

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Parentalidade e Ética nas Organizações**

Patrícia Rabaça Rebelo

*Mestrado em Psicologia Social e das Organizações*

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

# iscte

CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

## **Parentalidade e Ética nas Organizações**

Patrícia Rabaça Rebelo

*Mestrado em Psicologia Social e das Organizações*

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Eduardo Simões, pelo grande desafio que me propôs e por todo o apoio, disponibilidade e paciência que teve comigo nos momentos de maior incerteza e insegurança. Quando me senti mais perdida em terreno desconhecido elucidou-me sempre sobre qual o melhor caminho a seguir.

A todos os meus colegas e professores de mestrado que sempre se mostraram muito disponíveis a ajudar e a partilhar conhecimento e um especial obrigada para Sofia Frade, do Laboratório de Psicologia Social e Organizacional, que me ajudou a resolver problemas técnicos com o Qualtrics numa fase crucial do meu primeiro estudo.

A todos os indivíduos que se disponibilizaram para participar nos meus estudos e partilhar junto da sua rede de contactos, sem eles esta dissertação não seria possível.

À minha família, amigos e ao meu namorado por constituírem os grandes pilares da minha vida e por todo o reconhecimento, encorajamento e suporte emocional nos melhores e piores momentos deste último ano. Agradeço especialmente aos meus pais e ao meu avô por me terem ensinado a lutar sempre pelos meus objetivos e por terem lutado com tudo o que tinham para que eu terminasse os meus estudos académicos.

Por fim, deixo um enorme agradecimento à minha psicoterapeuta, Doutora Ana Sancho, pelo apoio e acompanhamento que me prestou ao longo do último ano e por todo o trabalho que tem tido nesta tarefa que tem sido ajudar-me a desenhar o meu próprio caminho e a percorrê-lo. Muito da minha motivação e resiliência, tão necessários ao longo deste ano, se deveu a todo este apoio e orientação.



## Resumo

A experiência da parentalidade permite que os indivíduos desenvolvam um conjunto de características que impactam a forma como estes se comportam nos vários contextos em que estão inseridos. Um deles é o contexto de trabalho, havendo algumas evidências que apontam para o facto que indivíduos com filhos apresentam um conjunto de competências que poderá aumentar a sua predisposição para agir eticamente, contudo existem poucos estudos que explorem esta relação.

Este trabalho é composto por dois estudos empíricos, como forma de aprofundar este tema. Num primeiro estudo procurou-se analisar o impacto do estatuto parental nos julgamentos que os outros fazem da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho e perceber até que ponto estes julgamentos podem mudar se os indivíduos estiverem a julgar um homem ou uma mulher. Uma vez que parece existir uma grande associação entre os papéis desempenhados pelos pais e pelos líderes, o segundo estudo teve como principal objetivo perceber como é que o estatuto parental influencia os julgamentos que as pessoas fazem dos comportamentos de liderança ética adotados pelos indivíduos.

Os resultados obtidos no primeiro estudo não permitiram apoiar as hipóteses definidas. Contudo, no segundo estudo, foi possível verificar que as pessoas tendem a julgar as mulheres com filhos como mais predispostas para adotar comportamentos de liderança ética, ao contrário do que acontece com os homens.

Palavras-chave: ética nas organizações, estatuto parental, liderança ética.



## **Abstract**

Parenthood allows to individuals develop a set of characteristics, that impact the way they behave in the various contexts in which they are inserted, like the organizational context. Exist some evidence that seems to indicate that parents have a set of skills that can increase their predisposition to act ethically, however, there are few studies that explore this relationship.

This dissertation is composed by two empirical studies with the purpose to deepen this theme. In the first study the main objective was to analyze the impact of parental status on the judgments that others make of the ethical quality of behavior in the workplace and perceived the extent to which these judgments can change on gender. Furthermore, it seems to be a great association between the roles played by parents and leaders, and that's why the second study aimed to understand how parental status influences the judgments that people make about ethical leadership behaviors adopted by individuals.

The results obtained in the first study did not confirm the defined hypotheses. However, in the second study, it was possible to verify that people tend to judge women with children as more predisposed to adopt ethical leadership behaviors, contrary to what happens with men.

*Keywords:* organizational ethics, parental status, ethical leadership.





# Índice

Agradecimento	i
Resumo	iii
Abstract	v
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Parentalidade e Ética	3
2.2. Diferenças Individuais	3
2.3. A Identidade Moral e os Julgamentos Éticos	4
2.4. Parentalidade e Outras Variáveis Associadas à Ética nas Organizações	5
2.4.1. Cidadania organizacional	5
2.4.2. Centralidade do trabalho	7
2.4.3. Comprometimento com o trabalho	9
2.5. Relevância da Liderança Ética	11
2.6. Liderança Ética e Parentalidade	11
2.7. As Diferenças Individuais na Liderança Ética	12
2.8. O Estatuto Parental e o Género na Predisposição Para Agir Eticamente	13
Capítulo 3. Estudo 1	17
3.1. Objetivos e Hipóteses	17
3.2. Método	18
3.2.1. Participantes	18
3.2.2. Procedimento	19
3.3. Variáveis e Medidas	19
3.3.1. Variáveis independentes	19
3.3.2. Variáveis dependentes e moderadoras	20
3.4. Resultados	21
3.5. Discussão	23
Capítulo 4. Estudo 2	27
4.1. Objetivos e Hipóteses	27
4.2. Método	27
4.2.1. Participantes	27
4.2.2. Procedimento	28

