovem uma visão que inspira os seguidores a atingirem objetivos que são construtivos para ambos, organização e sociedade. Os líderes éticos estão conscientes do que estão a fazer e de como o estão a fazer. Estão preocupados acerca dos meios usados para atingir os seus objetivos, e não apenas preocupados com o final. Os líderes éticos veem para além de soluções rápidas que podem entregar resultados imediatos mas que podem ser prejudiciais para a organização e para a sua reputação a longo prazo (Howell & Avolio, 1992; Treviño et al., 2003).

Finalmente parece de extrema importância que os líderes éticos pratiquem aquilo que pregam e sejam modelos proactivos para comportamentos éticos (Treviño et al., 2003).

A liderança ética surge assim a partir de uma combinação de características e comportamentos que incluem demonstrar integridade e altos padrões éticos, consideração e tratamento justo dos trabalhadores e manter os trabalhadores responsáveis pela conduta ética, através das ações pessoais do líder, relações interpessoais e da promoção de tais comportamentos junto dos seguidores (Brown et al., 2005; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

No que diz respeito a teorias primárias para um entendimento e explicação dos efeitos da liderança ética em resultados importantes, a maioria dos investigadores tem-se referido à teoria de aprendizagem social e à teoria de trocas sociais (e.g. Treviño et al, 2000; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009; Mayer et al., 2012).

A teoria da aprendizagem social sugere que se pode aprender através da observação do comportamento dos outros e das consequências que este tem para os mesmos. Se as consequências são positivas, os comportamentos que lhe deram origem têm tendência a ser mantidos, se por sua vez, as consequências forem negativas, os comportamentos têm tendência para ser abandonados (Bandura, 1986).

Seguindo esta teoria, os líderes são vistos como um modelo para comportamentos éticos de uma forma que é visível para os empregados (Treviño et al., 2000; Mayer et al., 2009). O líder deve ser visto como um modelo de papel atrativo, credível e legítimo que se envolve em comportamentos normativos apropriados e tornam a mensagem ética saliente, sendo motivados pelo altruísmo. Devido à sua posição na hierarquia, os líderes são geralmente observáveis e permitem focar a

atenção dos seguidores numa mensagem ou comportamento particular, sendo assim uma fonte importante e provável de modelação (Brown et al., 2005).

A perspetiva de aprendizagem social na liderança ética propõe assim que os líderes influenciam o comportamento ético dos seguidores através da modelação, ou seja, os líderes são vistos como um modelo de comportamentos éticos de uma forma que é visível para os empregados (Treviño et al., 2000; Brown et al., 2005; Mayer et al., 2009; Mayer et al., 2012).

Direcionar a atenção dos trabalhadores para padrões éticos acentuando a sua importância através de comunicação explícita parece crucial na liderança ética como um processo de aprendizagem social (Brown et al., 2005).

Além da observação direta, os trabalhadores são influenciados pelos seus líderes já que estes têm o poder de lidar tanto com recompensas como com punições. Os líderes éticos recompensam o comportamento ético e disciplinam o comportamento não ético, influenciando os seus subordinados a envolverem-se em comportamentos desejáveis. Usar recompensas e disciplina pode ser a forma mais poderosa de enviar sinais acerca de comportamentos desejáveis e não desejáveis (Treviño et al., 2000; Brown et al., 2005; Mayer et al., 2009; Mayer et al., 2012).

Quando os líderes se comportam de forma ética, comunicam a importância da ética e usam o sistema de recompensas e punições para encorajarem o comportamento ético, as normas do grupo para comportamento aceitável são formadas e os trabalhadores de uma unidade de trabalho irão ser menos prováveis de se envolverem em comportamentos não éticos. Ou seja, vai de acordo com a teoria de aprendizagem social que argumenta que as consequências facilitam a aprendizagem de uma forma antecipatória (Mayer et al., 2012; Bandura, 1986).

A teoria das trocas sociais tem sido igualmente importante na justificação dos efeitos da liderança ética, já que é esperado que a liderança ética afete os comportamentos dos trabalhadores através de trocas sócio-emocionais (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2009).

De acordo com esta teoria, os indivíduos regem-se por princípios da reciprocidade, sentindo-se obrigados a retribuir comportamentos benéficos quando acreditam que o outro tem sido bom e justo para eles (Blau, 1964; Brown & Mitchell, 2010). Quando os trabalhadores percebem que os seus líderes agem com o seu melhor interesse e estão preocupados com os seus subordinados, inferem que estão comprometidos com eles. Os trabalhadores tendem, desta forma, a desenvolver relações de alta qualidade baseadas nas pessoas com quem eles interagem, como

interagem com eles e as suas experiências com eles (Blau, 1964; Walumbwa et al., 2011).

Segundo Brown e Mitchell (2010), os trabalhadores sentem-se desta forma, em dívida com os líderes éticos, devido à sua natureza justa, e conseqüentemente, irão retribuir com comportamentos benéficos no trabalho, beneficiando todo o grupo (Mayer et al., 2009; Brown & Mitchell, 2010)

Os líderes éticos estão assim, aptos a desenvolver relações interpessoais significantes que vão para além de acordos de trocas económicas específicas, encorajando a opinião dos trabalhadores facilitando assim trocas sociais de elevada qualidade (Brown & Treviño, 2006; Walumbwa et al., 2011).

1.2.1 Efeitos da Liderança Ética nas Organizações

Nas últimas duas décadas do século XX crescem as investigações que têm como objetivo analisar os possíveis efeitos da liderança ética nas organizações (e.g. Treviño, 1986; Howell & Avolio, 1992; Bass & Steidlmeier, 1999).

É de destacar a investigação de Howell e Avolio (1992), em que os autores procuraram distinguir entre os líderes carismáticos éticos e líderes carismáticos não éticos. Embora os autores se referissem à ética na liderança carismática, o seu estudo veio contribuir para o esclarecimento da importância da ética e para o aumento de interesse na área. Na sua investigação os autores referem que os líderes carismáticos éticos criam seguidores mais capazes de lidar com eles próprios, expressando confiança nas suas habilidades e encorajando-os a pensarem por si próprios. Desta forma, os seguidores sentem-se independentes, confiantes, poderosos e capazes (Howell & Avolio, 1992).

No início do século XXI, e principalmente após a definição do constructo por Brown e colaboradores. (2005), começaram a surgir com mais frequência investigações que pretendem analisar os efeitos que a liderança ética poderá ter numa organização e nos seus subordinados (e.g. Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Zhu et al., 2004; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer et al., 2009; Piccolo et al., 2010; Kim & Brymer, 2011; Walumbwa et al., 2011; Mayer et al., 2012).

Nestas investigações, a dimensão ética da liderança mostrou ser importante devido ao potencial impacto que os líderes têm na cultura da organização e no comportamento, tanto da organização como dos seus membros (Treviño et al., 2003; De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Walumbwa e colegas (2008) sugerem que quando os líderes organizacionais sabem quais são os seus verdadeiros valores, crenças e forças, agem de acordo com eles e ajudam os outros membros da organização a fazer o mesmo, e isso irá ter um impacto positivo no desempenho dos seguidores. Os subordinados aprendem os padrões éticos aceitáveis de uma organização observando as ações éticas dos seus superiores e tendem a segui-las (Brown & Treviño, 2006; Kim & Brymer, 2011).

A liderança ética começou então a ser associada a importantes resultados, tais como o aumento do compromisso do trabalhador, a satisfação, o decréscimo do comportamento não ético na organização e a orientação de valores dos programas éticos nas organizações, o que irá afetar os resultados de toda a organização (Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Zhu et al., 2004; Kim & Brymer, 2011; Hansen, Alge, Brown, Jackson & Dunford, 2012; Mayer et al., 2012). Para além disso, através do comportamento ético os líderes ganham a confiança e a lealdade dos seus seguidores (Hansen et al., 2012).

São os líderes éticos que criam as regras para o comportamento ético na organização, fixando padrões e expectativas no que diz respeito ao comportamento apropriado e desapropriado. Os trabalhadores, por sua vez, irão imitar o comportamento do seu líder e assim irão eles próprios ser mais éticos. Através da modelação, os líderes éticos promovem comportamentos de cidadania dos seguidores (como por exemplo, comportamentos de ajuda entre os membros organizacionais), que se sentem inclinados a ir além do seu dever para com esses líderes (Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer et al., 2010).

Além disso, os líderes estão numa posição privilegiada para fazer justiça devido ao poder e controlo de recursos que lhes foi atribuído e devido há responsabilidade de tomarem decisões importantes acerca dos trabalhadores. Desta forma, aumentam o envolvimento dos indivíduos no seu trabalho devido há sua abertura e decisões justas acerca de assuntos importantes dos trabalhadores (Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008).

De Hoogh e Den Hartog (2008) propõem também que os trabalhadores serão mais positivos, esperançosos e otimistas acerca da sua organização e situação de trabalho e mais desejosos de permanecer e contribuir para o sucesso da organização quando os seus líderes agem de forma ética.

Mais recentemente, a liderança ética tem vindo a ser positivamente relacionada com as trocas líder-membro, a autoeficácia e a identificação organizacional, o que, por

sua vez, irá estar relacionado com o desempenho dos trabalhadores (Walumbwa et al., 2011).

De todos os efeitos que a liderança ética parece ter em contextos organizacionais, parece pertinente salientar os efeitos na confiança, no compromisso organizacional e nos comportamentos de cidadania. No capítulo seguinte será assim apresentada uma breve descrição de cada um destes constructos bem como a sua possível relação com a liderança ética.

Capítulo II – Confiança, Compromisso Organizacional e Comportamentos de Ajuda

2.1. Confiança

Segundo Rotter (1967) a eficácia, ajustamentos e até mesmo a sobrevivência de qualquer grupo social depende da presença ou ausência de confiança. Numa organização, as pessoas dependem umas das outras o que leva a uma necessidade para confiar. Desta forma, é especialmente importante para os gestores e profissionais desenvolverem e manterem relações de confiança (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; McAllister, 1995).

Devido a esse facto, nos últimos anos tem havido um interesse renascido entre os investigadores acerca da exploração do papel da confiança nos processos organizacionais (e.g. Mayer et al., 1995; Kramer, 1999; Dirks & Ferrin, 2001; Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007).

Não existe nenhuma definição da confiança que seja globalmente aceite, tendo sido desenvolvidas um grande número de definições com significados diversos e muitas vezes conflitantes (e.g. Kramer, 1999; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Mayer & Davis, 1999). Segundo Burke e colegas (2007), dependendo da intenção do investigador, a confiança tem sido examinada através de três perspetivas diferentes: como um traço relativamente imutável, um processo ou um estado emergente.

A confiança como um traço é descrita como uma diferença individual, designada de propensão para confiar. Os investigadores desta perspetiva têm sugerido que dentro de cada indivíduo existe um nível básico de confiança que o indivíduo está disposto a estender para quase todos aqueles com quem interage e uma tendência geral para fazer atribuições positivas sobre as intenções dos outros (Rotter, 1967; Burke et al., 2007).

Dentro desta perspetiva, uma das definições mais conhecidas e que foi durante muitos anos a definição operacional dominante na literatura foi a de Rotter, que definiu a confiança interpessoal como *“a expectativa de um indivíduo ou grupo de que as palavras, promessas, afirmações escritas ou verbais de outro indivíduo ou grupo podem ser confiáveis”* (Rotter, 1967, p.651).

A confiança pode também ser vista como um processo de intervenção através do qual outros comportamentos importantes, atitudes e relações são reforçados ou enfraquecidos (Burke et al., 2007).

No entanto, apesar das divergências, a maioria dos teóricos concorda que, sejam quais forem as suas características essenciais, a confiança é essencialmente um estado psicológico (Kramer, 1999). Desta forma, surgem as conceptualizações da confiança como um estado emergente.

Segundo Kramer (1999) a confiança implica um estado de vulnerabilidade ou risco percebidos que deriva da incerteza do indivíduo no que diz respeito aos motivos, intenções e ações futuras de outros dos quais dependem.

Por sua vez, Rousseau e colegas (1998) definiram a confiança como *“estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos do outro”* (Rousseau et al., 1998, p.395). De acordo com Rousseau e colaboradores (1998) a confiança é um estado psicológico composto por experiências psicológicas dos indivíduos, díades e organizações. Os investigadores tendem a ver a confiança de forma dinâmica mas focam-se em fases específicas no desenvolvimento dos seus quadros conceptuais. Sendo que alguns estão interessados no início da confiança, outros no final e outros na confiança como um fenómeno contínuo e estável (Rousseau et al., 1998).

Na sua revisão de literatura acerca da confiança Rousseau e colegas (1998) consideraram quatro diferentes formas de confiança: a confiança baseada na detenção (em que o custo das sanções por quebrar a confiança excede qualquer benefício); a confiança baseada no cálculo (a confiança surge quando o trustor percebe que o trustee pretende desempenhar uma ação que é benéfica); a confiança relacional (deriva de interações repetidas ao longo do tempo entre o trustor e o trustee); e a confiança baseada na organização (Rousseau et al., 1998).

Dentro desta perspetiva da confiança como um estado psicológico, a definição mais frequentemente citada na literatura é a proposta por Mayer, Davis e Schoorman (1995) que definiram confiança como *“a vontade de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte, baseada na expectativa de que o outro irá desempenhar uma ação particularmente importante para o trustor, independentemente da habilidade para monitorar ou controlar a outra parte”* (Mayer et al., 1995, p.712). Segundo os autores, confiar não é correr riscos, mas antes a vontade de assumi-los (Mayer et al., 1995). O modelo integrativo da confiança desenvolvido por estes autores tornou-se um dos mais utilizados em diversas investigações (e.g. Mayer & Davis, 1999; Mayer & Gavin, 2005), tornando-se numa das abordagens mais promissoras.

Parece importante também destacar o facto de que a confiança não varia apenas na sua forma (e.g. estado, traço, processo), podendo variar também nos níveis dentro

da organização. A confiança pode existir ao nível da equipa (e.g. entre membros da equipa), ao nível da liderança (e.g. entre um membro da equipa e o líder), ao nível organizacional (e.g. entre os trabalhadores e a organização) e ao nível interorganizacional (e.g. entre diferentes organizações). É provável que a confiança se desenvolva de forma diferente em relação a membros da equipa, líderes e na organização como um todo (Burke et al., 2007).

A maioria dos autores tem tratado a confiança através de uma abordagem unidimensional, no entanto vários autores começaram a reconhecer que a confiança é um estado psicológico multidimensional que pode ser composto por diferentes dimensões e que inclui componentes afetivos e motivacionais (Lewis & Weigert 1985; McAlister 1995; Dirks & Ferrin, 2001; Schoorman, Mayer & Davis, 2007).

2.1.1. Teoria Integrativa da confiança

A teoria integrativa da confiança, desenvolvida por Mayer e colaboradores (1995), define confiança como o desejo de ser vulnerável às ações da outra parte. Foi concebida para perceber os principais fatores que explicam a confiança, não apenas a partir do nível individual mas também das perspetivas do grupo e das organizações (Schoorman et al., 2007).

O modelo de Mayer e colegas (1995) foi desenvolvido num contexto organizacional, envolvendo duas partes específicas: a parte que confia (*trustor*) e uma outra parte em quem se confia (*trustee*).

No seu modelo, os autores argumentam que o risco é algo inerente na confiança. Embora um individuo não necessite de arriscar nada de forma a confiar, deve assumir o risco de forma a comprometer-se com a ação de confiança. A confiança é a vontade de assumir o risco e o comportamento de confiança é assumir mesmo o risco. A confiança irá levar a uma relação que assume o risco e a forma de o assumir depende da situação (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007).

Assim, no seu modelo, os autores propõem que o resultado da confiança é a tomada de risco numa relação. A tomada de risco na relação sugere que a confiança irá aumentar a probabilidade de um *trustor* não formar apenas uma ligação afetiva com o *trustee*, mas também que o *trustor* irá permitir vulnerabilidade a nível pessoal (Mayer et al., 1995).

Para entender como a confiança afeta o assumir do risco de uma pessoa, deve-se separar a confiança de outros fatores situacionais que necessitam de confiança. Os

autores propõem que o nível de confiança é comparável com o nível de percepção do risco numa situação (Mayer et al., 1995).

Os autores argumentaram ainda que para entender a confiança é importante ter em conta as características do *trustor* e as características do *trustee* (Mayer et al., 1995).

Desta forma, um dos fatores que pode afetar a confiança de uma parte para com a outra envolve os traços do *trustor*, já que as pessoas diferem na sua tendência inata para confiar. Neste fator, Mayer e colaboradores incluíram os aspetos disposicionais, que tinham sido considerados anteriormente por Rotter (1967), incluídos no constructo propensão para confiar. No entanto a tendência para confiar é por si só insuficiente, já que um determinado indivíduo tem diferentes níveis de confiança para com as pessoas em quem confia (Mayer et al., 1995).

Assim, os autores incluíram no seu modelo as três características do *trustee* que aparecem com mais frequência na literatura: habilidade, benevolência e integridade. Segundo os autores, em conjunto estas três características parecem explicar a maior parte da confiabilidade (Mayer et al., 1995). Se a habilidade, benevolência e integridade forem todas percebidas como elevadas, o *trustee* será considerado bastante confiável, embora possam haver situações nas quais uma quantidade de confiança significativa possa ser desenvolvida com menor grau nos três (Mayer et al., 1995).

O modelo tenta ainda explicar a confiança antes de haver qualquer relação entre as partes. O *trustor* pode estar apto a obter dados acerca de características do *trustee* através da observação e da informação dada por uma terceira parte, havendo pouca ou nenhuma interação direta (Mayer et al., 1995).

Neste modelo, a dimensão tempo também desempenha um papel importante. Os julgamentos de integridade e de habilidade irão ser importantes para a formação da confiança mais cedo na relação. No entanto à medida que a relação se desenvolve, as interações entre ambos permitem ao *trustor* ganhar percepção acerca da benevolência do *trustee* e o impacto relativo à benevolência irá afetar a confiança. À medida que as partes interagem, o nível de confiança irá evoluir. Quando um *trustor* assume riscos para com um *trustee* que levam a resultados positivos, a percepção de um *trustor* acerca de um *trustee* é reforçada. Por outro lado, quando a confiança leva a resultados menos favoráveis, as percepções do *trustee* irão diminuir. Ou seja, o desenvolvimento da relação irá alterar a importância dos fatores (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007).

Uma das limitações do modelo de Mayer et al. (1995) é a de ser uma conceptualização unidirecional, não explorando a reciprocidade nas relações de confiança (Schoorman et al., 2007).

O modelo proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995) representa uma abordagem cognitiva da confiança. No entanto, outros estudos referem ainda que a confiança envolve a emoção (e.g. McAllister, 1995; Williams, 2001; Schoorman et al., 2007). Os defensores de uma abordagem exclusivamente cognitiva irão argumentar que as emoções irão criar uma “irracionalidade” temporária acerca dos dados na habilidade, benevolência e integridade e depois de um período de tempo a percepção irá retornar para uma perspectiva racional. No entanto, parece ser claro que as emoções influenciam a percepção dos antecedentes da confiança e, desta forma, a confiança na relação (Schoorman et al., 2007).

Segundo Lewis e Wiegert (1985) as bases afetivas na confiança consistem nos laços emocionais entre os indivíduos. Por sua vez, McAllister (1995) propõe que os laços emocionais que ligam os indivíduos podem fornecer a base da confiança. A confiança com bases afetivas é composta pelas atribuições individuais no que diz respeito aos motivos do comportamento dos outros, sendo que, deve ser limitada a contextos de interações frequentes (McAllister, 1995).

A partir do modelo de Mayer et al. (1995), Williams (2001) desenvolveu um modelo acerca da confiança dentro dos grupos, em que delineou os antecedentes da confiança em categorias baseadas nas crenças e nos afetos. Dentro da categoria baseada nas crenças estavam os três antecedentes originais de Mayer et al. (1995). No entanto, houve a adição de: a) estados emocionais como um antecedente baseado nos afetos; b) moderação do papel da motivação para confiar; e c) especificação de um resultado distal da confiança (e.g. cooperação) (Williams, 2001; Burke et al., 2007).

2.1.2 Antecedentes e Benefícios da confiança

São vários os fatores identificados como antecedentes da confiança ou que podem ajudar a confiança a surgir (Rousseau et al., 1998). De todos os fatores encontrados na literatura, os que aparecem com mais frequência e que parecem ter uma maior relevância são: o risco e a interdependência; as características do *trustor*; as características do *trustee*; e o contexto.

A interdependência e o risco são reconhecidos como duas pré-condições necessárias da confiança. O risco é uma condição considerada essencial em várias conceptualizações (e.g. Rotter, 1967; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). A

ligação entre confiança e risco surge através de uma relação recíproca: o risco cria uma oportunidade para confiar e a confiança leva à tomada de risco. A incerteza no que diz respeito às intenções do outro é a fonte de risco (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998).

Outra das condições necessárias para a confiança é a interdependência, ou seja, os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem haver uma relevância sob a outra parte (Rousseau et al., 1998).

Como característica do *trustor* a literatura refere-se a que os indivíduos diferem na sua predisposição para confiar noutras pessoas. Desta forma, um dos fatores que pode afetar a confiança são os traços do *trustor* (Mayer et al., 1995; Kramer, 1999).

No entanto, a tendência para confiar é por si só insuficiente, já que um determinado indivíduo tem diferentes níveis de confiança para com as pessoas em quem confia (Mayer et al., 1995).

São várias as características do *trustee* identificadas na literatura como favorecendo a confiança. As três que aparecem com mais frequência são a habilidade, benevolência e integridade e são também estas três características as incluídas no modelo de Mayer e colegas (Mayer et al., 1995; Gill, Boies, Finegan & McNally, 2005; Burke et al., 2007; Schoorman et al., 2007)

A habilidade corresponde àquele grupo de aptidões, competências e características que permitem uma parte ter influência dentro de algum domínio específico. O *trustee* deve ser altamente competente em alguma área técnica, que permita que confiem nele no que diz respeito às tarefas realizadas nessa área. Alguns autores designam esta característica como confiança baseada em categorias, ou seja, baseia-se em informações acerca da filiação de determinado *trustee* numa categoria social ou organizacional. Esta informação, quando saliente, influencia inconscientemente o julgamento dos outros acerca da sua confiabilidade (Mayer et al., 1995; Kramer, 1999).

A benevolência refere-se a que o *trustee* quer fazer o bem em relação ao *trustor*, para além de um motivo egocêntrico (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007).

Quanto à integridade, consiste na perceção do *trustor* de que o *trustee* adere a um conjunto de princípios aceitáveis. O *trustee* é julgado através da consistência de ações passadas, da comunicação credível, do sentido de justiça e da extensão na qual as suas ações são coerentes com as suas palavras (Mayer et al., 1995).

O contexto também é referido como sendo um fator que influencia a confiança. Segundo Mayer e colaboradores (1995) este afeta a avaliação dos antecedentes da

confiança (habilidade, benevolência e integridade). Por exemplo, um sistema de controlo organizacional forte pode inibir o desenvolvimento da confiança porque as ações de um *trustee* podem ser interpretadas como respostas a esse controlo, mais do que como sinais de confiabilidade (Mayer et al., 1995).

Alguns autores referem-se ainda à influência das regras na confiança, já que estas capturam muito do conhecimento dos membros de uma organização acerca dos entendimentos implícitos (Kramer, 1999).

No que concerne a benefícios, a confiança tem vindo a ser relacionada com uma variedade de resultados numa organização. A confiança é importante em situações que exigem ambiguidade de desempenho e comportamentos que não podem ser observados ou controlados (Dirks, 2000; Dirks & Ferrin, 2001; Dirks & Ferrin, 2002).

Os resultados dos estudos de Mayer, Davis & Schoorman (1995) forneceram evidência de que o nível da confiança para com a outra parte específica numa organização vai afetar resultados e processos importantes (Mayer et al., 1995; Mayer & Davis, 1999).

Segundo Kramer (1999), a confiança tem sido discutida como tendo benefícios em três níveis principais: 1) reduzir os custos das transações dentro das organizações; 2) aumentar espontaneamente a socialização entre os membros organizacionais; e, 3) facilitar formas apropriadas de respeito às autoridades organizacionais.

No que diz respeito à redução de custos das transações, uma forma através da qual a confiança pode reduzir os custos é operando como uma decisão social heurística. No que diz respeito à socialização, é esperado que dentro de uma organização, os seus membros contribuam com o seu tempo e atenção para o alcançar de objetivos coletivos, que partilhem informação útil com outros membros organizacionais e que exerçam restrições responsáveis quando usam os recursos organizacionais (Kramer, 1999).

Por sua vez, no que diz respeito à confiança e consideração voluntária, um desempenho organizacional eficaz depende dos desejos do indivíduo de obrigação através da organização, do seu desejo para cumprir com as suas diretrizes e regulamentos e do seu desejo para voluntariamente se submeterem às autoridades organizacionais. Adicionalmente, quando o conflito surge, a confiança é importante porque influencia a aceitação de procedimentos de resolução de disputas e resultados (Kramer, 1999).

Além disso, a confiança tem sido ligada a uma variedade de atitudes positivas no trabalho, tais como satisfação no trabalho e compromisso organizacional, bem como

importantes comportamentos no trabalho como o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional. Os trabalhadores que têm uma maior confiança na organização e são tratados de forma justa irão estar mais dispostos a comprometerem-se com as organizações, sendo que várias investigações indicaram que a confiança tem um efeito direto e positivo no compromisso afetivo e normativo (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Konovsky and Pugh, 1994; Dirks, 1999; Dirks & Ferrin, 2002; Mayer & Gavin, 2005).

A confiança tem ainda sido mostrada como tendo influência em processos tais como a comunicação, cooperação e partilha de informação, satisfação com e eficácia percebida do líder, aumento dos comportamentos discricionários (por exemplo, comportamentos de cidadania organizacional) e aumento da comunicação ascendente, diminuição do turnover (McAllister, 1995; Dirks & Ferrin, 2001; Dirks & Ferrin, 2002; Gill et al., 2005).

No entanto, no que diz respeito à cooperação, esta pode também resultar de uma variedade de razões não relacionadas com a confiança, tais como coerção (Rousseau et al., 1998).

2.1.3. Transmissão da confiança

No que diz respeito à transmissão da confiança, existem duas perspetivas principais que o tentam explicar. A perspetiva mais comum é a de que os efeitos da confiança são transmitidos de forma direta: a confiança resulta de vários efeitos como atitudes mais positivas, níveis mais elevados de cooperação e níveis elevados de desempenho. Esta perspetiva é comum na maioria das investigações acerca da confiança e dos seus efeitos no local de trabalho, nos comportamentos e no desempenho (e.g. Konovsky and Pugh, 1994; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995).

Embora a perspetiva de um efeito direto seja dominante na literatura, esta não representa a única forma de como a confiança pode levar a consequências positivas. Começaram assim a surgir vários estudos que sugerem que a confiança facilita os efeitos de outros determinantes nos resultados desejados (e.g. Robinson, 1996; Dirks & Ferrin, 2001). Desta forma, Dirks e Ferrin (2001) propuseram um modelo que sugere que a confiança cria condições nas quais certos resultados, tais como a cooperação e o elevado desempenho, são prováveis de ocorrer.

De acordo com a perspetiva de efeito principal, a confiança exerce a sua influência de forma direta, ou seja, altos níveis de confiança resultam em atitudes mais

positivas, altos níveis de cooperação e de outras formas de comportamento no local de trabalho, além de níveis de desempenho superiores (Dirks & Ferrin, 2001).

O modelo de Mayer e colegas (1995) é um exemplo desta perspectiva. Neste modelo as crenças de um indivíduo acerca da habilidade, benevolência e integridade do outro levam a um desejo de arriscar, o que por, por sua vez, leva à tomada de risco numa relação. O comportamento de tomada de risco, por sua vez, irá levar a resultados positivos (e.g. aumento do desempenho individual) (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2001).

Os investigadores têm usado esta ideia básica para analisar os efeitos da confiança numa variedade de resultados comportamentais e de desempenho (Dirks, 1999; Dirks & Ferrin, 2001).

Dirks e Ferrin (2001) realizaram uma revisão de literatura onde alguns estudos revelaram o efeito principal da confiança em comportamentos no local de trabalho e no desempenho como significativo enquanto outros não, havendo algumas inconsistências na investigação.

Os resultados nos quais esta perspectiva parece ter um forte suporte empírico são os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho individual (e.g. Podsakoff et al., 1990; Konovsky & Pugh, 1994; McAllister, 1995; Robinson, 1996).

Os autores que mencionam esta perspectiva focam-se nos efeitos da confiança interpessoal nas atitudes e comportamentos dos indivíduos relevantes no local de trabalho (Dirks & Ferrin, 2001).

Dirks e Ferrin (2001) exploraram assim um modelo diferente de como a confiança pode operar em ambientes organizacionais. Segundo esta perspectiva a confiança serve para facilitar os efeitos de outros determinantes nas atitudes no trabalho, percepções, comportamentos e resultados no desempenho. Embora a ideia de que a confiança opera como moderador não fosse totalmente nova, pouca investigação tinha sido realizada acerca do assunto (Dirks & Ferrin, 2001).

Estes autores propõem que a confiança não age através de um papel causal direto ou provoca resultados particulares. Em vez disso, a confiança vai moderar os efeitos dos determinantes primários nos resultados, afetando a forma de como se avalia o comportamento futuro ou se interpreta as ações passadas de outra parte. Ao ter impacto na avaliação do futuro e em ações anteriores da outra parte, a confiança reduz parte da incerteza e da ambiguidade (Dirks & Ferrin, 2001).

Desta forma, propõem que a confiança modera a relação entre constructos motivacionais, comportamentos e resultados no trabalho. A confiança irá ter impacto

nos comportamentos e no desempenho no local de trabalho, mas esse efeito não é direto. Em vez disso, a confiança tem um efeito indireto, fornecendo uma avaliação do comportamento potencial do colega de trabalho (Dirks & Ferrin, 2001).

Existem alguns estudos que dão suporte empírico a esta teoria. Dirks (1999) encontrou que a confiança não tem um efeito principal nos processos e no desempenho grupo, mas um efeito moderador na relação entre a motivação grupo-membro e processos de grupo e resultados.

No que diz respeito ao comportamento cooperativo, os autores propõem também que em contextos de motivos mistos a confiança irá moderar a relação entre motivos cooperativos e comportamentos cooperativos (Dirks & Ferrin, 2001).

No caso de comportamentos de cidadania organizacional, os investigadores têm encontrado suporte para um efeito principal da confiança. No entanto, Dirks e Ferrin (2001) acreditam que a confiança também pode afetar os comportamentos de cidadania organizacional através de um efeito moderador (Dirks & Ferrin, 2001).

Os autores também propõem que a confiança vai moderar a relação entre a ação de uma parte e a resposta da outra. Por exemplo, Robinson (1996) mostrou que a confiança inicial em um empregador vai moderar a relação entre a violação do contrato psicológico e a confiança no empregador.

2.1.2 Confiança e Liderança Ética

Dado o papel que a confiança parece exercer dentro das organizações, tem existido um grande interesse na identificação dos mecanismos através dos quais a confiança na liderança pode ser desenvolvida, bem como quais os fatores que moderam essa relação (e.g. Dirks & Ferrin, 2002; Mayer & Gavin, 2005; Ballinger, Schoorman & Lehman, 2009).

Segundo Dirks e Ferrin (2002) é possível distinguir entre duas perspectivas teóricas acerca da confiança na liderança.

Uma das perspectivas baseia-se na natureza da relação líder-membro e dá ênfase a assuntos relacionais (Dirks & Ferrin, 2002). Investigadores têm usado esta perspectiva para descrever a forma como a confiança na relação líder-membro influencia os comportamentos de cidadania, em investigações acerca da liderança transformacional e confiança e na literatura acerca das relações de trocas líder membro. Esta perspectiva é baseada em princípios de trocas sociais, com os trabalhadores a desejarem retribuir o cuidado e a consideração que um líder pode

expressar numa relação (Konovsky & Pugh, 1994; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Dirks & Ferrin, 2002).

Outra perspetiva baseia-se na perceção do carácter do líder e de como este vai influenciar a vulnerabilidade dos seguidores numa relação (e.g. Mayer et al., 1995). Segundo esta perspetiva, dado que os líderes têm autoridade para tomar decisões que irão ter um impacto significativo no seguidor, as perceções acerca da confiabilidade desse líder irão ser importantes. Ou seja, se os seguidores acreditam que os líderes têm integridade, habilidade e benevolência, irão sentir-se mais confortáveis a envolverem-se em comportamentos que os coloquem em risco (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2002).

De acordo com as duas perspetivas acerca da confiança na liderança, os indivíduos observam as ações dos líderes e fazem inferências acerca da natureza dessa relação e/ou do carácter do líder (Dirks & Ferrin, 2002).

Se o indivíduo acredita que o líder não é honesto, não tem integridade e pode obter vantagens através do seguidor, é provável que não deseje comprometer-se com os objetivos estabelecidos pelo líder, por medo de se colocar em risco (Dirks & Ferrin, 2002).

A confiança na liderança irá assim afetar o desempenho da equipa e da organização porque os trabalhadores estão mais desejosos de desempenhar tarefas e estratégias estabelecidas pelo líder, suspender questões ou dúvidas acerca da equipa e trabalhar através de um objetivo de comum (Mayer & Gavin, 2005).

A confiança na liderança está também associada com altos níveis de satisfação no trabalho, elevado compromisso organizacional e baixa intenção de sair da organização, bem como a facilitação da comunicação e da aprendizagem (Dirks & Ferrin, 2002; Burke et al., 2007).

Tal como referido no capítulo I, por definição, os líderes éticos são confiáveis (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; Hansen, 2011). Os subordinados que percecionam o seu líder como ético serão mais prováveis de percecionarem esse líder como confiável e dessa forma continuarem a desenvolver relações de trocas com o líder. Ou seja, visto que os líderes éticos são líderes honestos e com princípios, que procuram tomar as decisões certas e que têm elevados padrões morais, irão ser percecionados pelos seus subordinados como confiáveis. Essa perceção de confiabilidade irá atuar como um catalisador para o desenvolvimento de relações de trocas sociais fortes entre os líderes e os subordinados (Brower, Schoorman & Tan, 2000; Hansen, 2011).

2.2 Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional tem sido alvo de vários estudos, que tiveram o seu início na década de 70 e continuam até aos dias de hoje (e.g. Angle & Perry, 1981; Wiener, 1982; Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Este interesse no compromisso deve-se em parte às ligações demonstradas entre o compromisso organizacional e o *turnover* (Allen & Meyer, 1996).

No entanto, apesar de toda a atenção que tem sido dada ao compromisso organizacional, a investigação acerca do tema tem sido pautada pela falta de clareza conceptual. Durante muito tempo a maior preocupação dos estudos foi a falta de consenso na definição do constructo e até aos dias de hoje continua a haver alguma confusão e desentendimento acerca do que é o compromisso, para onde é direccionado, como se desenvolve e como afeta o comportamento (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Herrbach, 2006).