4.3. Variáveis e Medidas	28
4.3.1. Variáveis independentes	28
4.3.2. Variáveis dependentes e moderadoras	28
4.4. Resultados	29
4.5. Discussão	30
Capítulo 5. Conclusões Finais	33
5.1. Conclusão e Implicações Práticas	33
5.2. Limitações dos Estudos	33
5.3. Investigações Futuras	34
Referências	35
Anexos	41

## **Índice de Quadros**

Quadro 2.1. Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo	22
Quadro 3.1. Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo	30

## **Índice de Figuras**

Figura 2.1. Modelo de investigação do estudo 1	18
Figura 3.1. Modelo de investigação do estudo 2	27



## CAPÍTULO 1

# Introdução

A ética tem vindo a revelar uma importância cada vez maior nas organizações, muito devido às novas exigências de eficiência, inovação e competitividade dos mercados onde estas atuam (Monteiro et al., 2005). Tem-se verificado ao longo dos anos que a conduta antiética e os consequentes danos na reputação podem ter consequências graves para as empresas, como perder valor de mercado (Karpoff et al., 2008) ou ter dificuldades em manter as ligações a fornecedores, clientes e prescritores (Sullivan et al., 2007).

A ética consiste na avaliação e procura de justificação das escolhas no âmbito do que se considera adequado do ponto de vista dos deveres e das obrigações morais numa dada sociedade ou num grupo social específico (Simões, 2015). Quando falamos de decisões éticas podemos distingui-las em três orientações. A primeira sustenta que se a ação apela a uma regra preexistente e conhecida, o indivíduo estará a cumprir um dever. A segunda orientação é a ética da virtude, que se debruça sobre o carácter moral da ação e dá saliência à integridade moral do decisor e à sua adesão a princípios. Por fim, existe uma abordagem consequencialista que considera as consequências da ação como medida da eticidade, isto é, “uma ação é ética se proporcionar o maior bem ou provocar o menor dano possível” (Simões, 2015, p.4.).

A ética organizacional diz respeito às normas e valores presentes nas organizações e na forma como os seus membros atuam, que deve ser harmoniosa e ter em conta os interesses dos outros. Torna-se então relevante perceber o que está na base dos comportamentos éticos nas organizações uma vez que, atualmente, espera-se que estas mais do que uma função económica desempenhem uma função ética na sociedade (Monteiro et al., 2005).

Existem abordagens que defendem que a ética nas organizações apenas diz respeito às atividades organizacionais (Oberlechner, 2007), já no extremo oposto, defende-se que se os indivíduos agem de forma ética ou não é uma questão individual e independente do contexto (Maxwell, 2003). Uma abordagem mais interacionista considera que a conduta ética dos indivíduos é multideterminada, ou seja, a tomada de decisão ética deverá ter em conta a natureza do ambiente organizacional, para além de características individuais relevantes para os julgamentos sobre os objetos da decisão (Simões, 2015).

Quando se fala de comportamento ético nas organizações as pessoas supõem, com frequência, que tomar uma decisão ética no trabalho se assemelha à forma como os indivíduos agem na família ou na vida pessoal (Monteiro et al., 2005). Contudo, apesar de existir esta associação entre os dois domínios (família e trabalho) (Carr et al., 2008; Sharabi, 2017; Wallace, 2008; Yousef, 2001), e existirem estudos que indicam que a parentalidade é um fenómeno que tem elevado impacto nos indivíduos, influenciando o seu desenvolvimento de competências e a forma como se comportam em contexto de trabalho (Matias

& Silva, 2011; Sharabi, 2017), poucos estudos procuram perceber como é que as experiências familiares afetam a tomada de decisão ética em contexto de trabalho.

Esta dissertação pretende, precisamente, contribuir para o estudo desta questão, tendo como principal objetivo perceber o impacto do estatuto parental nos julgamentos da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho.

Deste modo, este trabalho começa por apresentar um enquadramento teórico sobre o tema. Posteriormente, são apresentados dois estudos que foram desenvolvidos para tentar compreender, primeiramente, os efeitos do estatuto parental sobre os julgamentos da qualidade ética de comportamentos adotados em contexto de trabalho. Num segundo estudo, procura-se especificamente esclarecer estes efeitos sobre os julgamentos dos comportamentos de liderança.

## **Enquadramento Teórico**

### **2.1. Parentalidade e Ética**

A parentalidade provoca inevitavelmente mudanças na vida de qualquer indivíduo, devido ao tempo, energia e recursos que exige. Como a disponibilidade e a qualidade dos recursos disponíveis são dois aspetos importantes para a sobrevivência dos filhos, é compreensível que os pais se preocupem com a sua capacidade de obtenção destes recursos, o que aumenta a sua preocupação com questões da sociedade que possam vir a afetar a vida dos seus descendentes. Assim, os indivíduos que se tornam pais desenvolvem uma motivação associada ao seu legado que passará a estar presente no seu processo de tomada de decisão, passando a ter valores mais focados no outro e a refletir mais sobre as consequências dos seus comportamentos e as implicações que estes podem ter para as pessoas no futuro (Milfont, 2020).