Não existe muito consenso no que diz respeito à definição do conceito de compromisso no local de trabalho, sendo que ao longo dos anos foram surgindo diversas definições e instrumentos de medida (e.g. Wiener, 1982; Meyer & Allen, 1991). Esta falta de consenso na definição contribuiu em grande parte para que o compromisso seja atualmente considerado um constructo multidimensional (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001).

Em 1982, Wiener definiu o compromisso como *“a totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de forma a satisfazer objetivos e interesses organizacionais”* (Wiener, 1982, p. 421).

Por sua vez, Allen e Meyer (1996), descreveram o compromisso organizacional como *“uma ligação psicológica entre o trabalhador e a sua organização, que torna menos provável que o trabalhador deixe voluntariamente a organização”* (Allen & Meyer, 1996, p.252).

Numa revisão de literatura que abrangeu as diversas definições que tinham sido propostas até à data, Meyer e Herscovitch (2001) referiram que todas elas têm em comum o facto de considerarem o compromisso como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização e que este é *“a) uma força estabilizadora ou facilitadora, que b) dá direção ao comportamento”* (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301).

Meyer e Herscovitch (2001) referiram ainda que os indivíduos se podem comprometer tanto com entidades como com comportamentos e que será mais fácil

prever o comportamento do indivíduo se soubermos o que este vê como alvo do seu compromisso.

2.2.1 Modelo das Três Componentes

Na literatura existente acerca do compromisso organizacional encontram-se várias abordagens ao constructo. É possível agrupar estas abordagens em dois grupos: as abordagens unidimensionais (e.g. Wiener, 1982) e as abordagens multidimensionais (e.g. Allen & Meyer, 1990; Meyer, Irving & Allen, 1998; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

No início dos anos 90 do século XX, parecia ainda haver algum desentendimento no que dizia respeito à dimensionalidade do constructo, no entanto este é presentemente aceite como um constructo multidimensional (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002).

Dos diversos modelos multidimensionais, o que tem apresentado mais consenso e estado representado no maior número de estudos tem sido o modelo proposto por Allen e Meyer (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo de compromisso baseado nas diferentes abordagens unidimensionais existentes, através da observação das semelhanças e diferenças. Segundo a sua pesquisa, nas diferentes abordagens unidimensionais podem ser encontrados três temas gerais: i) a vinculação afetiva do indivíduo com a organização; ii) a perceção dos custos de uma saída da organização, e iii) a obrigação de permanecer na organização.

Os autores argumentaram então que na realidade o compromisso poderá ser acompanhado por um ou mais desses estados mentais (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Desta forma, o compromisso organizacional é composto por três componentes: compromisso afetivo, compromisso calculativo e compromisso normativo.

O compromisso afetivo refere-se à vinculação, identificação e envolvimento emocional dos trabalhadores à organização. Os trabalhadores com forte compromisso afetivo continuam a trabalhar na organização porque o querem fazer (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso calculativo ou instrumental é baseado no reconhecimento dos custos associados com o sair da organização. Os trabalhadores com forte compromisso calculativo permanecem na organização porque necessitam fazê-lo (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Por último, o compromisso normativo relaciona-se com a responsabilidade do trabalhador para com a organização. Reflete o sentimento de obrigação de continuar a trabalhar. Os trabalhadores com um elevado compromisso normativo permanecem na organização porque sentem que o devem fazer (Meyer & Allen, 1991).

Os autores consideram que comum às três componentes está o facto de o compromisso ser um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e que tem implicações para a decisão do trabalhador em continuar ou não como membro da organização. Para além disso, está claro para os autores que a natureza desse estado psicológico irá diferir. Allen e Meyer (1990) argumentam que cada uma das três componentes se desenvolve de forma independente e através de diferentes antecedentes (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002).

Estes autores acreditam ainda que é mais apropriado considerar o compromisso afetivo, calculativo e normativo como componentes do que como tipos de compromisso, parecendo mais razoável considerar que um indivíduo pode experienciar todas as três formas de compromisso em vários graus (Meyer & Allen, 1991).

2.2.2 Antecedentes e consequências do compromisso

Neste momento, é claramente aceite que os antecedentes, correlações e consequências do compromisso variam ao longo das dimensões (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002). Uma das razões para o desenvolvimento do modelo das três componentes foi exatamente o facto de todas as três formas de compromisso se relacionarem negativamente com o turnover, mas relacionarem-se de forma diferente com outros comportamentos relevantes no trabalho (por exemplo, assiduidade, desempenho na tarefa, comportamentos de cidadania organizacional) (Meyer et al., 2002).

Os antecedentes do compromisso afetivo têm sido agrupados em quatro categorias: características pessoais, características estruturais, características relacionadas com o trabalho e experiências no trabalho (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

No que concerne ao compromisso calculativo, Meyer e Allen consideram que podem ser considerados seus antecedentes tudo o que possa aumentar os custos percebidos, sendo que os mais estudados têm sido os investimentos, as apostas laterais e a avaliação de alternativas. Por exemplo, quantas menos alternativas viáveis

os trabalhadores acreditarem estar disponíveis, mais forte irá ser o compromisso calculativo para com o seu empregador atual. (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Por último, o compromisso normativo parece ter como antecedentes as experiências dos indivíduos, tanto as anteriores à sua entrada na organização (por exemplo, socialização familiar/cultural) como as posteriores (por exemplo, socialização na organização) (Wiener, 1982; Meyer & Allen, 1991).

No que diz respeito às consequências, estas também parecem ser diferentes para as três dimensões. Por exemplo, os trabalhadores que querem pertencer à organização (compromisso afetivo) parecem ser mais prováveis de exercer um esforço extra a favor da mesma, do que aqueles que têm uma necessidade de pertencer (compromisso calculativo) ou se sentem obrigados a pertencer (compromisso normativo) (Meyer & Allen, 1991).

A consequência mais estudada tem sido a relação negativa entre o compromisso e o *turnover* (ou intenção de *turnover*) (Meyer & Allen, 1991). O *turnover* está relacionado negativamente com os três tipos de compromisso (Meyer & Allen, 1991).

Para além disso, têm sido estudadas consequências que incluem o absentismo reduzido, aumento do desempenho, aumento dos comportamentos de cidadania organizacional, a satisfação e o bem-estar no trabalho (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2002; Meyer & Maltin, 2010).

O compromisso afetivo é aquele que parece ter uma correlação mais forte com a maioria das variáveis, seguido pelo compromisso normativo. O compromisso calculativo não está relacionado ou está relacionado negativamente com estes comportamentos (Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2004).

O compromisso afetivo correlaciona-se fortemente com várias formas de justiça organizacional e liderança transformacional (Meyer et al., 2002). Além disso, parece também estar relacionado com resultados relevantes para o trabalhador como o stress, saúde e bem-estar e conflito trabalho-família (Meyer et al., 2002; Meyer & Maltin, 2010).

Quando combinados, o compromisso afetivo e normativo tendem a ser associados a resultados mais positivos (como por exemplo, comportamentos de cidadania organizacional, suporte para a mudança e bem-estar do trabalhador) do que quando combinados com o compromisso calculativo. Além disso, a combinação compromisso afetivo e compromisso normativo aparece mais associada com altos níveis de

resultados desejáveis do que no caso de um perfil de compromisso afetivo dominante (Meyer & Parfyonova, 2010).

2.2.2. Focos do Compromisso

Em 2001, Meyer e Herscovitch (2001) realizaram uma revisão da teoria dos três componentes de Meyer e Allen (1991), onde apresentaram uma série de hipóteses no que diz respeito aos efeitos combinados dos diferentes componentes do compromisso no comportamento dos trabalhadores. Estas hipóteses foram mais tarde testadas por Gellatly, Meyer & Luchak (2006).

Segundo Meyer e Herscovitch (2001) o compromisso tem sempre um foco específico, ou seja direciona-se a um alvo, sendo que normalmente esse foco é permanecer na organização. O comportamento focal pode ser acompanhado por comportamentos discricionários, que são comportamentos que não estão claramente especificados como uma condição obrigatória no trabalho (por exemplo, comportamentos de cidadania organizacional) (Meyer & Herscovitch, 2001).

Todos os três componentes do compromisso devem correlacionar-se positivamente tanto com a intenção como com o resultado do comportamento. No entanto, os termos do compromisso de um trabalhador para com uma organização não levam a que este seja um bom cidadão organizacional, embora os trabalhadores possam escolher fazer mais do que lhes é requerido. Por exemplo, os trabalhadores que estão comprometidos a permanecer numa organização podem diferir na forma como comparecem no trabalho e na quantidade de esforço que exercem enquanto lá estão (Meyer & Herscovitch, 2001).

A medida em que o compromisso focal é acompanhado por comportamentos discricionários irá depender do estado mental que caracteriza o compromisso. Por exemplo, estar ligado por “desejo” pode ser uma força mais forte do que estar ligado por obrigação ou necessidade. O compromisso pode variar também em termos de intensidade, além de que os indivíduos podem ter compromissos múltiplos com implicações para o comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001).

Meyer e Herscovitch (2001) propuseram então várias hipóteses no que diz respeito a trabalhadores com diferentes perfis de compromisso. Mais especificamente propuseram que os trabalhadores com um perfil “afetivo puro” (elevado compromisso afetivo, baixo compromisso normativo e baixo compromisso calculativo) iriam ter uma intenção de permanecer na organização mais forte e iriam envolver-se mais

frequentemente em comportamentos discricionários do que os trabalhadores com perfis “normativos puros” ou “calculativos puros”.

Os autores também sugerem que aqueles com um perfil “normativo puro” irão estar mais inclinados a permanecer e a desempenhar comportamentos discricionários do que aqueles com um perfil “calculativo puro”. No entanto, um perfil “calculativo puro” continuará a ter uma força de ligação e a ser acompanhado por uma forte intenção de permanecer, se comparado com a ausência de compromisso, embora os trabalhadores com um perfil “calculativo puro” tenham pouco incentivo para se envolverem em comportamentos de cidadania (Meyer & Herscovitch, 2001).

Gellatly e colaboradores (2006) testaram as hipóteses propostas e os seus resultados revelaram que a força da relação entre qualquer uma das formas de compromisso e a intenção de permanecer na organização foi maior quando os outros dois componentes eram baixos. No entanto, tal como Meyer e Herscovitch sugeriram, a força do laço com a organização aparece como sendo mais forte para o compromisso afetivo e compromisso normativo do que para o compromisso calculativo (Gellatly et al., 2006).

No que diz respeito aos comportamentos discricionários, os autores encontraram que houve uma exceção em relação ao que tinha sido previsto por Meyer e Herscovitch, sendo que os resultados mostraram que o desejo de se envolverem em comportamentos de cidadania foi maior entre aqueles com um perfil “normativo puro” do que aqueles com um perfil “afetivo puro” (Gellatly et al., 2006).

2.2.3 Compromisso Organizacional e a Liderança Ética

As investigações que demonstram uma ligação entre a liderança ética e o compromisso organizacional dos trabalhadores estão ainda numa fase inicial.

Em 2011, uma investigação realizada por Chen e Indartono mostrou uma forte ligação entre as perceções de justiça do trabalhador e os sentimentos de compromisso. Ou seja, quando os trabalhadores acreditam que são tratados de forma justa, são mais propensos a sentirem-se motivados a investir na sua organização ou a desenvolverem sentimentos de compromisso a longo prazo com ela (Chen & Indartono, 2011). Além disso, o compromisso organizacional é maior nos trabalhadores cujos líderes encorajam a sua participação na tomada de decisão, os tratam com consideração e lhe dão suporte (Allen & Meyer, 1990).

Dando destaque ao tratamento justo, partilha de valores e integridade em transações pessoais e organizacionais, os líderes éticos inspiram desta forma

comportamentos favoráveis entre os trabalhadores, encorajam altos níveis de orgulho e compromisso para com a organização e modelam a forma de como os trabalhadores percebem o contexto de trabalho (Zhu, May & Avolio, 2004; Brown et al., 2005; Piccolo et al., 2010).

São várias as investigações que começaram assim a ligar a liderança ética ao compromisso organizacional, justificando essa ligação através das teorias da aprendizagem social e das trocas sociais (e.g. Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko, 2009; Ruiz, Ruiz & Martinez, 2011; Hansen et al., 2012).

A primeira investigação a fazer esta ligação foi a de Neubert e colegas (2009), que embora tenham considerado o clima ético como mediador, encontraram que a liderança ética dos gestores irá influenciar a satisfação no trabalho e comportamento organizacional.

Recentemente, foram vários os autores encontraram uma ligação direta positiva entre a liderança ética e o compromisso afetivo (Ruiz et al., 2011; Kim & Brymer, 2011; Hansen et al., 2012).

Aliando o facto de parecer haver uma possível ligação entre a liderança ética e o compromisso organizacional afetivo ao facto de a confiança no líder ser considerada um possível antecedente, tal como já mencionado, parece pertinente colocar as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: Os comportamentos éticos do líder e a confiança no mesmo assumem um papel determinante no compromisso afetivo do trabalhador para com a organização.

Hipótese 2b: Os comportamentos éticos do líder e a confiança no líder assumem um papel determinante no compromisso normativo do trabalhador para com a organização

2.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional – O Comportamento de Ajuda

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) têm sido os constructos extra papel mais estudados na literatura organizacional. O interesse nos CCO deve-se essencialmente ao facto destes contribuírem para a eficácia organizacional (Rego, 2002; Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

O interesse acerca deste tópico aumentou consideravelmente no final do século XX. No entanto a literatura focou-se mais no entendimento das relações entre a cidadania organizacional e outros constructos do que em definir cuidadosamente a natureza do próprio comportamento (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Organ definiu comportamentos de cidadania organizacional como *“comportamento individual que é discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensas formal e que em agregado promove o funcionamento efetivo de uma organização. Por discricionário, o autor quer dizer que o comportamento não é um requerimento obrigatório do papel ou descrição do trabalho, ou seja, os termos claramente especificados do contracto de trabalho da pessoa com a organização; o comportamento é em vez disso, uma questão de escolha pessoal, de tal forma que a sua omissão não é entendida ou punida”* (Organ citado em Podsakoff et al., 2000, p. 513)

Segundo esta definição o CCO é composto por três condições essenciais: o comportamento ser discricionário, não ser reconhecido pelo sistema de recompensas e promover a eficácia na organização (Podsakoff et al., 2000). Embora o próprio Organ (1997) tenha encontrado alguns problemas e dificuldades na sua definição original em distinguir entre o que é discricionário ou não e entre o que é contratual ou não contratual, esta definição continua a ser a mais utilizada na maioria das investigações.

No que diz respeito a antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional, a investigação é extensa e inclui antecedentes que vão desde as características individuais dos trabalhadores às características da tarefa, da organização e da liderança (e.g. Williams & Anderson, 1991; Podsakoff & Mackenzie, 1995; Podsakoff et al., 2000).

Entre os antecedentes mais frequentemente estudados encontra-se a satisfação, a confiança, o compromisso organizacional e as perceções de justiça (e.g. Podsakoff et al., 2000; Chiaburu & Lim, 2008). Adicionalmente a estes fatores, a agradabilidade, conscienciosidade e a afetividade positiva têm sido consideradas como contribuintes indiretos dos CCO (Podsakoff et al., 2000).

Entre as características organizacionais, a coesão de grupo tem mostrado uma relação significativa com o altruísmo, cortesia, conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica. Além disso, o suporte organizacional parece estar relacionado com o altruísmo dos trabalhadores e as recompensas fora do controlo do líder relacionadas com o altruísmo, a cortesia e a conscienciosidade (Podsakoff et al., 2000).

Quanto a consequências dos CCO nas organizações, estes parecem contribuir para o sucesso organizacional através de: a) um aumento da produtividade dos colegas; b) uma libertação de recursos para que eles possam ser usados para fins mais produtivos; c) uma redução da necessidade de dedicar recursos escassos para funções puramente de manutenção; d) ajuda na coordenação de atividades tanto dentro como ao longo dos grupos de trabalho; e) um fortalecimento da capacidade da organização para atrair e reter os melhores funcionários; f) um aumento da estabilidade de desempenho na organização; e g) ajudam numa adaptação mais eficaz da organização a mudanças ambientais (Podsakoff et al., 2000).

Altos níveis de comportamento de ajuda irão ainda aumentar a coesão do grupo, tornar a organização um local de trabalho mais atrativo, reduzir o abandono voluntário da organização e desta forma aumentar a produtividade (George & Bettenhausen, 1990).

2.3.1 Tipos de CCO

Em 1988, Organ identificou cinco tipos de comportamentos de cidadania organizacional: i) altruísmo (comportamentos discricionários que têm o efeito de ajudar uma outra pessoa específica com uma tarefa organizacional relevante ou problema); ii) conscienciosidade (comportamentos discricionários por parte do trabalhador que vão para além dos requisitos de papel mínimos da organização); iii) desportivismo (desejo do trabalhador para tolerar menos do que as circunstâncias sem reclamar); iv) cortesia (comportamentos discricionários por parte de um indivíduo destinados a prevenir problemas de trabalho relacionados com outros); v) virtude cívica (comportamentos por parte de um indivíduo que indicam que participa de forma responsável, está envolvido ou preocupado com a organização) (Organ, 1988 citado em Podsakoff et al., 1990).

Podsakoff e colegas (2000) realizaram uma revisão de literatura que revelou cerca de trinta formas diferentes de comportamentos de cidadania. Os autores organizaram-nas em sete dimensões (Podsakoff et al., 2000).

Tabela 1.