Quando os indivíduos iniciam uma família, as mudanças que ocorrem vão para além de adaptações emocionais e sociais. Passa a existir um maior foco nas questões éticas, que surgem através da interação entre as várias gerações e que os pais têm a responsabilidade de transmitir para os seus filhos, passando-lhes uma herança construída através de valores, normas e modelos (Amadini, 2015). É por isso que o ato de cuidar e criar uma criança desenvolve nos indivíduos mais sentimentos de compaixão e maior preocupação com questões sociais, como por exemplo a educação, cuidados de saúde, cuidados das crianças e apoio à pobreza (Elder & Greene, 2012). Contudo, este processo de mudança associado à experiência de ser pai ou mãe pode afetar cada pessoa de forma diferente, sendo por isso importante explorar como é que características individuais, como o género, influenciam a forma como estas mudanças podem ocorrer (Sharabi & Harpaz, 2011).

### **2.2. Diferenças Individuais**

Muitas dimensões do comportamento humano podem ser entendidas à luz da perspectiva da biologia evolutiva. Esta perspectiva é composta por dois conceitos. O de ambiente de adaptação – condições em que os padrões comportamentais e biológicos evoluem – e o conceito de que os interesses e estratégias reprodutivas dos homens e das mulheres são diferentes (Lancaster, 1991). Esta perspectiva pode ajudar a compreender as diferenças de género na parentalidade, uma vez que este fenómeno provoca alterações comportamentais e biológicas no ser humano que podem variar em função do género dos indivíduos.

As mudanças individuais associadas ao fenómeno da parentalidade ocorrem devido ao investimento necessário para transformar um zigoto em adulto, o que é especialmente pesado, uma vez que as crianças humanas são relativamente grandes, comparativamente com os infantes de outras espécies, desenvolvem-se lentamente e em muitas sociedades precisam de acesso a determinados recursos para

iniciar a reprodução, como sejam poder económico, dote, habitação ou emprego regular (Barroso & Machado, 2010). Deste modo, a entrada na parentalidade exige aos pais um processo de adaptação que permite o desenvolvimento e aquisição de competências psicológicas e sociais, que promove o crescimento pessoal, ativa laços sociais e promove o autoconceito dos indivíduos (Matias & Silva, 2011). Contudo, é normal que este fenómeno não ocorra da mesma forma nos homens e nas mulheres.

O género por ser tão evidente e tão definidor está muitas vezes na base da categorização (Hoffman & Hurst, 1990) que distingue características mais femininas (cordialidade, bondade e preocupação com os outros) e masculinas (independência, competitividade e domínio) (Willemsen, 2002).

No caso das mulheres, o grau em que são feitas inferências com base em estereótipos depende do quão prototípica é percebida cada mulher (Heilman & Okimoto, 2008). Acontece que ser mãe, incorpora a conceção culturalmente formada de ser mulher, o que faz com que a categoria “mãe” seja fortemente associada à presença de características estereotipadas como femininas (Cuddy et al., 2004). Esta categorização com base no género permite à sociedade criar expectativas distintas quanto aos papéis parentais que mulheres e homens devem desempenhar, expectativas essas que influenciam a forma como estes vivem a experiência da parentalidade (Elder & Greene, 2012).

É socialmente expectável que as mulheres assumam a maioria das responsabilidades quanto ao cuidado dos filhos por se acreditar que estas estão mais capacitadas para o fazer do que os homens (Sharabi & Harpaz, 2011). Já a ideia que se tem do que é ser um bom pai tem um significado diferente para os homens, estando mais ligado ao sucesso no trabalho fora de casa para que seja possível providenciar à criança e à família boas condições económicas (Belkin, 2008).

Devido a estes estereótipos associados aos papéis parentais, o facto de se ser pai, homem ou mulher, tende a ser associado mais a atributos positivos do que negativos, contudo, existem evidências de que as mulheres são mais facilmente caracterizadas como mais responsivas no que toca à prestação de suporte emocional, mais cordiais e competentes na medida em que respondem mais facilmente às necessidades e demandas da criança (Camilo et al., 2019). Esta diferenciação de características também é transferida para os contextos organizacionais, uma vez que as mulheres demonstram comportamentos de interajuda, sociais e de trabalho em equipa, em maior escala comparativamente com os homens, que parecem preferir trabalhar sozinhos e que dão menor ênfase às relações interpessoais no local de trabalho (Diefendorff et al., 2002).

### **2.3. A Identidade Moral e os Julgamentos Éticos**

A identidade moral é também uma característica individual que parece influenciar os comportamentos éticos dos indivíduos, sendo por isso relevante para este estudo.

A identidade moral é uma rede de associações de traços morais que definem, coletivamente, o carácter moral de um indivíduo e que se traduz num mecanismo de autorregulação que motiva a ação moral (Boegershausen et al., 2015). Esta pode também servir de base à identificação social que as



pessoas usam para construir as suas autodefinições e pode estar associada a certas crenças, atitudes e comportamentos (Aquino & Reed, 2002; Shao et al., 2008).

A identidade moral das pessoas pode variar no seu conteúdo, ou seja, aquilo que está no centro da identidade moral de um indivíduo pode não ser o mesmo para outros e para uns a identidade moral poderá ter maior centralidade na sua vida do que para outros. Contudo, as concepções de moralidade incluem algumas características centrais e partilhadas como a integridade, honestidade, benevolência, confiança, e ser-se religioso ou espiritual (Aquino & Reed, 2002).

Importa ainda perceber que a identidade moral comporta duas dimensões: internalização e simbolização que correspondem ao privado e ao público do *self*, respetivamente. A internalização consiste na acessibilidade do auto esquema moral de uma pessoa e é indicativo de uma experiência crónica e subjetiva de se ter uma identidade moral. A simbolização consiste na importância que a pessoa dá em exibir um *moral self* publicamente como forma de afirmar a moralidade de cada um, sendo a internalização um melhor preditor dos *outcomes* morais do que a simbolização (Boegershausen et al., 2015; Jennings et al., 2015; Narvaez & Lapsley, 2009).

As pessoas que dão mais importância aos aspetos morais apresentam maior predisposição para se comportarem e fazerem julgamentos de forma mais ética (Aquino et al., 2007). Para além disso, a centralidade da moralidade para os indivíduos é a determinante mais poderosa da concordância entre os julgamentos morais e a conduta de cada um, ou seja, as pessoas cujo autoconceito é organizado à volta das suas crenças morais têm maior probabilidade de traduzir estas crenças em ações consistentes ao longo das suas vidas (Boegershausen et al., 2015).

A identidade moral interage assim com variáveis do contexto o que faz com que indivíduos com maior identidade moral sejam mais sensíveis a um número de pistas como determinados tipos de comportamentos éticos e de liderança ou culturas organizacionais (Boegershausen et al., 2015). É desta forma que este conceito ganha relevância para este trabalho, uma vez que a identidade moral das pessoas pode afetar a forma como estas interpretam as pistas contextuais e, conseqüentemente, os julgamentos que estas fazem dos outros com base nessas mesmas pistas.

## **2.4. Parentalidade e Outras Variáveis Associadas à Ética nas Organizações**

### **2.4.1. Cidadania organizacional**

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) assemelham-se a comportamentos éticos em contexto de trabalho estando muitas vezes associados a questões de preocupação com os outros e da procura por cumprir aquilo que é correto. A cidadania organizacional remete para comportamentos no local de trabalho, com vista ao suporte dos interesses do grupo ou da organização, que não são formais ou diretamente reconhecidos pela mesma, no sistema de recompensas da empresa, ou não fazem parte das características centrais da função (Moorman & Blakely, 1995). Assim, o conceito de cidadania

organizacional refere-se a comportamentos individuais baseados no voluntariado e que contribuem para a eficácia e produtividade organizacional, bem como para o apoio ao ambiente social e psicológico do local de trabalho, ou seja, o trabalhador preocupa-se em criar um ambiente de trabalho pacífico não desvalorizando as tarefas a ele atribuídas (Çavuş & Develi, 2017).

Os CCO assemelham-se aos comportamentos organizacionais prossociais e de espontaneidade organizacional, no entanto, existem algumas diferenças entre estes conceitos. Os comportamentos organizacionais prossociais abrangem um grupo de comportamentos de apoio que incluem vários comportamentos de cidadania organizacional, contudo, estes incluem comportamentos que são benéficos para um indivíduo da organização, mas não necessariamente para a organização. Já a espontaneidade organizacional é parecida com os comportamentos de cidadania organizacional na medida em que apenas inclui comportamentos funcionais. Os CCO não são diretamente reconhecidos pelo sistema de recompensas da organização e a espontaneidade organizacional pode fazer parte deste mesmo sistema (Moorman & Blakely, 1995).

Smith e colaboradores (1983) agruparam os comportamentos de cidadania organizacional em duas dimensões distintas: o altruísmo, que remete para os comportamentos de ajuda aos outros e a obediência organizacional que consiste em agir de acordo com o que é correto e não tanto para ajudar o outro. Também Graham (1989) propôs uma forma de organizar este tipo de comportamentos através de um modelo de quatro dimensões, que são: (1) ajuda interpessoal, que consiste em ajudar os colegas de trabalho nas suas funções quando necessário, (2) iniciativa individual, que descreve a comunicação com os outros no local de trabalho com o objetivo de melhorar tanto a *performance* individual como do grupo de trabalho, (3) conduta pessoal que remete para a *performance* de determinadas tarefas que ultrapassam as obrigações e os deveres do indivíduo e (4) promoção leal, que diz respeito à promoção da imagem da organização a pessoas externas à mesma (Moorman & Blakely, 1995).

O constructo de cidadania organizacional surge também associado aos conceitos de individualismo e coletivismo, na medida em que estes conceitos são uma boa forma de distinguir indivíduos que são mais orientados para os seus interesses individuais e para os seus próprios objetivos daqueles que consideram os interesses do grupo mais importantes que os seus próprios (Moorman & Blakely, 1995). Neste sentido, colaboradores que indicam ser mais coletivistas têm maior probabilidade de adotarem comportamentos de cidadania organizacional (Earley, 1989).

Existem ainda evidências que indicam que a avaliação de comportamentos de cidadania organizacional pode ser particularmente suscetível à influência de estereótipos surgindo, por vezes, diretamente associados aos papéis de género e indiretamente relacionados com os papéis parentais. No caso dos estereótipos relativos ao género, estes fazem com que se presuma que as mulheres possuem altos níveis de atributos comunitários como amizade, altruísmo e preocupação com os outros e que esses atributos são semelhantes àqueles apresentados em indivíduos mais coletivistas e àqueles associados a indivíduos que se envolvem em CCO (Allen, 2006). É por isso que a existência de características

estereotipadas como pertencentes às mulheres conferem a este grupo de indivíduos maiores expectativas no que toca à adoção de mais comportamentos de cidadania organizacional (Diefendorff et al., 2002).