Tipos de Comportamentos de Cidadania Organizacional (adaptado de Podsakoff et al., 2000)

Comportamento de Ajuda	Este comportamento envolve ajudar os outros ou prevenir problemas relacionados com o trabalho de forma voluntária.
Desportivismo	Consiste em não reclamar quando incomodados pelos outros e em manter uma atitude positiva mesmo quando as coisas não correr à sua maneira.
Lealdade Organizacional	Envolve o promover a organização a pessoas de fora, protegendo e defendendo-a contra ameaças externas. Além disso, consiste em permanecer comprometido com a organização mesmo em condições adversas.
Obediência Organizacional	Consiste na internalização e aceitação das regras organizacionais, regulamentos e procedimentos, o que resulta numa adesão escrupulosa aos mesmos.
Iniciativa Individual	Consiste no envolvimento em comportamentos relacionados com a tarefa, mas a um nível que vai para além dos mínimos necessários ou esperados, e que assume um sabor voluntário.
Virtude cívica	Desejo de participar ativamente no “governo” da organização, monitorar o ambiente para ameaças e oportunidades e olhar para os melhores interesses da organização.
Autodesenvolvimento	Inclui comportamentos voluntários em que os trabalhadores se envolvem para aumentar o seu conhecimento, aptidões e habilidades.

Na nossa investigação optou-se por dar mais atenção ao comportamento de ajuda. O comportamento de ajuda é o mais amplo e complexo constructo dentro dos comportamentos de cidadania organizacional e é também aquele com mais raízes na literatura (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997).

Em termos conceptuais, o comportamento de ajuda consiste no altruísmo, cortesia e pacifismo propostos por Organ e alguns aspetos do encorajamento. O altruísmo

envolve claramente ajudar os outros com problemas relacionados com o trabalho ou prevenir claramente a ocorrência desses mesmos problemas. No caso do encorajamento, este pode ser visto como um comportamento de ajuda quando um trabalhador encoraja os colegas que estão desencorajados acerca do seu desenvolvimento profissional (Podsakoff et al., 1997).

O comportamento de ajuda foi identificado como uma importante forma de comportamento de cidadania pela maioria dos investigadores que trabalham nesta área (e.g. Podsakoff et al., 1997; Podsakoff et al., 2000; Van Dyne & LePine, 1998). O comportamento de ajuda envolve ajudar voluntariamente os outros ou prevenir a ocorrência de problemas relacionados com o trabalho (Podsakoff et al., 2000).

Ajudar os outros membros do grupo, através da partilha de recursos ou dando assistência àqueles que estão atrasados no seu trabalho, é uma forma de comportamento discricionário que tem vários potenciais benefícios para o grupo de trabalho imediato e para a organização. Ajudar é importante para as organizações quando os papéis são interdependentes e a cooperação do trabalhador facilita o desempenho global (Van Dyne & LePine, 1998; Yee Ng & Van Dyne, 2005).

Quanto a consequências específicas do comportamento de ajuda, este parece estar positivamente relacionado com a eficácia do grupo de trabalho por várias razões. Quando os trabalhadores com mais experiência ajudam aqueles com menos experiência, encontram uma forma mais eficiente de desempenharem o seu trabalho ou lhes dão algumas dicas, é provável que aumentem o desempenho tanto quantitativo como qualitativo dos trabalhadores menos experientes. Além disso, quanto mais os trabalhadores ajudarem os outros com problemas relacionados com o trabalho, menos tempo é necessário ao gestor para se dedicar a essas atividades, estando assim o gestor liberto para atividades mais produtivas (Podsakoff et al., 1997).

2.3.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional e Liderança Ética

Recentemente, a liderança ética começou a ser estudada como um possível antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional (e.g. Mayer et al., 2009; Ruiz et al., 2011).

Segundo Mayer et al. (2009), as teorias de aprendizagem social e de trocas sociais são relevantes para entender a relação entre liderança ética e os CCO do grupo.

Tal como referido anteriormente, segundo a teoria de aprendizagem social os líderes servem como um modelo para os subordinados. Os líderes éticos estabelecem

um exemplo para a forma apropriada de se comportarem e demonstram preocupação com os membros do grupo de trabalho. Assim, o comportamento positivo demonstrado pelos líderes é seguido pelos trabalhadores no grupo de trabalho. Além disso, os líderes éticos recompensam comportamentos positivos tais como o envolvimento em comportamentos para ajudar os colegas de trabalho, estando assim os trabalhadores, mais propensos a fornecer ajuda a outros membros do grupo de trabalho, quando for necessária assistência (Mayer et al., 2009).

Quanto aos processos de trocas sociais, tal como conceptualizado por Brown e colaboradores (2005), estes são promovidos pela liderança ética, baseando-se na noção de reciprocidade (Blau, 1964; Brown et al., 2005).

Desta forma, o sentido pessoal de obrigação que um seguidor sente pelo líder irá aumentar a probabilidade de comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, um dos aspetos mais importantes na liderança ética é a confiabilidade, sendo os líderes considerados confiáveis, preocupados e justos e são vários os estudos que demonstram que a confiabilidade contribui para a decisão do trabalhador de se envolver ou não em CCO (e.g. Podsakoff et al. 1990; Dirks, 1999). A confiabilidade representa um sinal de que o ambiente é seguro e desta forma, os trabalhadores podem confiar nos gestores e retribuir de acordo com isso (). Se os líderes são confiáveis, os trabalhadores sabem que se ajudarem os seus colegas é mais provável que recebam, em troca, recompensas por esse comportamento no futuro. Devido aos líderes éticos serem percecionados como justos, os trabalhadores irão sentir um sentido de obrigação para se comportarem de forma a serem valorizados (como por exemplo, ajudando os membros do grupo) (Brown & Treviño, 2006; Chiaburu & Lim, 2008; Mayer et al., 2009; Ruiz et al., 2011).

No caso específico do comportamento de ajuda, os líderes éticos demonstram preocupação com os outros e isso irá encorajar os trabalhadores a ajudarem-se uns aos outros pelo bem do grupo (Mayer et al., 2009). Além disso, tal como referido, estudos anteriores demonstraram haver uma ligação entre compromisso organizacional e os comportamentos de ajuda (e.g. Chiaburu & Lim, 2008). Desta forma, foi colocada a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Os comportamentos éticos do líder, o compromisso afetivo, o compromisso normativo e a integridade assumem um papel determinante nos comportamentos de ajuda dos trabalhadores para com os colegas.

Parte II – Estudo Empírico

Capítulo III - Método

3.1. Natureza do Estudo

De modo a serem estudadas as hipóteses referidas nos capítulos anteriores, procedeu-se a uma investigação de carácter quantitativo, explorando as possíveis relações que possam existir entre as variáveis através de estudos correlacionais. O principal objetivo foi avaliar os efeitos dos comportamentos éticos do líder (variável independente) na confiança no líder, no compromisso organizacional e no comportamento de ajuda para com os colegas.

Neste capítulo irão ser descritos os detalhes do trabalho de investigação realizado, nomeadamente, a definição da amostra, os instrumentos utilizados para recolha de dados, a análise descritiva das escalas, o procedimento e a forma como os dados recolhidos irão ser tratados estatisticamente.

3.2. Participantes

Nesta investigação participaram, através de uma amostra de conveniência, 136 indivíduos. Sendo a amostra composta por 90 participantes do sexo feminino (66,2%) e 46 do sexo masculino (33,8%), trabalhadores de empresas portuguesas, com idades compreendidas entre os 18 e os 60 anos. A média de idades é de 32 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, 47,1 % (64 sujeitos) têm habilitações ao nível da licenciatura, 22,8% (31 sujeitos) têm o Ensino Secundário, 18,4% (25 sujeitos) têm mestrado, 5,1% (7 sujeitos) têm o 3º ciclo, 5,1% (7 sujeitos) têm o 2º ciclo e, por fim, 1,5% (2 sujeitos) têm apenas o 1º ciclo.

Dos participantes, 36,8% (50 sujeitos) já exerceram durante a sua carreira profissional papéis de chefia, enquanto que 63,2% (86 sujeitos) nunca exerceram papéis de chefia. Por sua vez, 20,6% (28 sujeitos) exercem papéis de chefia no seu emprego atual, sendo que 79,4% (108 sujeitos) não exercem, atualmente, qualquer papel de chefia. Quanto ao tempo de chefia, este varia entre 1 ano e 20 anos, sendo a média de 5 anos.

No que diz respeito ao tempo de trabalho na organização atual, este varia entre 1 ano e 24 anos. Sendo a média de 5 anos.

No que concerne ao tipo de contrato, 44,1% (60 sujeitos) tem um regime contratual efetivo, 21,3% (29 sujeitos) tem um contrato a termo certo, 16,2% (22 sujeitos) têm um contrato a termo incerto, 8,1% (11 sujeitos) trabalham a recibos

verdes, 4,4% (6 sujeitos) tem trabalho temporário, 2,2% (3 sujeitos) trabalham em part-time e 3,7% (5 sujeitos) referem ter outro regime contratual.

Tabela 2.

Caracterização da Amostra

		N = 136	Percentagem
Sexo	Masculino	46	66,2%
	Feminino	90	33,8%
Média de Idades	32 anos		
Habilitações Literárias	1º Ciclo	2	1,5%
	2º Ciclo	7	5,1%
	3º Ciclo	7	5,1%
	Ensino Secundário	31	22,8%
	Licenciatura	64	47,1%
	Mestrado	25	18,4%
Papel de Chefia	Já exerceram um papel de chefia	50	36,8%
	Nunca exerceram um papel de chefia	86	63,2%
	Atualmente exercem papel de chefia	28	20,6%
Tempo Médio de Chefia	5 anos		
Tempo Médio de Trabalho na Organização Atual	5 anos		
Tipo de Contrato	Efetivo	60	44,1%
	Termo certo	29	21,3%
	Termo incerto	22	16,2%
	Recibos verdes	11	8,1%
	Trabalho temporário	6	4,4%
	Part-Time	3	2,2%
	Outro	5	3,7%

3.3. Instrumentos e Medidas

De modo a atingir os objetivos propostos e testar as hipóteses de investigação, foi construído um questionário composto por cinco instrumentos. Esses cinco instrumentos já tinham sido previamente validados e estavam disponíveis na literatura, embora apenas um tenha sido adaptado para a população portuguesa.

Liderança Ética

Nesta investigação optou-se pela utilização de duas escalas: a PLIS (*Perceived Leader Integrity Scale*) que mede a integridade do líder e a ELS (*Ethical Leadership Scale*) que mede a liderança ética. A PLIS (Anexo A) foi escolhida dado que a integridade é uma das características do líder ético mais referida enquanto que a ELS (Anexo B) irá medir a liderança ética de acordo com a definição que até agora reuniu um maior consenso (Craig & Gustafson, 1998; Brown, Treviño & Harrison, 2005).

Como ponto de referência para as respostas utilizaram-se os supervisores diretos, já que é com eles que os subordinados interagem regularmente e são assim mais propensos a conhecer esses líderes enquanto pessoas. Além disso, são os supervisores que estabelecem expectativas e gerem o desempenho diário dos subordinados, sendo muitas vezes considerados modelos legítimos de comportamento normativo (Brown et al., 2005; Mayer et al., 2012).

Perceived Leader Integrity Scale (PLIS)

Craig e Gustafson procuraram desenvolver um instrumento que pudesse ser facilmente aplicado a trabalhadores de contextos organizacionais e que avaliasse as perceções de integridade ética demonstrada pelos seus líderes (Craig & Gustafson, 1998).

Surgiu assim a *Perceived Leader Integrity Scale* (PLIS). Os autores decidiram que os itens da escala deviam endereçar comportamentos específicos dos líderes que qualquer subordinado em qualquer organização deve conhecer (como por exemplo "*Distorce, deliberadamente, o que eu digo*"). Como resultado, a maioria dos itens foca-se em relações interpessoais entre os subordinados respondentes e os seus líderes. Os autores decidiram também que os subordinados devem responder acerca das suas perceções de apenas um indivíduo: o seu subordinado direto. Este objetivo é estipulado nas instruções de preenchimento (Craig & Gustafson, 1998).

Outro objetivo da PLIS é avaliar as perceções acerca de questões morais ou éticas. Preencher este objetivo requer distinguir entre comportamentos antiéticos e

comportamentos incompetentes dos líderes. Um dos mecanismos usados para fazer esta distinção é a inclusão, em alguns itens, de linguagem que exige aos respondentes considerarem a razão para o comportamento do líder (como por exemplo, “*Para ganhar algo, é capaz de chantagear um subordinado*”). A maioria dos itens da escala pretendem assim descrever os comportamentos do líder que são claramente não-éticos, em vez de positivos ou desagradáveis (Craig & Gustafson, 1998).

A escala consiste assim em 31 itens redigidos negativamente. Na escala original, os autores optaram por utilizar uma escala tipo Likert de quatro pontos, no entanto, nesta investigação optou-se pela utilização de uma escala tipo Likert de sete pontos. Sendo que (1) corresponde a “*Discordo Totalmente*” e (7) a “*Concordo Totalmente*”.

Os itens são pontuados de forma a que quanto mais alta for a pontuação, menos a integridade percebida do líder.

No que diz respeito à consistência interna nos estudos de validação da escala, os autores obtiveram um alfa de cronbach entre 0.96 – 0.97 (Craig & Gustafson, 1998), revelando assim uma consistência elevada.

No presente estudo obteve-se um alfa de 0.98, o que revela uma consistência interna da escala muito boa.

Procedeu-se a uma análise descritiva simples da escala (Anexo C), recorrendo a frequências, médias e desvio-padrão das respostas a cada um dos itens da escala.

Através da análise descritiva é possível verificar que todos os itens da escala apresentam valores médios de resposta que variam entre 1.45 e 2.90. Em todos os itens observa-se um maior número de respostas no item 1, que corresponde a “*Discordo Totalmente*”.

Quanto menor for a pontuação da escala, maior será a integridade do líder. Desta forma, estes resultados mostram que a grande maioria dos sujeitos consideram que os seus supervisores são íntegros.

O item 4 “*É capaz de me mentir*” foi o que apresentou uma média mais elevada (M=2.90; dp=1.95) e o item 27 “*Não tem problemas em roubar da organização*” o que apresentou uma média mais baixa (M=1.45; dp=1.03).

O facto de a maioria das pontuações se situarem em um dos extremos da escala deve-se a que estes foram formulados de forma a descreverem comportamentos do líder que são claramente não-éticos, o que obriga os sujeitos a tomarem uma posição (Craig & Gustafson, 1998).

Posteriormente à análise descritiva da escala optou-se por inverter todos os itens da PLIS, de forma a ser mais fácil comparar os resultados desta com o das outras escalas utilizadas no estudo.

Ethical Leadership Scale (ELS)

Esta escala foi criada por Brown, Treviño e Harrison (2005). Os autores queriam um instrumento que: a) se adaptasse totalmente à sua definição de liderança ética; b) fosse composto por itens facilmente percebidos por trabalhadores adultos; c) fosse conciso o suficiente para ser usado numa variedade de padrões de investigação, sem sobrecarregar os respondentes (Brown et al., 2005).

A escala foi desenvolvida em sete estudos diferentes, usando diferentes amostras. Esses estudos pretenderam examinar a validade e a consistência interna (Brown et al., 2005).

Os itens foram construídos para serem uma afirmação breve e para abrangerem todo o domínio da liderança ética, podendo ser aplicados tanto em relação a líderes formais como informais e a líderes de todos os níveis organizacionais (como por exemplo, *“Ouve o que os empregados têm a dizer”* e *“Disciplina os empregados que violam os padrões éticos”*) (Brown et al., 2005).

Relativamente à consistência interna, os estudos para validação da escala realizados por Brown et al. (2005) mostraram sempre valores elevados, sendo os valores do alfa de cronbach sempre superiores a 0,91. Em estudos posteriores que utilizaram esta escala, a consistência interna continuou a ter valores elevados, com o alfa de cronbach entre 0.94 e 0.97 (Piccolo et al., 2010; Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2011; Hansen et al., 2012).

No presente estudo obteve-se um alfa de cronbach de 0.95, o que revela uma consistência elevada.

Realizou-se então uma análise descritiva simples (Anexo D), recorrendo às frequências, valores médios e de desvios-padrão a cada um dos itens da escala ELS.

Na análise descritiva, verifica-se que todos os itens apresentam valores médios de resposta superiores a 4, sendo que o item com valor médio mais elevado ($M=5.02$; $dp=1.63$) foi o 1 *“Ouve o que os empregados têm a dizer”* e o item com valor médio mais baixo foi o 7 *“Discute a ética ou os valores da empresa com os empregados”* ($M=4.49$; $dp=1.81$). Neste caso, é possível afirmar que os sujeitos consideram os seus supervisores diretos como tendo comportamentos éticos.

Compromisso Organizacional

Para medir a variável compromisso organizacional, optou-se pela aplicação da Escala de Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (Anexo E). Esta escala foi construída pelos autores de forma a adaptar-se ao modelo de compromisso desenvolvido pelos mesmos (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Esta escala, embora tendo algumas limitações, é uma das mais utilizadas para medir o compromisso organizacional e já sofreu diversas adaptações para o contexto português (e.g. Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Seguindo o seu modelo das três componentes, Allen e Meyer desenvolveram um instrumento para medir o compromisso organizacional, considerando-o como um constructo multidimensional, em que as suas três componentes (Afetiva, Calculativa e Normativa) podem ser medidas através de uma escala específica (Allen & Meyer, 1990).

Desta forma, este instrumento pode ser dividido em três escalas diferentes: a Escala de Compromisso Afetivo (*"Affective Commitment Scale"*), Escala de Compromisso Calculativo (*"Continuance Commitment Scale"*) e Escala de Compromisso Normativo (*"Normative Commitment Scale"*). Estas escalas são constituídas por afirmações representativas da dimensão específica a ser medida (por exemplo, *"Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim"* (Escala de Compromisso Afetivo) *"Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa"* (Escala de Compromisso Calculativo) e *"Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora"* (Escala de Compromisso Normativo).