Morrison (1994) também descobriu que existem diferenças entre sexos no que toca à adoção deste tipo de comportamentos, uma vez que as mulheres percecionam os CCO como parte do seu trabalho, mais facilmente que os homens, associado à internalização de comportamentos de interajuda e de comunidade. Já o maior foco na obediência a leis e códigos, mais presente nos homens, pode inibir as pessoas de praticarem atos espontâneos que caracterizam os CCO. Deste modo, uma vez que os homens assumem um papel de natureza mais organizacional, comparativamente às mulheres, que assumem um papel mais relacional-social, estas últimas poderão apresentar maior predisposição para a adoção de comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2002).

Ao contrário do que acontece com as questões de género, não existe literatura que relacione diretamente a cidadania organizacional com o estatuto parental, contudo, a parentalidade é um fenómeno que parece estar indiretamente associado ao conceito de CCO devido ao desenvolvimento de competências sociais por parte dos pais aquando a chegada do primeiro filho (Matias & Silva, 2011) que pode facilitar a adoção destes comportamentos. As pessoas que praticam CCO devem conseguir resolver problemas e ajudar colegas mais necessitados e nenhum destes aspetos pode ser cumprido sem uma forte componente social (Haider & Nadeem, 2014), aparentemente mais desenvolvida em indivíduos com filhos.

#### **2.4.2. Centralidade do trabalho**

Quando falamos de ética em contexto organizacional esta reflete muitas vezes as atitudes de um indivíduo em relação a vários aspetos do trabalho, sendo um deles o envolvimento com o mesmo (Yousef, 2001). A experiência da parentalidade está muitas vezes associada ao empobrecimento dos comportamentos em contexto profissional, principalmente no que toca à centralidade do trabalho e no comprometimento com o mesmo (Carr et al., 2008; Chusmir, 1982; Kaufman & Uhlenberg, 2000; Sharabi, 2017; Wallace, 2008).

Os vários domínios da vida de um indivíduo interagem entre si e devem ser estudados de maneira integrada e dentro de uma estrutura comum, sendo que o trabalho e a família são dos domínios que mais interagem. Os valores que um indivíduo detém sobre os papéis que deve cumprir em cada domínio da sua vida têm implicações significativas para o surgimento de conflitos. Por exemplo, se uma mãe solteira, empregada, valoriza o tempo com os seus filhos mas é forçada a passar mais horas do que gostaria no trabalho, pode surgir um conflito entre as exigências destes dois subsistemas. Estes valores são importantes para entender o que está na base das atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações e são centrais para organizar o significado e a ação dos sujeitos em contexto de trabalho, na medida em que motivam a ação e são a base a partir da qual os indivíduos definem os seus papéis e prioridades (Carlson & Kacmar, 2000).

As pessoas procuram organizar o seu tempo e os seus recursos face aos diferentes papéis que têm que desempenhar nas várias áreas da sua vida. A área profissional e a familiar são bastante abordadas uma vez que são muito relevantes para a identidade e existência dos indivíduos. Tendo em conta que as experiências que ocorrem num domínio podem afetar negativa ou positivamente as experiências no outro domínio, torna-se um desafio constante manter o equilíbrio das exigências destas duas dimensões (Dias, 2017). Este desafio origina um conflito trabalho-família (CTF) que surge da contradição entre papéis, em que as exigências dos dois domínios são incompatíveis de alguma forma, isto é, quando as responsabilidades num dos sistemas (família ou trabalho) limita o indivíduo no cumprimento das responsabilidades e obrigações do outro (Greenhaus & Beutell, 1985). Este conflito pode ocorrer em duas direções na medida em que pode ser a família a interferir com o trabalho, ou pelo contrário, o trabalho a interferir com a família (Carr et al., 2008).

Uma das variáveis que pode afetar este tipo de conflito é o julgamento que os indivíduos fazem face ao trabalho *versus* família, que pode guiar as atitudes e os comportamentos que ajudam a determinar o que é realmente importante para o sujeito e o que é central na sua vida. Esta centralidade do trabalho-família pode explicar a forma como os indivíduos se comportam em contexto de trabalho, uma vez que os seus valores individuais influenciam as suas decisões e ações, bem como a forma como estes acreditam que se devem ou não comportar. É natural que indivíduos que valorizam mais o trabalho face à família, ou vice-versa, reajam de forma diferente ao conflito e o experienciem de forma distinta, apresentando também consequências diferentes entre si, tendo em conta que as atitudes e comportamentos das pessoas vão estar mais positivamente direcionados para o domínio que lhes é mais central (Carr et al., 2008).

Assim, a centralidade do trabalho, consiste nas crenças que um indivíduo tem em relação à importância do trabalho, especialmente no que diz respeito ao papel que este desempenha na sua vida. Esta centralidade do trabalho é uma variável muito importante quando falamos da ética no contexto organizacional, na medida em que indivíduos com elevada centralidade do trabalho acreditam que este é a parte mais importante da sua vida e é algo onde devem investir e com que se devam comprometer (Hattrup et al., 2007). O facto de as pessoas percecionarem um indivíduo como mais ou menos centrado no seu trabalho pode influenciar a forma como o vêem como mais ou menos predisposto para se envolver em questões éticas no contexto de trabalho.