A resposta é dada numa escala tipo Likert de sete pontos, na qual (1) corresponde a *"Discordo Totalmente"* e (7) a *"Concordo Totalmente"*.

Esta escala e as suas diversas versões tem vindo a ser utilizada em grande parte dos estudos acerca do compromisso organizacional, tendo sofrido várias adaptações. Nesta investigação irá utilizar-se como referência a adaptação feita para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

Nesta adaptação portuguesa, procedeu-se à tradução e ordenação aleatória dos dezanove itens que constituem cada a escala, sendo que seis pertencem à escala de compromisso afetivo (itens 02, 06, 07, 09, 11 e 15), sete à escala de compromisso calculativo (itens 01, 03, 13, 14, 16, 17, 19) e seis à escala de compromisso normativo (04, 05, 08, 12, 10, 18). Dos dezanove itens, quatro devem ser invertidos (itens 02, 07, 15, 05) (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

No que diz respeito à análise fatorial, optou-se por aceitar os resultados de Nascimento e colaboradores (2008) na sua adaptação para a população portuguesa. Na sua análise fatorial, os autores encontraram uma estrutura constituída por três fatores que correspondem às três componentes do compromisso, sendo confirmada a estrutura tridimensional proposta por Meyer e Allen (1991).

Quanto à consistência interna, Allen e Meyer (1996) referiram que salvo raras exceções, tem-se obtido um alfa de cronbach superior a 0,70 nas três subescalas. Na sua adaptação ao contexto português, Nascimento, Lopes & Salgueiro obtiveram na subescala de compromisso afetivo um alfa de cronbach de 0.91, na subescala de compromisso calculativo obteve-se um alfa de cronbach de 0.91 e por último, na subescala de compromisso normativo o alfa de cronbach foi de 0.84.

No presente estudo obteve-se um alfa de 0.83 na escala de compromisso afetivo, de 0.74 na escala de compromisso calculativo e de 0.85 na escala de compromisso normativo. Dado que os valores de alfa de cronbach foram sempre superiores a 0,70, verificou-se uma boa consistência interna dos itens das três subescalas.

Procedeu-se ainda a uma análise descritivas das três subescalas, recorrendo a frequências, médias e desvio-padrão das respostas a cada um dos itens das subescalas.

A partir da análise descritiva da subescala de compromisso afetivo (Anexo F) é possível observar que os itens referentes ao compromisso afetivo formulados de forma positiva apresentam valores médios entre o 3.76 e o 4.26 (respetivamente, $dp=2.06;1.93$). Quanto aos itens formulados de forma negativa, estes apresentam valores médios entre o 2.89 e 3.23 (sendo os desvios padrão de 1.92 e 1.97). Estes valores demonstram que os sujeitos na generalidade se encontram comprometidos afetivamente com a organização, embora esse sentimento de compromisso não seja muito forte.

Através da análise descritiva da subescala de compromisso calculativo (Anexo G) é possível observar que o item com maior valor médio é o item 17 *“Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento”* ($M=5.09$; $dp=1.72$) e aquele que tem um valor médio mais baixo é o item 19 *“Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”* ($M=3.05$; $dp=2.02$). Desta forma, através desta pequena análise é possível observar que embora os sujeitos tenham um certo grau de compromisso calculativo para com a organização, este não é o suficiente para que estes não pensem na hipótese de trabalhar noutro local.

Por fim, a partir da análise descritiva da subescala de compromisso normativo (Anexo H) é possível observar que os itens referentes ao compromisso normativos formulados de forma positiva apresentam valores médios entre o 3.38 e o 4.90 (respetivamente, $dp=2.01$; 1.70). Quanto ao item formulado de forma negativa este apresenta um valor médio de 3.13 ($dp=2.03$).

Estes valores demonstram que os sujeitos na generalidade se encontram comprometidos normativamente com a organização, embora esse sentimento de compromisso não seja muito forte.

Confiança

Para medir a variável confiança optou-se pela aplicação dos itens propostos por Schoorman, Mayer e Davis (2007) (Anexo I), que seguem o modelo de confiança organizacional proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995).

Mayer & Davis (1999) apresentam um instrumento para medir a confiança composto inicialmente por quatro itens.

Segundo os autores o instrumento deverá medir até que ponto a pessoa que confia está disposta a correr riscos nas mãos daquele em quem confia, por exemplo *“O meu supervisor mantém os meus interesses em mente quando toma decisões”* e *“Eu estaria disposto a deixar o meu supervisor ter controlo completo sobre o meu futuro nesta empresa”* (Schoorman, Mayer & Davis, 2007).

Em um estudo inicial os autores encontraram um nível de consistência elevado (Alfa de Cronbach de 0.82) e em estudos posteriores um alfa menos elevado (Alfa de Cronbach de 0.62). No entanto, diversos estudos mostraram que embora possa ter níveis de alfa de cronbach menos elevados, os itens mostraram ser uma medida robusta, estável e válida (Mayer & Davis, 1999; Mayer & Gavin, 2005).

Schoorman, Mayer e Davis (2007) referem que a consistência interna sofre devido à brevidade do instrumento. Os autores acabaram por decidir expandir o instrumento para sete itens, tendo o cuidado de manter a definição conceptual inicial. Este novo instrumento produziu, em estudos realizados pelos autores, um alfa de cronbach de 0.84 (Schoorman, Mayer & Davis, 2007).

Desta forma, nesta investigação optou-se por aplicar a última versão proposta de sete itens (sendo que os itens 05 e 07 estão invertidos), através de uma escala tipo Likert de sete pontos, em que (1) correspondia a *“Discordo Totalmente”* e (7) *“Concordo Totalmente”*.

O Alfa de Cronbach obtido inicialmente no presente estudo foi de 0.31. Devido a este valor ser considerado insatisfatório, optou-se por analisar a fiabilidade da escala se determinado item fosse eliminado. Desta forma conseguiu-se obter um Alfa de Cronbach de 0.69 ao eliminarem-se os itens 5, 6 e 7. Embora um instrumento seja classificado como tendo uma fiabilidade apropriada quando o valor de Alfa de Cronbach é de pelo menos 0.70, um valor acima de 0.60 poderá ser considerado aceitável (DeVellis, 1991 citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006; Marôco, 2011).

Através de uma análise descritiva simples (Anexo J) obtiveram-se as frequências, valores médios e desvios-padrão de cada um dos itens da escala de Schoorman e Davis, que mede a confiança dos trabalhadores em relação à supervisão.

Ao observar a análise descritiva é possível verificar que o item que obteve um valor médio mais elevado foi o item 3 *“Se o meu supervisor perguntar o porquê de um problema ter ocorrido, falo livremente com ele”* (M=5.81; dp=1.47) e o que obteve um valor médio mais baixo foi o item 2 *“Eu estaria disposto a deixar o meu supervisor ter controlo sobre o meu futuro nesta empresa”*. Desta forma, ao analisar os valores dos itens 1, 3 e 4 é possível observar que os indivíduos têm alguma confiança nos seus supervisores (visto que os valores médios são superiores a 4), no entanto, o item 2 teve um valor médio mais baixo em relação aos outros itens, o que poderá sugerir que embora haja confiança no supervisor, essa confiança não é suficiente para deixar que este tenham um controlo completo das situações.

Comportamento de Ajuda

Para medir os Comportamentos de Cidadania Organizacional, Podsakoff e colaboradores (1990) criaram uma escala que pretende medir os cinco comportamentos de cidadania organizacional. Esta escala é composta por 24 itens.

No que diz respeito à consistência interna, em estudos realizados pelos autores, esta foi superior a 0,80 em todas as subescalas, com exceção da escala de virtude cívica (Podsakoff et al., 1990).

Neste estudo optou-se por utilizar apenas a subescala referente ao altruísmo, composta por cinco itens (Anexo K). Na escala original os autores optaram por medir o altruísmo dos líderes, no entanto nesta investigação pareceu pertinente medir o altruísmo dos trabalhadores em relação aos colegas de trabalho.

Desta forma, procedeu-se à alteração dos itens, deixando estes de serem dirigidos a uma terceira pessoa e passando a ser em relação ao próprio, como por exemplo *“Ajudo os meus colegas que por qualquer razão estiveram ausentes”* e

“Mesmo que não me peçam, ajudo a orientar os novos colegas”. Os itens foram avaliados numa escala de Likert de sete pontos, em que (1) corresponde a *“Discordo Totalmente”* e (7) a *“Concordo Totalmente”*.

No que diz respeito à consistência interna, no presente estudo, a escala apresentou um valor de Alfa de Cronbach de 0.86, sendo assim possível considerar que tem uma fiabilidade apropriada.

De salientar ainda, que esta foi a única escala do estudo em que as respostas não se referiam à relação com a chefia. Para evitar possíveis equívocos, foi especificado nas instruções anteriores à escala que esta dizia respeito à relação com os colegas de trabalho.

Foi então realizada uma análise descritiva simples através das frequências, valores médios e desvios-padrão de cada um dos itens da escala de comportamento de ajuda (Anexo L).

Nesta análise descritiva é possível observar que o item com um valor médio mais baixo foi o item 3 *“Mesmo que não me peçam, ajudo a orientar os novos colegas”* (M=5.90; dp=1.24) e o que teve um valor médio mais elevado foi o item 5 *“Estou pronto para dar uma mãozinha àqueles que estão à minha volta”* (M=6.35; dp=0.77). Ao observarmos estes valores, poderemos concluir que os sujeitos demonstram um elevado nível de altruísmo para com os colegas, ou seja, elevados níveis de comportamentos de ajuda.

3.4. Procedimento

Foi elaborado um questionário composto por duas partes. A primeira composta por questões sócio-demográficas (Anexo M) e a segunda pelas cinco escalas acima mencionadas. O questionário incluía uma folha de rosto onde se explicava o objetivo do questionário, se assegurava a confidencialidade das respostas e a sua utilização unicamente para fins académicos (Anexo N). Além disso, na folha de rosto foram também disponibilizados contactos para o esclarecimento de possíveis questões que os participantes pudessem ter.

O questionário foi colocado *online* através da aplicação *Google Docs*, sendo que era possível qualquer pessoa responder desde que lhe fosse facultado a respetiva hiperligação.

A amostra foi assim recolhida através da divulgação da hiperligação em redes sociais e contactos eletrónicos, bem como a distribuição de alguns questionários em formato impresso. A hiperligação foi transmitida a 150 pessoas, tendo-se obtido um

total de 86 respostas. Foram ainda facultados cerca de 70 questionários impressos, para possíveis participantes que não tinham um acesso à internet facilitado, sendo que foram devolvidos 50 questionários respondidos. No caso da aplicação *online*, as respostas ficavam guardadas no servidor, sendo posteriormente inseridas na base de dados.

A inserção e análise dos dados recolhidos foi realizada através do programa estatístico *PASW Statistics 18*.

Após a realização das análises descritivas das escalas e da confirmação da fiabilidade das mesmas, passou-se à realização de procedimentos de análise das hipóteses citadas nos dois primeiros capítulos.

Primeiramente, para facilitar a análise comparativa de resultados entre a *PLIS* e as outras escalas, procedeu-se à inversão de todos os itens desta escala. De seguida, de modo a compreender a relação entre as variáveis foram realizadas correlações de *Pearson*.

Numa fase posterior, realizaram-se análises de regressão linear de modo a verificar a relação entre variáveis dependentes e variáveis independentes. Adicionalmente foram também realizadas análises de modelos de regressão linear para estudar os efeitos de possíveis variáveis mediadoras e moderadoras.

Capítulo IV - Resultados

De forma a analisar possíveis relações entre as variáveis, procedeu-se a uma análise correlacional das mesmas, através do coeficiente de correlação de *Pearson* (Tabela 3). Nos nossos resultados é possível analisar correlações que vão de fracas a fortes, segundo a classificação de Marôco (2011).

Os comportamentos éticos apresentam correlações significativas com todas as variáveis em estudo, exceto com a variável compromisso calculativo. Desta forma, os comportamentos éticos estão fortemente relacionados com a perceção dos trabalhadores em relação à integridade dos mesmos ($r=.617$; $p\leq 0.05$) e moderadamente relacionados com a confiança no líder ($r=.425$; $p\leq 0.05$). É possível também observar uma correlação positiva moderada significativa entre os comportamentos éticos dos líderes e o compromisso afetivo ($r=.323$; $p\leq 0.05$) e uma correlação positiva fraca entre os comportamentos éticos dos líderes e o compromisso normativo ($r=.241$; $p\leq 0.05$). No que diz respeito ao compromisso calculativo, este apresenta uma correlação negativa fraca não significativa ($r=-.101$; $p\geq 0.05$) com os comportamentos éticos do líder. Por fim é possível verificar que existe uma correlação positiva fraca entre a variável comportamentos éticos e o comportamento de ajuda ($r=.207$; $p\leq 0.01$).

Por sua vez, a variável integridade apresenta uma correlação positiva moderada com a variável confiança ($r=.321$; $p\leq 0.05$) e com a variável compromisso afetivo ($r=.247$; $p\leq 0.05$) e uma correlação positiva fraca com o compromisso normativo ($r=.169$; $p\leq 0.01$).

No que diz respeito à variável confiança, esta apresenta ainda correlações positivas moderadas com a variável compromisso afetivo ($r=.285$; $p\leq 0.05$) e com a variável compromisso normativo ($r=.250$; $p\leq 0.05$).

De forma a testar a hipótese que se refere aos possíveis efeitos da integridade e da confiança nos comportamentos éticos do líder, procedeu-se a uma análise de regressão linear, tendo como variáveis preditoras a integridade e a confiança e como variável critério os comportamentos éticos do líder (Tabela 4). Após a análise dos dados, estes sugerem-nos que o modelo representa 43% da variância total ($R^2a=.430$). Assim, tendo em conta os valores de beta é possível afirmar que tanto a integridade ($\beta=.536$; $p\leq 0.01$) como a confiança ($\beta=.253$; $p\leq 0.01$) têm efeitos positivos e significativos nos comportamentos éticos do líder, sendo que a integridade se

apresenta como o preditor mais forte. Este resultado permite-nos corroborar a hipótese 1.

Tabela 3.
Correlações entre as variáveis

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Comportamentos Éticos							
2. Integridade	.617**						
3. Confiança	.425**	.321**					
4. Compromisso Afetivo	.324**	.247**	.285**				
5. Compromisso Normativo	.241**	.169*	.250**	.723**			
6. Compromisso Calculativo	-.101	-.113	-.012	.262**	.439**		
7. Comportamento de Ajuda	.207*	.012	.067	.161	-.012	-.034	

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$

Tabela 4.
Impacto da Integridade e da Confiança nos Comportamentos Éticos

Variável	B	β	R^2	R^2_a	T	Sig. (2-tailed)
			.439	.430		
Integridade	.660	.536			7.82	.001
Confiança	.309	.253			3.69	.001

Relativamente à hipótese acerca dos possíveis efeitos dos comportamentos éticos e da confiança no compromisso organizacional foi possível identificar, através de um modelo de regressão linear, as variáveis comportamentos éticos ($\beta = .247$; $p \leq 0.01$) e confiança ($\beta = .180$; $p \leq 0.05$) como preditores significativos do compromisso afetivo (Tabela 5). Este modelo representa 12% da variância total ($R^2_a = .119$) e permite-nos assim confirmar a hipótese 2a.

Quanto aos efeitos no compromisso normativo (Tabela 6), a variável confiança surge como um preditor significativo ($\beta = .179$; $p \leq 0.05$). Por sua vez, no modelo de regressão linear a variável comportamentos éticos assume-se como um possível preditor, embora seja apenas marginalmente significativo ($\beta = .165$; $p \geq 0.05$). Este

modelo representa apenas 7% da variância total ($R^2_a=.071$) e através dele podemos corroborar a hipótese 2b.

Por fim, no modelo de regressão testado para observar os possíveis efeitos dos comportamentos éticos e da confiança no compromisso calculativo (Tabela 7), nenhuma das variáveis apresentou resultados significativos ($\beta=-.116$; $p \geq 0.05$; $\beta=.037$; $p \geq 0.05$, respectivamente). Estes resultados vão de encontro às correlações já apresentadas, onde o compromisso calculativo apresentou relações não significativas com as outras duas variáveis do modelo.

Tabela 5.

Impacto dos comportamentos éticos e da confiança no compromisso afetivo

Variável	B	β	R2	R2a	T	Sig. (2-tailed)
			.132	.119		
Comportamentos Éticos	.259	.247			2.77	.006
Confiança	.231	.180			2.02	.045

Tabela 6.

Impacto dos comportamentos éticos e da confiança no compromisso normativo

Variável	B	β	R2	R2a	T	Sig. (2-tailed)
			.085	.071		
Comportamentos Éticos	.175	.165			1.80	.074
Confiança	.223	.179			1.96	.052

Tabela 7.

Impacto dos comportamentos éticos e da confiança no compromisso calculativo

Variável	B	β	R2	R2a	T	Sig. (2-tailed)
			.011	-.004		
Comportamentos Éticos	-.103	-.116			-1,221	.224
Confiança	.040	.037			.388	.699

O último modelo de regressão linear testado teve como objetivo testar a hipótese acerca dos possíveis efeitos dos comportamentos éticos, integridade, compromisso afetivo e compromisso normativo na variável comportamentos de ajuda (Tabela 8). Neste modelo surge como fator com maior poder explicativo o compromisso afetivo ($\beta=.315$; $p\leq 0.05$), seguido dos comportamentos éticos ($\beta=.297$; $p\leq 0.05$). Estas duas variáveis surgem como tendo um efeito positivo nos comportamentos de ajuda.