Como a centralidade do trabalho varia dependendo da centralidade de outros domínios da vida dos indivíduos (família, lazer, comunidade, religião), é frequente a associação de que pessoas que são mais centradas na família tendem a adotar atitudes mais pobres em contexto de trabalho (Carr et al., 2008). Há estudos que corroboram esta perspetiva e que afirmam que indivíduos com filhos apresentam menor centralidade do trabalho, sobretudo as mulheres, devido aos vários eventos que têm que conciliar com o domínio profissional (como a gravidez, o nascimento dos filhos e os cuidados das crianças) (Sharabi, 2017). Contudo, para além do conflito negativo que possa existir entre estes dois domínios (familiar e profissional) é importante perceber que a experiência em múltiplos papéis também pode ser positiva. A

Teoria da Acumulação de Papéis (Sieber, 1974) defende que a participação em múltiplos papéis proporciona aos indivíduos um conjunto de recursos individuais em termos de competências, experiências e resultados que promovem o desenvolvimento e desempenho individual. Por exemplo, a introdução na parentalidade proporciona aos indivíduos o desenvolvimento de competências, que podem ser transportadas e reaproveitadas em contexto de trabalho (os pais parecem desenvolver um maior sentido de tolerância com os filhos que pode ajudar no relacionamento com os seus colegas de trabalho) (Dias, 2017). Neste sentido, Greenhaus e Powell (2006) criaram um modelo que define os recursos que, tendo sido adquiridos num domínio, podem enriquecer o outro domínio: competências e perspetivas (e.g., mecanismos de *coping*), recursos psicológicos e físicos, recursos de capital social (e.g., redes de apoio) e os recursos materiais (e.g., dinheiro). Já Carlson e colegas (2006) definiu que para cada direção de enriquecimento (trabalho-família ou família-trabalho) existem três fatores associados aos recursos ganhos, que não são os mesmos para cada direção porque as atividades desenvolvidas em cada domínio não são propriamente semelhantes (Dias, 2017).

No sentido família-trabalho, mais relevante para este estudo, existe uma dimensão de desenvolvimento que está associada à aquisição de competências, conhecimentos, comportamentos ou formas de compreender e lidar com as situações que ajudam o indivíduo a tornar-se melhor colaborador. Existe também uma dimensão afetiva quando o indivíduo desenvolve, no seio familiar, uma atitude ou estado emocional positivo que o ajuda em contexto de trabalho. Por fim, a dimensão eficiência que diz respeito ao facto de o envolvimento na família conferir ao indivíduo um sentido de atenção e de emergência que é, igualmente, vantajoso em contexto de trabalho (Dias, 2017). Também os valores da família, experiências familiares, apoio familiar e os relacionamentos familiares são características que enriquecem o trabalho (Maia et al., 2015).

### **2.4.3. Comprometimento com o trabalho**

Ter ou não ter filhos está também bastante associado ao comprometimento com o trabalho, uma vez que o papel parental e o papel do trabalho competem em termos de tempo e energia que exigem aos indivíduos, obrigando-os a decidir onde irão aplicar os seus esforços (Kaufman & Uhlenberg, 2000; Orthner & Pittman, 1986).

O trabalho é um domínio cada vez mais central para a vida dos indivíduos, na medida em que tem um carácter económico e instrumental que garante a qualidade de vida e fornecimento de recursos para satisfazer as necessidades materiais das pessoas, bem como um carácter mais sociopsicológico, tendo um papel importante para que os indivíduos se sintam satisfeitos e parte de um grupo ou sociedade. É neste sentido que o comprometimento com o trabalho é percebido como algo que faz parte da natureza humana, uma vez que o trabalho providencia aprendizagem, desenvolvimento e realização que ajudam a construir a realidade dos sujeitos (Sharabi, 2017).

O comprometimento com o trabalho consiste numa atitude ou numa orientação face ao trabalho que interliga a identidade do indivíduo ao trabalho (Stevens et al., 1978). Também se pode caracterizar como

sendo a força da identificação de um indivíduo com o trabalho e o seu grau de envolvimento com o mesmo sendo compreendido através de três fatores operacionais: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores do trabalho específico, vontade para desempenhar esforço considerável para o trabalho e o desejo em permanecer nesse trabalho em particular (Millward & Hopkins, 1998).

Existem três grandes fatores que podem explicar este tipo de comprometimento: as características pessoais, influências externas e percepções moderadoras. No que toca às características pessoais, o sexo do indivíduo pode afetar o envolvimento com o trabalho, na medida em que as mulheres sofrem mais pressão no local de trabalho do que os homens. Apesar da verdadeira influência ser proveniente de questões ligadas à situação de trabalho, é a característica sexo que determina, muitas vezes, a sua ocorrência (Chusmir, 1982). Os valores e as atitudes dos indivíduos são igualmente importantes no que toca ao comprometimento com o trabalho, na medida em que uma pessoa comprometida é aquela que o percebe como central na sua vida (Golembiewski, 1977). Deste modo, de acordo com as atitudes, valores e necessidades pessoais cada indivíduo pode ser mais ou menos comprometido com o trabalho. Por exemplo, uma maior necessidade de crescimento e desenvolvimento dentro da organização poderá levar a que a pessoa esteja mais comprometida em termos profissionais e mais predisposta a esforçar-se para alcançar os seus objetivos (Chusmir, 1982). As questões externas também influenciam o grau de comprometimento com o trabalho tendo em conta que a situação em que cada indivíduo se encontra pode influenciar a forma como este está e vê o trabalho. É por isso que as mulheres com filhos, devido às exigências da parentalidade, tendem a ser menos comprometidas com o trabalho do que as mulheres que não têm filhos. As percepções moderadoras consistem no papel percebido que cada um tem e nos comportamentos e atitudes a ele associados (Chusmir, 1982).

Como os valores pessoais dos indivíduos são fatores importantes para o processo de tomada de decisão ética (Roozen et al., 2001), é importante perceber onde é que o trabalho se posiciona na escala de valores dos indivíduos e como é que isto poderá influenciar os seus comportamentos. A Teoria da Identidade também ajuda a perceber que quando os indivíduos têm várias identidades (pai, mãe, colaborador) estes tendem a organizá-las hierarquicamente, de acordo com a sua relevância, e a comportar-se de acordo com as expectativas do papel da identidade que para eles é mais saliente (Kaufman & Uhlenberg, 2000). Isto irá determinar o tempo e o esforço que os indivíduos vão aplicar em cada domínio, sendo por isso que indivíduos com filhos tendem a comprometer-se menos com o trabalho e a apresentar menos esforços (Kaufman & Uhlenberg, 2000; Wallace, 2008).

Mas também aqui se fazem sentir as diferenças de género. Apesar dos resultados não serem consistentes, parece que é mais fácil para as mulheres identificarem-se com o papel da parentalidade e colocar a família como principal prioridade, comprometendo-se menos com o trabalho. Já os homens parecem mostrar-se mais comprometidos com o mesmo, mesmo depois de terem filhos, sendo que em alguns casos até demonstram maiores níveis de comprometimento devido à expectativa de serem os responsáveis pela satisfação das necessidades económicas do seio familiar (Kaufman & Uhlenberg, 2000; Orthner & Pittman, 1986; Wallace, 2008).

## **2.5. Relevância da Liderança Ética**

Segundo a literatura existente sobre os problemas abordados neste trabalho, percebe-se a importância que os estereótipos podem ter para as pessoas quando estas julgam um comportamento de um indivíduo e a sua qualidade ética. Entre estes estereótipos, aqueles associados aos papéis parentais e de género parecem ser bastante relevantes quando falamos de comportamentos éticos em contexto de trabalho. No entanto, existem evidências empíricas que dão maior ênfase à relação entre o estatuto parental e os comportamentos de liderança ética comparativamente aos comportamentos éticos mais generalizados.

Isto pode dever-se ao facto de que quando uma característica está associada a um determinado estatuto é ativada ou torna-se mais saliente quando diferencia atores ou é considerado relevante num contexto particular (Bygren & Gähler, 2012). Como o papel que os pais exercem sobre os seus filhos é bastante semelhante aquele que é esperado de um líder sobre os seus subordinados, isto pode fazer com que as questões do estatuto parental ganhem maior relevância nesta situação específica. É, por isso, importante explorar o conceito de liderança ética e a sua associação com os objetivos principais deste estudo.

A dimensão ética da liderança tem sido associada a tipos de liderança transformacional e carismática, dois tipos de liderança distintos mas que são conceptualmente semelhantes. Estes líderes são então modelos e servem como um exemplo para os subordinados de alguém que faz “a coisa certa” e que demonstra os mais elevados padrões de conduta moral e ética (Brown et al., 2005).

Os líderes éticos possuem um sistema de crenças e de julgamentos adequados que vão para além de interesses pessoais e individuais, que é benéfico para os subordinados, organizações e para a sociedade. Isto enaltece a importância do papel do líder e a sua influência nos outros como um modelo e um exemplo na adoção da conduta adequada, usando recompensas e punições para estimular essa mesma conduta nos seus colaboradores (Brown & Treviño, 2014; Kalshoven et al., 2011). Este tipo de liderança está associado a um processo de aprendizagem social que sugere que os subordinados se irão comportar de forma semelhante à do seu líder através da imitação e aprendizagem por observação (Bandura, 1986, citado por Kalshoven et al., 2011).

É importante ter em conta que o constructo da liderança ética é multidimensional na medida em que vários comportamentos dos líderes têm sido sugeridos ao longo do tempo como integrantes do conceito de liderança ética. Entre estes comportamentos podemos considerar comportamentos de justiça, integridade, promoção de conduta ética junto dos seus subordinados, preocupação e orientação para as pessoas, promoção da voz dos seus colaboradores e partilha de poder, como alguns aspetos chave deste conceito (Kalshoven et al., 2011).