De seguida, é possível identificar como fatores determinantes do comportamento de ajuda a variável compromisso normativo ($\beta=-.278$; $p\leq 0.05$) e a integridade ($\beta=-.202$; $p\leq 0.05$). Estas duas variáveis têm a particularidade de se assumir como tendo um efeito negativo nos comportamentos de ajuda.

Este modelo representa apenas 9% da variância total, no entanto permite-nos corroborar a hipótese 3.

Tabela 8.

Impacto dos comportamentos éticos, da integridade, do compromisso afetivo e do compromisso normativo nos comportamentos de ajuda para com os colegas.

Variável	B	β	R2	R2a	T	Sig. (2-tailed)
			.113	.086		
Comportamentos Éticos	.192	.297			2.77	.006
Integridade	-.161	-.202			-1.93	.056
Compromisso Afetivo	.194	.315			2.58	.011
Compromisso Normativo	-.169	-.278			-2.33	.021

Capítulo V – Discussão e Conclusão

5.1 Discussão

Nesta investigação procurou-se analisar as relações entre os comportamentos éticos do líder, a integridade dos mesmos, a confiança dos subordinados no líder, o compromisso para com a organização e os comportamentos de ajuda para com os colegas. As variáveis analisadas apresentaram entre si diversas relações significativas, sendo possível encontrar alguma consensualidade na literatura que nos permite sustentar essas relações.

Começando pela confiança dos subordinados na liderança, é possível encontrar na literatura duas perspectivas principais acerca de como esta se desenvolve e é transmitida. Uma das perspectivas baseia-se em princípios de trocas sociais, onde os trabalhadores desejam retribuir o cuidado e consideração de um líder, confiando nele. A outra perspectiva baseia-se na percepção de se o líder é confiável ou não, ou seja, se os subordinados acreditarem no líder e o perceberem como confiável, irão sentir-se mais confortáveis em se envolverem em comportamentos que os coloquem em risco (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2002).

Estas duas perspectivas, embora tenham as suas diferenças, encaixam-se nas teorias acerca da liderança ética onde é esperado que os subordinados apresentem comportamentos organizacionais positivos ao observarem o líder, fazendo inferências acerca da relação que têm com este e acerca da forma como o líder se comporta.

Outro dos fatores que contribui para a ligação entre liderança ética e confiança é a ligação já conhecida entre confiança e integridade.

Na literatura acerca da confiança organizacional, a integridade surge frequentemente mencionada como um dos antecedentes do *trustee* (Mayer et al., 1995). Assim, quando os líderes são vistos como pouco íntegros, isso irá atingir a confiança e, por sua vez, as relações benéficas entre um líder e seus seguidores (Kaiser & Hogan, 2010). Investigações acerca da confiança na liderança têm vindo a comprovar que quando um líder é visto como íntegro, é percebido pelos seus subordinados como mais confiável.

A confiança surge assim frequentemente associada à liderança ética. O tratamento preocupado e justo dos líderes éticos, o seu comportamento consistente e a comunicação clara que têm com os subordinados, vai levar a uma relação confiável entre ambos (Kalshoven & Den Hartog, 2009).

Nos seus artigos de esclarecimento do constructo liderança ética, Brown e colegas sugeriram que tanto a integridade como a confiança surgem frequentemente na literatura como os principais traços de um líder ético (Brown et al., 2005, Brown & Treviño, 2006). Desta forma, um líder que seja considerado pelos seus subordinados como sendo ético é também considerado como sendo íntegro e confiável.

No entanto, embora a ligação com a liderança ética seja frequente na literatura, os estudos que testam empiricamente essa ligação são escassos. Uma das poucas investigações que procurou comprovar empiricamente a relação entre confiança e liderança ética foi a de Van den Akker e colegas (2009). Os resultados destes autores sugeriram que as perceções dos seguidores acerca da liderança ética têm um importante papel no estabelecimento de uma relação mais confiável entre líderes e seguidores. Segundo estes autores quanto mais os líderes agirem de forma a que os seguidores sintam que têm um comportamento ético apropriado, mais esse líder é percecionado como confiável (Van den Akker et al., 2009).

No modelo de regressão testado procurou-se então analisar os efeitos que a integridade do líder e a confiança dos subordinados no mesmo têm na perceção dos trabalhadores acerca dos comportamentos éticos dos líderes. A análise das correlações já tinha mostrado relações positivas significativas entre as variáveis integridade, confiança e comportamentos éticos do líder e o modelo de regressão veio cimentar esse facto.

Desta forma, tanto a integridade como a confiança mostraram ter efeitos positivos nos comportamentos éticos, sendo a integridade aquela com um maior poder de previsão. Tal sugere-nos que quando os trabalhadores reconhecem os seus líderes como sendo íntegros e confiáveis, reconhecem também esses líderes como tendo comportamentos éticos e desta forma, como sendo líderes éticos. Estes resultados vieram afirmar a integridade e a confiabilidade como importantes características de um líder ético e permitiram-nos confirmar a hipótese 1.

O nosso segundo grupo de hipóteses refere-se aos efeitos dos comportamentos éticos do líder e da confiança no compromisso dos trabalhadores para com a organização.

Os resultados demonstraram correlações positivas entre os comportamentos éticos e o compromisso afetivo, além disso, através do modelo de regressão linear foi possível identificar que os comportamentos éticos dos líderes têm efeitos positivos no compromisso afetivo dos trabalhadores para com a organização. Este resultado vai de encontro com a literatura acerca da liderança ética, em que esta é explicada como um

processo de trocas-emocionais entre o líder e seus subordinados. Visto que o compromisso afetivo é a componente do compromisso que se relaciona com uma vinculação e identificação emocional dos trabalhadores à organização, é esperado que seja a componente do compromisso organizacional que demonstre uma maior relação com os comportamentos éticos. Ou seja, se o trabalhador acredita que o seu líder não é honesto, não tem integridade e que pode obter vantagens através do seguidor, é provável que não deseje comprometer-se com os objetivos do líder e da organização (Dirks & Ferrin, 2002). Além disso, o compromisso afetivo também tem sido aquele mais vezes relacionado com a justiça organizacional e com a liderança transformacional (Meyer et al., 2002).

Recentemente surgiram alguns estudos a relacionar estes dois constructos e a sugerirem relações positivas entre ambos (e.g. Kim & Brymer, 2001; Hansen et al., 2012). Hansen e colaboradores (2012) demonstraram que o compromisso afetivo do trabalhador para com a organização está mais fortemente relacionado com a liderança ética organizacional do que com a liderança ética ao nível da supervisão. No entanto Mayer e colaboradores (2009) tinham sugerido anteriormente que a liderança ética ao nível da organização e a liderança ética ao nível da supervisão estão relacionadas entre si, baseando-se na existência de um efeito “cascata”, onde os seguidores através da imitação e da aprendizagem por observação agem de forma similar aos seus líderes. Neste caso, optou-se por analisar a relação ao nível da supervisão, pois se existir uma liderança ética nos níveis mais elevados da organização, será mais provável que exista uma liderança ética nos níveis mais baixos, podendo ser este o caso dos supervisores diretos.

Os comportamentos éticos dos líderes apresentaram ainda uma correlação positiva com o compromisso normativo. No modelo de regressão, os comportamentos éticos apresentaram-se em conjunto com a confiança, como tendo efeitos nesta componente do compromisso.

Na literatura não foram encontradas referências que façam uma ligação empírica entre a liderança ética e o compromisso normativo, no entanto, se nos debruçarmos na literatura acerca de compromisso organizacional é possível encontrar referência ao facto de esta componente do compromisso ser afetada por experiências dentro da organização ou seja, se os trabalhadores sentirem que o seu líder lhes fornece mais do que aquilo que eles podem facilmente retribuir irão sentir-se mais responsáveis para com a organização, havendo assim um aumento do compromisso normativo (Allen & Meyer, 1996). Ainda no que diz respeito ao compromisso normativo, parece

importante referir que diversos estudos apontam para correlações fortes entre este e o compromisso afetivo, ambos partilhando vários antecedentes e consequências (e.g. Meyer et al., 2002).

No que diz respeito à relação entre os comportamentos éticos do líder e a componente do compromisso organizacional restante (compromisso calculativo), os nossos resultados mostraram uma relação negativa fraca não significativa entre ambos através das correlações. Por sua vez, o modelo de regressão linear demonstrou que não parecem haver efeitos dos comportamentos éticos no compromisso calculativo.

Quanto aos possíveis efeitos da confiança, os resultados demonstraram uma relação positiva entre esta e o compromisso afetivo e o compromisso normativo. Tal como acontece no caso dos comportamentos éticos, não existem efeitos da confiança no compromisso calculativo.

Os efeitos diretos e positivos da confiança no compromisso afetivo e normativo já tinham sido anteriormente comprovados por diversos investigadores, pois os trabalhadores que têm uma maior confiança nos seus líderes e na organização onde trabalham estão mais predispostos a se comprometerem com esta (e.g. Dirks & Ferrin, 2002; Burke et al., 2007).

Estes resultados vão de encontro a diversas investigações já realizadas acerca do compromisso organizacional, onde o compromisso afetivo tem sido apontado como aquele que tem uma correlação mais forte com diversas variáveis, seguido pelo compromisso normativo. O compromisso calculativo não está relacionado ou está relacionado negativamente com as variáveis (Meyer et al., 2004).

Desta forma, foi possível identificar que tanto os comportamentos éticos do líder como a confiança que os subordinados têm nesse mesmo líder irá resultar num aumento do compromisso afetivo e do compromisso normativo para com a organização. Ou seja, quanto mais o líder for percebido como confiável e como tendo comportamentos éticos, mais o trabalhador se vai sentir comprometido a permanecer na organização e a exercer se necessário um esforço extra a favor da mesma. Foi assim possível confirmar as hipóteses 2a e 2b.

O terceiro grupo de hipóteses diz respeito aos efeitos dos comportamentos éticos do líder, da integridade, do compromisso afetivo e do compromisso normativo nos comportamentos de ajuda.

Tal como já comprovado anteriormente, um dos aspetos mais importantes na liderança ética é a confiabilidade. São diversos os estudos que demonstram que a

confiabilidade contribui para que o trabalhador se envolva ou não em comportamentos de cidadania organizacional (Podasakoff et al., 1990). Se os líderes são confiáveis, os trabalhadores sabem que se ajudarem os seus colegas é mais provável que recebam, em troca, recompensas por esse comportamento no futuro. Além disso, os líderes éticos são percebidos como justos, o que leva a que os trabalhadores sintam um sentido de obrigação para se comportarem de forma a serem valorizados (por exemplo, ajudando os colegas).

Mayer e colegas (2009) encontraram uma relação entre a liderança ética e o comportamento de ajuda. Segundo os autores, os trabalhadores estão motivados a ajudarem outros membros do grupo de trabalho porque isso irá ajudar a alcançar resultados que são valiosos para o líder (Mayer et al., 2009).

Nesta investigação, os resultados vieram mostrar um resultado semelhante ao encontrado por Mayer e colaboradores (2009), existindo uma correlação positiva significativa entre os comportamentos de ajuda e os comportamentos éticos dos líderes. Através do modelo de regressão linear foi ainda possível identificar os comportamentos éticos dos líderes como tendo efeitos positivos nos comportamentos de ajuda para com os colegas.

Os nossos resultados demonstraram que existe igualmente uma correlação positiva entre o compromisso afetivo e comportamentos de ajuda para com os colegas. No modelo de regressão, o compromisso afetivo revelou-se o preditor mais forte dos comportamentos de ajuda. Desta forma, podemos afirmar que quanto maior é o compromisso afetivo dos trabalhadores para com a organização mais os trabalhadores se disponibilizam para ajudar os colegas.

O compromisso afetivo tem vindo a ser um dos antecedentes dos comportamentos de cidadania mais estudado. Vários autores afirmam que quando um membro se encontra mais comprometido afetivamente com a organização irá ter mais comportamentos de cidadania, como por exemplo, comportamentos de ajuda para com os colegas. Os trabalhadores têm uma forte intenção de permanecer na organização e estão mais inclinados a se envolverem em comportamentos de cidadania discricionários quando têm um verdadeiro desejo de permanecer nessa mesma organização (Podsakoff et al., 2000; Gellatly et al., 2006; Chiaburu & Lim, 2008).

Através do nosso modelo de regressão foi ainda possível observar que tanto o compromisso normativo como a integridade do líder têm efeitos negativos nos comportamentos de ajuda. Assim, segundo os nossos resultados os trabalhadores

com um maior nível de compromisso normativo para com a organização e que percebem o seu líder como sendo mais íntegro apresentam menos comportamentos de ajuda para com os colegas.

Em termos de revisão de literatura não foi possível encontrar suporte para este resultado dado que a componente do compromisso normativo é aquela menos desenvolvida e com um menor número de estudos, o que se deve provavelmente à falta de consistência entre diversos resultados (Gellatly et al., 2006).

No entanto, numa investigação realizada por Gellatly e colaboradores (2006), o compromisso normativo relacionou-se negativamente com comportamentos discricionários, se associado com um compromisso calculativo elevado e um compromisso afetivo baixo. Estes autores justificaram o resultado com o facto da natureza do compromisso normativo mudar em função da força das outras duas componentes (Gellatly et al., 2006).

Estudos recentes que pretenderam testar os efeitos combinados entre as três componentes do compromisso vieram demonstrar que o compromisso normativo poderá ter dois tipos de efeitos nas variáveis, dependendo com qual das restantes componentes do compromisso este se associa. Ou seja, parece que no caso do compromisso normativo, o sentido de obrigação para com a organização pode ser encarado como um “imperativo moral” (desejo de fazer a coisa certa), quando associado com um elevado compromisso afetivo, ou como uma “obrigação em dívida” (algo que deve ser feito para evitar certos custos), quando associado com um elevado compromisso calculativo (Meyer & Parfyonova, 2010). Segundo Meyer e Parfyonova (2010), parecem assim existirem duas “faces” de compromisso normativo.

Embora a investigação acerca das possíveis duas “faces” do compromisso normativo esteja ainda em um estágio muito inicial, esta parece ser uma forma de justificar o porquê do compromisso normativo se relacionar negativamente com os comportamentos de ajuda. Indivíduos que tenham um elevado compromisso normativo, na perspetiva de se sentirem obrigados a permanecer na organização para evitar possíveis custos futuros, irão ter menos comportamentos de ajuda para com os colegas.

Esta interpretação dos resultados acaba por ser um pouco especulativa, no entanto, poderá ajudar na explicação do porquê do compromisso normativo apresentar diferenças de resultados em vários estudos e do porquê de no nosso estudo se relacionar negativamente com os comportamentos de ajuda.

Por fim, quanto aos efeitos da integridade do líder nos comportamentos de ajuda, também existe uma falta de estudos empíricos nesta temática para que possamos estabelecer um termo de comparação. A integridade do líder está comprovada como sendo uma característica dos líderes éticos e nos nossos resultados os comportamentos éticos apresentaram-se como tendo efeitos positivos nos comportamentos de ajuda, no entanto, contrariamente ao previsto a integridade apresentou-se como tendo efeitos negativos.

Desta forma, os nossos resultados demonstraram que a percepção dos trabalhadores de que o seu líder apresenta comportamentos éticos e um elevado compromisso afetivo dos trabalhadores para com organização irá levar a que os indivíduos se envolvam mais facilmente em comportamentos de ajuda para com os seus colegas de trabalho enquanto que um elevado compromisso normativo e uma elevada integridade do líder irá ter efeitos negativos nos comportamentos de ajuda. É assim possível confirmar a hipótese 3.

Através dos nossos resultados foi possível identificar tanto a integridade como a confiança como sendo importantes características de um líder ético. Esta investigação permitiu-nos ainda apresentar os possíveis efeitos que a liderança ética poderá ter no meio organizacional, sendo que tanto o compromisso afetivo como o compromisso normativo para com a organização e os comportamentos de ajuda para com os colegas aumentaram à medida que o líder exhibe mais comportamentos éticos.

Foi ainda possível demonstrar que o compromisso afetivo e normativo também são influenciados pela confiança que os trabalhadores têm no líder. No que diz respeito aos comportamentos de ajuda para com os colegas, além dos comportamentos éticos, estes também mostraram ser afetados pelo compromisso afetivo.

5.2. Conclusão

Esta investigação veio consolidar o constructo da liderança ética e os resultados que os comportamentos éticos dos líderes podem ter numa organização, mostrando que a percepção dos trabalhadores acerca dos comportamentos éticos dos líderes irá influenciar diversos comportamentos organizacionais.

Frequentemente são os líderes que estabelecem padrões para os objetivos organizacionais e comportamentos nos locais de trabalho. Os líderes comunicam

aquilo que valorizam e motivam os trabalhadores de forma a que estes obtenham recompensas pelo seu cumprimento (McCann & Holt, 2012).

Dando ênfase a tratamentos justos, a uma partilha de valores e a integridade nas transações pessoais e organizacionais, os líderes éticos inspiram comportamentos favoráveis entre os trabalhadores, encorajam altos níveis de orgulho e compromisso para com a organização e modelam a forma de como os trabalhadores percebem o contexto de trabalho (Piccolo et al., 2010).

Através desta investigação, foi comprovada a ligação entre liderança ética e duas das suas principais características sugeridas na literatura, a integridade e a confiabilidade. A percepção de que os líderes são íntegros e confiáveis irá contribuir para que estes sejam percebidos também como tendo comportamentos éticos. Esta percepção do caráter do líder influencia o desempenho do trabalhador na organização (Brown, 2007).

Os nossos resultados vieram ainda mostrar que os trabalhadores que consideram os comportamentos dos líderes como sendo éticos têm um compromisso organizacional mais elevado e apresentam comportamentos de ajuda para com os colegas mais frequentemente. A existência de líderes éticos irá contribuir para o alcance de melhores resultados a nível organizacional, havendo um aumento da confiança, do compromisso e de comportamentos de ajuda. Estas três variáveis mencionadas têm sido alvo de vários estudos e consideradas fundamentais para o alcance de bons resultados organizacionais.

A relação positiva demonstrada entre os comportamentos éticos dos líderes e as variáveis estudadas permite-nos concluir que as organizações devem apostar em líderes que sejam modelos de comportamentos legítimos e credíveis, que apresentem consistência entre as suas palavras e atos e promovam os mesmos comportamentos nos seguidores através de uma comunicação clara, de recompensas justas e de um envolvimento dos seguidores na tomada de decisão. Os subordinados ao sentirem que o seu líder é um modelo que deve ser seguido, irão eles próprios desenvolver comportamentos mais éticos para com a organização. Uma liderança verdadeiramente ética irá assim trazer benefícios à organização, ajudando no desenvolvimento nos trabalhadores de um sentimento de pertença e de obrigação para com o líder e para com a organização que este representa.

Capítulo VI – Limitações e Estudos Futuros

Ao longo de todo o trabalho de investigação foram sendo encontradas algumas limitações ao mesmo.

Uma das limitações encontradas diz respeito à amostra, que acabou por ter uma dimensão reduzida (N=136). Além disso, devido ao facto de ser uma amostra de conveniência, tendo como único critério os sujeitos estarem a trabalhar e terem um superior hierárquico, a amostra mostrou-se heterogénea, sendo possível encontrar, por exemplo, indivíduos com profissões bastante diversificadas, diferentes habilitações literárias e pertencentes a várias faixas etárias. Esta diversidade da amostra em conjunto com a dimensão reduzida da mesma acabou por impedir estudar possíveis relações entre algumas variáveis. Outra limitação relativa à amostra deve-se a que as respostas dos participantes referiam-se ao seu supervisor direto, sendo a amostra bastante heterogénea, esses supervisores pertencem a organizações com diferentes culturas nas quais exercem diferentes funções.

Desta forma, em estudos futuros seria pertinente constituir amostras de grupos mais específicos (por exemplo, indivíduos com contextos de trabalho semelhantes) e de maior dimensão, de forma a permitir estudar outro tipo de variáveis. A replicação deste estudo numa amostra de maior dimensão também iria ser útil para uma realização de análises confirmatórias das escalas e possivelmente uma aferição das mesmas para a população portuguesa.

Em relação aos instrumentos utilizados, em termos de limitações, parece pertinente referir a falta de aferição para a população portuguesa, sendo que apenas um deles (a escala de compromisso organizacional) estava aferido. Seria importante a aferição dos instrumentos, principalmente os instrumentos acerca da liderança ética e da integridade dos líderes, já que os comportamentos éticos são considerados um constructo cultural e o que é considerado ético ou não depende do contexto e/ou cultura. Esta aferição das escalas iria facilitar a utilização das mesmas em estudos futuros, além de que tornaria os resultados desses mesmos estudos mais passíveis de comparação entre eles.

Outra das limitações relacionada com os instrumentos foi o alfa de cronbach dos itens para medir a confiança. Inicialmente o alfa apresentou-se demasiado baixo e isso levou à necessidade de redução dos itens da escala até chegarmos a um alfa aceitável. Embora tenhamos obtido os resultados esperados em relação à confiança, a

resposta aos itens eliminados acabou por não ser contabilizada, o que pode ter originado uma pequena perda de informação.

A falta de estudos na literatura que comparem a integridade do líder com outras variáveis veio dificultar uma possível comparação dos dados. O mesmo se verificou em relação ao compromisso normativo. Desta forma, parece necessária a realização de mais investigação empírica que envolvam estas duas variáveis, de forma a consolidar os efeitos que ambas podem ter numa organização.

Embora não seja considerada uma limitação, há que salientar ainda o facto de não existirem estudos publicados em Portugal, com amostras portuguesas que envolvam o constructo liderança ética. Assim seria benéfico existirem mais estudos que avaliem outros possíveis resultados da liderança ética, nomeadamente efeitos que poderá ter na eficácia do líder, na satisfação dos subordinados e na produtividade. Estas variáveis são apenas exemplos de relações que têm vindo a ser sugeridas por vários autores e que seriam pertinentes a serem estudadas em contexto português.

Poderia também ser pertinente a realização de estudos comparativos entre os efeitos da liderança ética e os efeitos de outros estilos de liderança, nomeadamente outros estilos de liderança autêntica (como por exemplo a liderança carismática). Estes estudos ajudariam na distinção entre os diferentes estilos que derivam da liderança autêntica.

Para finalizar, seria interessante realizar uma espécie de perfil dos líderes portugueses, que englobe as novas perspetivas que têm vindo a ser desenvolvidas na última década. Ou seja, avaliar quais desses estilos se encontram mais presentes e quais os resultados que obtêm junto dos trabalhadores.

Referências Bibliográficas

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Allen, N. & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276

Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14

Avolio, B. & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. doi:10.1016/1048-9843(95)90035-7

Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462

Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421–49. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Ballinger, G., Schoorman, F., & Lehman, D. (2009). Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 219–232. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.012

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

Bass, B. (1990a). Concepts of Leadership. In Bass & Stogdill's *Handbook of leadership* (pp.3-20). New York: The Free Press

Bass, B. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31

Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. doi:10.1080/135943299398410

Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207

Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Willey

Brower, H., Schoorman, F. & Tan, H. (2000). A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250

Brown, M. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140–155. doi:10.1016/j.orgdyn.2007.03.003

Brown, M. & Mitchell, M. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616

Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (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

Brown, M. & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Burke, C., Sims, D., Lazzara, E., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. doi:10.1016/j.leaqua.2007.09.006

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks

Chen, C., & Indartono, S. (2011). Study of Commitment Antecedents: The Dynamic Point of View. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 529–541. doi:10.1007/s10551-011-0878-x

Chiaburu, D. & Lim, A. (2008). Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 453–467. doi:10.1007/s10551-007-9631-x

Ciulla, J. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28. doi:10.2307/3857269

Ciulla, J. (2004). Ethics and Leadership effectiveness. 302-327 In Antonakis, J., Cianciolo, A. & Sternberg, R. (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications

Craig, S. & Gustafson (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.

De Hoogh, A. & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multimethod study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002

Dirks, K. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455

Dirks, K. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004-1012

Dirks, K. & Ferrin, D. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. doi:10.1287/orsc.12.4.450.10640

Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-Analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628

Gellatly, I., Meyer, J., & Luchak, A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331–345. doi:10.1016/j.jvb.2005.12.005

George, J. & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709

Gerstner, C. & Day, D. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827

Gill, H., Boies, K., Finegan, J. & McNally, J. (2005). Antecedents Of Trust: Establishing A Boundary Condition For The Relation Between Propensity To Trust And Intention To Trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287–302. doi:10.1007/s10869-004-2229-8

Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a multilevel multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247

Hansen, S. (2011). Ethical Leadership: A multifoci social exchange perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 10(1), 41-55

Hansen, S., Alge, B., Brown, M., Jackson, C., & Dunford, B. (2012). Ethical Leadership: Assessing the Value of a Multifoci Social Exchange Perspective. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-012-1408-1

Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629–643. doi:10.1002/job.362

Howell, J. & Avolio, B. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43-54

Jesuíno, J. (1996). *Processos de Liderança* (2ª Ed). Lisboa: Livros Horizonte

Kaiser, R. & Hogan, R. (2010). How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 216-234

Kalshoven, K. & Den Hartog, D. (2009). Ethical behavior and leader effectiveness: the role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-120

Kim, W. & Brymer, R. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020-1026

Konovsky, M. & Pugh S. (1994). Citizenship behavior and social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669

Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50, 569–98. doi:10.1146/annurev.psych.50.1.569

Lewis, J. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985

Liden, R. & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72

Marôco, J. (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics (5ª ed.). Pero Pinheiro: Report Number.

Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90

Mayer, D, Aquino, K., Greenbaum, R. & 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

Mayer, R. & Davis, J. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-743.

Mayer, R. & Gavin, M. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874 – 888

Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. doi:10.1016/j.obhdp.2008.04.002

Mayer, D., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7–16. doi:10.1007/s10551-011-0794-0

McAllister, D. (1995). Affect – and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59

McCann, J., & Holt, R. A. (2012). Perceived Leadership Integrity in the Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-012-1444-x

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89

Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *The Journal of applied psychology*, 89(6), 991–1007. doi:10.1037/0021-9010.89.6.991

Meyer, J., Irving, P. & Allen, N. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52

Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. doi:10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Meyer, J. & Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323-337

Meyer, J. & Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and reconceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133

Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J., & Chonko, L. (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

Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It’s construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97

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

Pillai, Schriesheim & Williams (1999). Fairness Perceptions and Trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Editora RH

Podsakoff, P., Ahearne, M. & MacKenzie, S. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270

Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 289–328.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563

Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 50-63

Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574. doi:10.2307/2393868

Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: a Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. doi:10.5465/AMR.1998.926617

Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2010). Improving the “Leader–Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587–608. doi:10.1007/s10551-010-0670-3

Schoorman, F., Mayer, R. & Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.

Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical Leadership. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6. doi:10.1027/1866-5888/a000059

Treviño, L. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617

Trevino, L., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. doi:10.1177/0018726703056001448

Treviño, L., Hartman, L. & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142

Treviño, L., Weaver, G., & Reynolds, S. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990. doi:10.1177/0149206306294258

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304–311. doi:10.1037//0021-9010.87.2.304

Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. & Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: it's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122

Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. doi:10.2307/256902

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi:10.1177/0149206307308913

Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. doi:10.1016/j.obhdp.2010.11.002

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428

Williams, M. (2001). In whom we trust: group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 28 (3), 377-396

Williams, L. & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617

Yee Ng, K. & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups. *Group & Organization Management*, 30(5), 514-540

Zhu, W., May, D. & Avolio, B. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 11(1) 16- 26

Anexos

Anexo A

Perceived Leader Integrity Scale (PLIS) (Adaptado de Craig & Gustafson, 1998)

Pense na relação que tem com o seu supervisor imediato. Deve considerar seu **supervisor imediato** a pessoa que sente que tem mais controlo sobre si nas suas atividades de trabalho diárias.

Assinale as respostas consoante a medida em que cada item descreve o seu supervisor imediato.

Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
(1)	(7)

- | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Utiliza os meus erros para me atacar pessoalmente. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 2. Vinga-se sempre. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 3. Favorece certos empregados, mas não a mim. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 4. É capaz de me mentir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 5. É capaz de me prejudicar para se proteger a ele/ela próprio(a) em questões de trabalho. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 6. Alimenta, deliberadamente, conflitos entre os seus subordinados. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 7. É um diabo. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 8. Usa o meu desempenho para me criticar enquanto pessoa. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 9. Utiliza-me como bode expiatório. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 10. Permite que eu seja responsabilizado pelos seus erros. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 11. Falsifica registos, se isso o ajudar na sua situação no trabalho. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 12. Não tem estrutura moral. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 13. Ridiculariza os meus erros em vez de me ensinar como fazer melhor o meu trabalho. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 14. Exagera deliberadamente os meu erros para me | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |

deixar mal visto quando descreve o meu desempenho aos seus superiores.

- | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 15. É vingativo. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 16. Culpa-me pelos seus próprios erros. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 17. Evita ensinar-me porque quer que eu falhe. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 18. Iria tratar-me melhor se eu pertencesse a um grupo étnico diferente. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 19. Distorce, deliberadamente, o que digo. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 20. Semeia, deliberadamente, a discórdia e zangas entre os trabalhadores | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 21. É um hipócrita. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 22. Limita as minhas oportunidades de formação profissional para evitar que eu avance. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 23. Para ganhar algo, é capaz de chantagear um subordinado. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 24. Aprecia recusar os meus pedidos. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 25. Conhecer os seus “podres” pode constituir um problema para mim. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 26. Recebe os “louros” pelas minhas ideias. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 27. Não tem problemas em roubar a organização. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 28. É capaz de me prejudicar para se vingar de outra pessoa. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 29. Não tem problemas de se envolver em sabotagem contra a organização. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 30. Não tem problemas em “queimar” as pessoas de quem não gosta. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| 31. É capaz de fazer coisas que violem a política da organização e espera que os seus subordinados lhe deem “cobertura”. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |

Anexo B

Ethical Leadership Scale (ELS) (Adaptado de Brown, Treviño & Harrison, 2005)

Pense na relação que tem com o seu supervisor imediato. Deve considerar seu **supervisor imediato** a pessoa que sente que tem mais controlo sobre si nas suas atividades de trabalho diárias.

Assinale as respostas consoante a medida em que cada item descreve o seu supervisor imediato.

Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
(1)	(7)

1. Ouve o que os empregados têm a dizer (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
2. Disciplina os empregados que violam os padrões éticos. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
3. Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
4. Tem os principais interesses dos trabalhadores em mente. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
5. Toma decisões justas e balanceadas. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
6. Pode-se confiar nele. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
7. Discute a ética ou os valores da empresa com os empregados. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
8. Dá o exemplo de como fazer as coisas da forma certa, em termos éticos. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
9. Define o sucesso não apenas através dos resultados, mas também através da forma como estes são obtidos. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
10. Quando toma decisões pergunta-se “qual é a forma certa de o fazer?” (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Anexo C

Análise descritiva - *Perceived Leader Integrity Scale*

Na tabela seguinte é apresentada a análise das respostas aos itens da PLIS, sendo estes pontuados numa escala de (1) a (7), sendo (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

Frequências, médias e desvio-padrão das respostas aos itens da escala PLIS

Itens da Escala	Frequências N= 136							Média	Desvio- Padrão (DP)
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Utiliza os meus erros para me atacar pessoalmente.	63 (46,3%)	28 (20,6%)	15 (11%)	14 (10,3%)	11 (8,1%)	1 (0,7%)	4 (2,9%)	2.27	1.58
2. Vinga-se sempre.	75 (55,1%)	34 (25%)	12 (8,8%)	4 (2,9%)	7 (5,1%)	2 (1,5%)	2 (1,5%)	1.88	1.35
3. Favorece certos empregados, mas não a mim.	61 (44,9%)	24 (17,6%)	8 (5,9%)	19 (14%)	8 (5,9%)	6 (4,4%)	10 (7,4%)	2.61	1.95
4. É capaz de me mentir.	43 (31,6%)	31 (22,8%)	18 (13,2%)	17 (12,5%)	8 (5,9%)	6 (4,4%)	13 (9,6%)	2.90	1.95
5. É capaz de me prejudicar para se proteger a ele/ela próprio(a) em questões de trabalho.	57 (41,9%)	21 (15,4%)	13 (9,6%)	17 (12,5%)	8 (5,9%)	8 (5,9%)	12 (8,8%)	2.78	2.03
6. Alimenta, deliberadamente, conflitos entre os seus subordinados.	81 (59,6%)	17 (12,5%)	9 (6,6%)	10 (7,4%)	6 (4,4%)	8 (5,9%)	5 (3,7%)	2.17	1.79
7. É um diabo.	89 (65,4%)	21 (15,4%)	11 (8,1%)	8 (5,9%)	4 (2,9%)	1 (0,7%)	2 (1,5%)	1.74	1.29

	%)	%)		%)	%)				
8. Usa o meu desempenho para me criticar enquanto pessoa.	85 (62,5%)	26 (19,1%)	10 (7,4%)	6 (4,4%)	5 (3,7%)	3 (2,2%)	1 (0,7%)	1.77	1.31
9. Utiliza-me como bode expiatório.	84 (61,8%)	25 (18,4%)	13 (9,6%)	3 (2,2%)	7 (5,1%)	2 (1,5%)	2 (1,5%)	1.81	1.36
10. Permite que eu seja responsabilizado pelos seus erros.	63 (46,3%)	20 (14,7%)	15 (11%)	20 (14,7%)	7 (5,1%)	7 (5,1%)	4 (2,9%)	2.45	1.73
11. Falsifica registos, se isso o ajudar na sua situação no trabalho.	96 (70,6%)	22 (16,2%)	6 (4,4%)	5 (3,7%)	2 (1,5%)	1 (0,7%)	4 (2,9%)	1.63	1.33
12. Não tem estrutura moral.	90 (66,2%)	19 (14%)	8 (5,9%)	10 (7,4%)	1 (0,7%)	2 (1,5%)	6 (4,4%)	1.85	1.55
13. Ridiculariza os meus erros em vez de me ensinar como fazer melhor o meu trabalho.	87 (64%)	21 (15,4%)	10 (7,4%)	9 (6,6%)	6 (4,4%)	3 (2,2%)	0 (0%)	1.79	1.30
14. Exagera deliberadamente os meus erros para me deixar mal visto quando descreve o meu desempenho aos seus superiores.	89 (65,4%)	23 (16,9%)	7 (5,1%)	10 (7,4%)	1 (0,7%)	2 (1,5%)	4 (2,9%)	1.77	1.41
15. É vingativo.	87 (64%)	21 (15,4%)	10 (7,4%)	5 (3,7%)	4 (2,9%)	3 (2,2%)	6 (4,4%)	1.90	1.61
16. Culpa-me	86	20	9	12	5	2	2	1.85	1.41

pelos seus próprios erros.	63,2 (%)	14,7 (%)	9 (6,6%)	5 (8,8%)	3 (3,7%)	1 (1,5%)	2 (1,5%)		
17. Evita ensinar-me porque quer que eu falhe.	95 (69,9%)	21 (15,4%)	9 (6,6%)	5 (3,7%)	3 (2,2%)	1 (0,7%)	2 (1,5%)	1.61	1.21
18. Iria tratar-me melhor se eu pertencesse a um grupo étnico diferente.	108 (79,4%)	12 (8,8%)	3 (2,2%)	4 (2,9%)	3 (2,2%)	2 (1,5%)	4 (2,9%)	1.56	1.39
19. Distorce, deliberadamente, o que digo.	89 (65,4%)	16 (11,8%)	15 (11%)	6 (4,4%)	4 (2,9%)	3 (2,2%)	3 (2,2%)	1.83	1.45
20. Semeia, deliberadamente, a discórdia e zangas entre os trabalhadores	90 (66,2%)	19 (14%)	10 (7,4%)	6 (4,4%)	2 (1,5%)	5 (3,7%)	4 (2,9%)	1.84	1.54
21. É um hipócrita.	80 (58,8%)	19 (14%)	14 (10,3%)	11 (8,1%)	4 (11%)	6 (4,4%)	2 (1,5%)	2.01	1.54
22. Limita as minhas oportunidades de formação profissional para evitar que eu avance.	84 (61,8%)	21 (3,7%)	11 (8,1%)	6 (4,4%)	4 (2,9%)	5 (3,7%)	5 (3,7%)	1.97	1.63
23. Para ganhar algo, é capaz de chantagear um subordinado.	90 (66,2%)	21 (15,4%)	9 (6,6%)	5 (3,7%)	3 (2,2%)	5 (3,7%)	3 (2,2%)	1.80	1.48
24. Aprecia recusar os meus pedidos.	84 (61,8%)	28 (20,6%)	10 (7,4%)	6 (4,4%)	5 (3,7%)	1 (0,7%)	2 (1,5%)	1.76	1.28
25. Conhecer os seus "podres" pode constituir um problema para mim.	87 (64%)	23 (16,9%)	12 (8,8%)	6 (4,4%)	4 (2,9%)	3 (2,2%)	1 (0,7%)	1.75	1.29

26. Recebe os "louros" pelas minhas ideias.	72 (52,9%)	19 (14%)	10 (7,4%)	16 (11,8%)	5 (3,7%)	6 (4,4%)	8 (5,9%)	2.36	1.87
27. Não tem problemas em roubar a organização.	102 (75%)	21 (15,4%)	6 (4,4%)	4 (2,9%)	1 (0,7%)	0 (0%)	2 (1,5%)	1.45	1.03
28. É capaz de me prejudicar para se vingar de outra pessoa.	96 (70,6%)	18 (13,2%)	9 (6,6%)	6 (4,4%)	3 (2,2%)	2 (1,5%)	2 (1,5%)	1.65	1.28
29. Não tem problemas de se envolver em sabotagem contra a organização.	98 (72,1%)	22 (16,2%)	6 (4,4%)	5 (3,7%)	2 (1,5%)	1 (0,7%)	2 (1,5%)	1.54	1.15
30. Não tem problemas em "queimar" as pessoas de quem não gosta.	70 (51,5%)	18 (13,2%)	12 (8,8%)	10 (7,4%)	7 (5,1%)	5 (3,7%)	14 (10,3%)	2.54	2.07
31. É capaz de fazer coisas que violem a política da organização e espera que os seus subordinados lhe deem "cobertura".	86 (63,2%)	23 (16,9%)	12 (8,8%)	7 (5,1%)	3 (2,2%)	3 (2,2%)	2 (1,5%)	1.79	1.35

Anexo D

Análise descritiva – *Ethical Leadership Scale (ELS)*

Frequência, médias e desvio-padrão das respostas aos 10 itens da ELS

Itens da Escala	Frequências							Média	Desvio-Padrão (dp)
	N=136								
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Ouve o que os empregados têm a dizer.	6 (4,4%)	4 (2,9%)	13 (9,6%)	25 (18,4%)	27 (19,9%)	32 (23,5%)	29 (21,3%)	5.02	1.63
2. Disciplina os empregados que violam os padrões éticos.	6 (4,4%)	11 (8,1%)	12 (8,8%)	35 (25,7%)	27 (19,9%)	27 (19,9%)	18 (13,2%)	4.61	1.64
3. Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética.	7 (5,1%)	7 (5,1%)	9 (6,6%)	27 (19,9%)	32 (23,5%)	30 (22,1%)	24 (17,6%)	4.88	1.64
4. Tem os principais interesses dos trabalhadores em mente.	6 (4,4%)	13 (9,6%)	12 (8,8%)	27 (19,9%)	29 (21,3%)	32 (23,5%)	17 (12,5%)	4.65	1.66
5. Toma decisões justas e balanceadas.	7 (5,1%)	13 (9,6%)	14 (10,3%)	31 (22,8%)	26 (19,1%)	30 (22,1%)	15 (11%)	4.51	1.66
6. Pode-se confiar nele.	5 (3,7%)	11 (8,1%)	15 (11%)	23 (16,9%)	25 (18,4%)	34 (25%)	23 (16,9%)	4.81	1.68
7. Discute a ética ou os valores da empresa com os empregados.	9 (6,6%)	14 (10,3%)	18 (13,2%)	26 (19,1%)	20 (14,7%)	28 (20,6%)	21 (15,4%)	4.49	1.81
8. Dá o exemplo de como fazer as coisas da forma certa em termos éticos.	6 (4,4%)	13 (9,6%)	11 (8,1%)	23 (16,9%)	31 (22,8%)	25 (18,4%)	27 (19,9%)	4.79	1.74
9. Define o sucesso não apenas através dos resultados,	4 (2,9%)	9 (6,6%)	18 (13,2%)	20 (14,7%)	27 (19,9%)	37 (27,2%)	21 (15,4%)	4.85	1.62

mas também
através da forma
como estes são
obtidos.

10. Quando toma decisões pergunta-se "qual é a forma certa de o fazer?"	7 (5,1 %)	12 (8,8%)	16 (11,8%)	36 (26,5%)	22 (16,2%)	21 (15,4%)	22 (16,2%)	4.51	1.71
--	-----------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	------	------

Anexo E

Escala de compromisso organizacional (Adaptado de Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008)

Pense na relação que tem com a empresa onde trabalha atualmente.

Assinale as respostas consoante a medida em que cada item descreve essa relação.

Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
(1)	(7)

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
10. Esta empresa merece a minha lealdade. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Anexo F

Análise Descritiva Simples – Subescala de compromisso afetivo

Frequências, médias e desvio-padrão das respostas aos itens da subescala do compromisso organizacional afetivo

Itens da Escala	Frequências N= 136							Média	Desvio- Padrão (DP)
	1	2	3	4	5	6	7		
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.*	42 (30,9%)	26 (19,1%)	19 (14%)	14 (10,3%)	15 (11%)	10 (7,4%)	10 (7,4%)	3.03	1.96
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	14 (10,3%)	16 (11,8%)	19 (14%)	23 (16,9%)	22 (16,2%)	19 (14%)	23 (16,9%)	4.26	1.93
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.*	37 (27,2%)	26 (19,1%)	16 (11,8%)	13 (9,6%)	22 (16,2%)	14 (10,3%)	8 (5,9%)	3.23	1.97
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	25 (18,4%)	26 (19,1%)	10 (7,4%)	22 (16,2%)	18 (13,2%)	18 (13,2%)	17 (12,5%)	3.76	2.06
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	34 (25%)	16 (11,8%)	13 (9,6%)	28 (20,6%)	14 (10,3%)	14 (10,3%)	17 (12,5%)	3.60	2.08

15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa. *	49 (36%)	21 (15,4%)	19 (14%)	15 (11%)	14 (10,3%)	11 (8,1%)	7 (5,1%)	2.89	1.92
--	-------------	---------------	-------------	-------------	---------------	--------------	-------------	------	------

*Itens formulados na negativa

Anexo G

Análise Descritiva Simples – Subescala de compromisso calculativo

Frequências, médias e desvio-padrão das respostas aos itens da subescala do compromisso organizacional calculativo

Itens da Escala	Frequências N= 136							Média	Desvio- Padrão (DP)
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	19 (14%)	16 (11,8%)	11 (8,1%)	24 (17,6%)	14 (10,3%)	25 (18,4%)	27 (19,9%)	4.33	2.09
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	17 (12,5%)	18 (13,2%)	7 (5,1%)	22 (16,2%)	16 (11,8%)	27 (19,9%)	29 (21,3%)	4.46	2.09
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra	25 (18,4%)	16 (11,8%)	7 (5,1%)	31 (22,8%)	17 (12,5%)	25 (18,4%)	15 (11%)	3.99	2.02

empresa
 poderá não
 cobrir a
 totalidade de
 benefícios
 que tenho
 aqui.

14. Neste
 momento,
 manter-me
 nesta
 empresa é
 tanto uma
 questão de
 necessidade
 material
 quanto de
 vontade
 pessoal.

8	15	16	25	23	26	23	4.54	1.81
(5,9%)	(11%)	(11,8%)	(18,4%)	(16,9%)	(19,1%)	(16,9%)		

16. Uma das
 consequênci
 as negativas
 para mim se
 saísse desta
 empresa
 resulta da
 escassez de
 alternativas
 de emprego
 que teria
 disponíveis.

14	12	10	14	20	24	42	4.87	2.07
(10,3%)	(8,8%)	(7,4%)	(10,3%)	(14,7%)	(17,6%)	(30,9%)		

17. Muito da
 minha vida
 iria ser
 afetada se
 decidisse
 querer sair
 desta
 empresa
 neste
 momento.

5	9	11	21	23	32	35	5.09	1.72
(3,7%)	(6,6%)	(8,1%)	(15,4%)	(16,9%)	(23,5%)	(25,7%)		

19. Como já
 dei tanto a
 esta
 empresa,
 não

41	30	16	17	6	14	12	3.05	2.02
(30,1%)	(22,1%)	(11,8%)	(12,5%)	(4,4%)	(10,3%)	(8,8%)		

considero
atualmente a
possibilidade
de trabalhar
numa outra.

Anexo H

Análise Descritiva Simples – Subescala de compromisso normativo

Frequências, médias e desvio-padrão das respostas aos itens da subescala do compromisso organizacional normativo

Itens da Escala	Frequências N= 136							Média	Desvio - Padrão (DP)
	1	2	3	4	5	6	7		
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	27 (19,9%)	20 (14,7%)	17 (12,5%)	21 (15,4%)	16 (11,8%)	19 (14%)	16 (11,8%)	3.74	2.05
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. *	43 (31,6%)	23 (16,9%)	14 (10,3%)	21 (15,4%)	10 (7,4%)	14 (10,3%)	11 (8,1%)	3.13	2.03
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria	28 (20,6%)	26 (19,1%)	13 (9,6%)	24 (17,6%)	15 (11%)	15 (11%)	15 (11%)	3.57	2.03

correto deixar esta empresa no presente momento. 10. Esta empresa merece a minha lealdade.	5 (3,7%)	12 (8,8%)	7 (5,1%)	30 (22,1%))	24 (17,6%))	30 (22,1%))	28 (20,6%))	4.90	1.70
12. Sentir- me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	35 (25,7%))	23 (16,9%))	11 (8,1%)	28 (20,6%))	15 (11%)	10 (7,4%)	14 (10,3%))	3.38	2.01
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	15 (11%)	20 (14,7%))	18 (13,2%))	37 (27,2%))	16 (11,8%))	18 (13,2%))	12 (8,8%)	3.89	1.78

*Itens formulados na negativa

Anexo I

Escala da confiança (Adaptado de Schoorman, Mayer & Davis, 2007)

Pense na relação que tem com o seu supervisor imediato. Deve considerar seu **supervisor imediato** a pessoa que sente que tem mais controlo sobre si nas suas atividades de trabalho diárias.

Assinale as respostas consoante a medida em que cada item descreve o seu supervisor imediato.

Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
(1)	(7)

1. O meu supervisor mantém os meus interesses em mente quando toma decisões. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
2. Eu estaria disposto a deixar o meu supervisor ter controlo completo sobre o meu futuro nesta empresa. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
3. Se o meu supervisor perguntar o porquê de um problema ter ocorrido, falo livremente com ele mesmo se a culpa em parte for minha. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
4. Sinto-me confortável em ser criativo ainda que o meu supervisor perceba que as soluções criativas, por vezes, não funcionam. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
5. É importante para mim ter uma boa forma de manter o meu supervisor debaixo de olho. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
6. É um erro aumentar a minha vulnerabilidade às críticas do meu supervisor. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
7. Se eu pudesse escolher o meu caminho, não iria deixar o meu supervisor ter qualquer influência nas decisões que são importantes para mim. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Anexo J

Análise Descritiva Simples – Escala da confiança

Frequência, médias e desvio-padrão das respostas aos 4 itens da escala de Schoorman, Mayer e Davis

Itens da Escala	Frequências							Média	Desvio-Padrão (dp)
	N=136								
	1	2	3	4	5	6	7		
1. O meu supervisor mantém os meus interesses em mente quando toma decisões.	14 (10,3%)	14 (10,3%)	19 (14%)	35 (25,7%)	23 (16,9%)	26 (19,1%)	5 (3,7%)	4.01	1.66
2. Eu estaria disposto a deixar o meu supervisor ter controlo completo sobre o meu futuro nesta empresa.	35 (25,7%)	32 (23,5%)	15 (11%)	28 (20,6%)	13 (9,6%)	10 (7,4%)	3 (2,2%)	2.96	1.70
3. Se o meu supervisor perguntar o porquê de um problema ter ocorrido, falo livremente com ele.	3 (2,2%)	3 (2,2%)	6 (4,4%)	12 (8,8%)	15 (11%)	39 (28,7%)	58 (42,6%)	5.81	1.47
4. Sinto-me confortável em ser criativo ainda que o meu supervisor perceba que as soluções criativas, por vezes, não funcionam.	3 (2,2%)	4 (2,9%)	8 (5,9%)	30 (22,1%)	31 (22,8%)	31 (22,8%)	29 (21,3%)	5.14	1.47

Anexo K

Itens para medir o comportamento de ajuda (Adaptado de Podsakoff et al., 1990)

Pense na sua relação com os seus colegas.

Assinale as respostas consoante a medida em que cada item descreve essa mesma relação.

Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
(1)	(7)

1. Ajudo os meus colegas que por qualquer razão estiveram ausentes. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
2. Ajudo os colegas que têm cargas de trabalho mais elevadas. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
3. Mesmo que não me peçam, ajudo a orientar os novos colegas. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
4. Estou disposto a ajudar todos os que têm problemas relacionados com o trabalho. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
5. Estou pronto para dar uma mãozinha àqueles que estão à minha volta. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Anexo L

Análise Descritiva Simples – Itens para medir o comportamento de ajuda

Frequência, médias e desvio-padrão das respostas aos 5 itens para medir comportamento de ajuda

Itens da Escala	Frequências N= 136							Média	Desvio-Padrão (DP)
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Ajudo os meus colegas que por qualquer razão estiveram ausentes.	1 (0,7 %)	3 (2,2 %)	2 (1,5 %)	5 (3,7%)	20 (14,7 %)	40 (29,4 %)	65 (47,8 %)	6.09	1.20
2. Ajudo os colegas que têm cargas de trabalho mais elevadas.	1 (0,7 %)	3 (2,2 %)	4 (2,9 %)	12 (8,8%)	16 (11,8 %)	43 (31,6 %)	57 (41,9 %)	5.91	1.30
3. Mesmo que não me peçam, ajudo a orientar os novos colegas.	1 (0,7 %)	2 (1,5 %)	1 (0,7 %)	16 (11,8 %)	22 (16,2 %)	38 (27,9 %)	56 (41,2 %)	5.90	1.24
4. Estou disposto a ajudar todos os que têm problemas relacionados com o trabalho.	0 (0%)	1 (0,7 %)	1 (0,7%)	7 (5,1%)	30 (22,1%)	38 (27,9%)	59 (43,4%)	6.06	1.02
5. Estou pronto para dar uma mãozinha àqueles que estão à minha volta.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (2,2%)	15 (11%)	49 (36%)	69 (50,7%)	6.35	0.77

Anexo M

Questões sócio-demográficas

Leia atentamente e preencha algumas informações pessoais, as quais não serão divulgadas e serão exclusivas para fins da investigação

1. **Sexo:** Feminino Masculino

2. **Idade:** _____ anos

3. **Nacionalidade:** _____

4. **Habilitações Literárias**

1º Ciclo

2º Ciclo

3º Ciclo

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

5. **Qual a sua profissão?** _____

6. **Atualmente exerce algum papel de chefia?** _____

7. **Já alguma vez exerceu papéis de chefia?** _____

7.1 **Se sim, durante quanto tempo exerceu esse papel?** _____

8. **Há quanto tempo trabalha na organização atual?** _____

9. **Qual o seu regime contratual, neste momento?**

Contrato a termo certo

Contrato a termo incerto

Efetivo

Recibos verdes

Part-Time

Trabalho temporário

Outro. Qual? _____

Anexo N

Folha de Rosto do Questionário

Este questionário enquadra-se numa pesquisa acerca dos comportamentos éticos em situações de liderança, inserida no Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, da Universidade de Évora.

Gostaríamos assim de contar com a sua **colaboração** na resposta aos questionários apresentados em seguida.

As respostas são **confidenciais e anónimas**, assegurando-se os respetivos cuidados éticos e deontológicos.

Por favor, **não deixe questões sem resposta**. Responda com sinceridade e espontaneidade e lembre-se que não há respostas certas ou erradas.

Caso tenha alguma dúvida que deseje ser esclarecida pode entrar em contacto através do endereço de e-mail: arsbatista@hotmail.com

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Orientador: Prof. Doutor João Pissarra

Mestranda: Ana Rita Batista