## **2.6. Liderança Ética e Parentalidade**

A parentalidade é considerada um dos melhores laboratórios da liderança. Existem muitas semelhanças entre pais e líderes, na medida em que ambos operam em ambientes desafiantes, com vários graus de interação com os outros que se vão complexificando ao longo do tempo e que exige aos indivíduos que adotem determinados comportamentos e desenvolvam certas capacidades para operar nestes mesmos ambientes. Os pais têm como principal objetivo satisfazer as necessidades básicas dos seus filhos, que se vão alterando à medida que estes crescem e exigem aos pais a capacidade para se adaptarem a elas e ser um exemplo que mostre o que é correto ou errado. Este objetivo mostra-se bastante semelhante àquele que os líderes devem cumprir junto dos seus subordinados (Overbey & White Jr, 2017). Deste modo, a parentalidade reforça certos recursos nos indivíduos que podem vir a ser-lhes úteis no local de trabalho. A dualidade de papéis (pais e líderes) permite que os indivíduos reforcem a capacidade de aprendizagem dos mesmos, torna-os mais adaptativos, resilientes e com um melhor entendimento das dinâmicas de equipa. É por isso que a aprendizagem que ocorre durante o decorrer da parentalidade acelera o desenvolvimento do líder (Overbey & White Jr, 2017).

No que toca a questões éticas, a maioria dos adultos não é eticamente autossuficiente e é isso que os leva a procurarem orientação fora de si, junto dos outros com quem interagem. Ao longo da vida dos indivíduos estes podem guiar-se através de vários modelos éticos como: modelos de infância (pais, professores e treinadores), modelos de carreira (mentores ou supervisores) e chefes de topo que servem muitas vezes de modelo para os colaboradores da organização (Brown & Treviño, 2014). Os pais são um modelo importante na vida das pessoas, na medida em que estes não modelam apenas através de palavras mas também através de ações, no desenvolver da sua relação com os filhos, nos valores que transmitem, nos padrões que estabelecem e nos métodos disciplinares que usam. Esta modelagem por parte dos pais tem consequências importantes para o comportamento moral dos seus filhos quando estes crescem (Brown & Treviño, 2014). Este papel de modelo que os pais executam é bastante semelhante àquele que se espera que um líder ético exerça. Um líder ético eficaz também deve saber quais as palavras e ações mais relevantes e como é que estas serão interpretadas pelos outros. Em alguns casos, estas ações são suficientes para enviar uma mensagem poderosa aos colaboradores e influenciar os seus comportamentos (Treviño et al., 2000). Assim, à semelhança do que acontece com os pais, espera-se que os líderes éticos desempenhem um papel de modelo e figura de autoridade que influencia os subordinados no que toca às suas atitudes e comportamentos (Treviño et al., 2014). Este tipo de liderança consiste na demonstração da conduta que é apropriada através de ações pessoais, relações interpessoais e da promoção desta mesma conduta junto dos seus subordinados por meio da comunicação, reforço e tomada de decisão bidirecionais. Os subordinados atendem às mensagens dos líderes éticos porque os percebem como mais atrativos, credíveis e com mais legitimidade no que toca ao desempenho do papel de modelos. É por isso que na presença de um líder ético os colaboradores têm mais tendência a ser éticos (Brown et al., 2005).

## **2.7. As Diferenças Individuais na Liderança Ética**



Existe literatura que demonstra que, no que toca às questões éticas, os homens tendem a comportar-se de forma competitiva e orientada para resultados, enquanto as mulheres, geralmente, têm padrões de comportamento comunitário que as levam a comportar-se de forma educada e socialmente orientada. É por isso que as mulheres tendem a envolver-se, com mais frequência, em comportamentos interpessoais e cooperativos, investindo nas suas relações com os outros, como forma de obter apoio social e contribuir para os sentimentos de pertença (Karakus, 2018).

Provavelmente, devido a esta diferenciação com base no género, na segunda metade do século XX, quando mulheres em muitos países ocidentais começaram a entrar no mercado de trabalho, tenderam a entrar em empregos no setor público ou a ocupar funções orientadas para o ensino e prestação de cuidados. Foi-lhes sistematicamente negado o acesso a certos segmentos do mercado de trabalho como posições mais altas ou ocupações mais específicas (como na indústria) por serem considerados domínios masculinos. Gradualmente, com a diminuição dos obstáculos institucionais e o aumento do nível educacional, as mulheres começaram a ser aceites nestes domínios considerados masculinos, altamente qualificados do mercado de trabalho (Ohlsson-Wijk, 2015). Contudo, quando falamos de posições de liderança, estas ainda são vistas como mais congruentes com os papéis masculinos. Esta formulação de papéis de género e as diferenças qualitativas a ela associadas afetam os comportamentos de liderança e os resultados que homens e mulheres líderes apresentam. Deste modo, homens e mulheres líderes terão tipos diferentes de interações sociais com os seus supervisores, pares e subordinados e essas interações influenciarão os resultados que cada parte poderá experienciar. Estes quadros de referência baseados no género poderão influenciar a forma como os comportamentos dos líderes são descritos e avaliados (Ayman & Korabik, 2010). Como por exemplo, em contexto organizacional, as mulheres líderes são frequentemente descritas como menos assertivas, agressivas, confiantes, mais ansiosas, adversas a correr riscos. Isto sugere que estas têm uma mentalidade mais conservadora e menor propensão a cometer fraudes, comparativamente com os seus parceiros homens. Estas características atribuídas às mulheres faz com que as mulheres líderes apresentem maiores níveis de liderança ética e promovam um clima de trabalho mais ético (Ho et al., 2015).

## **2.8. O Estatuto Parental e o Género na Predisposição Para Agir Eticamente**

Nas secções anteriores percebeu-se que, no que toca à tomada de decisão ética, as pessoas fazem, frequentemente, associações entre aquilo que acontece em contexto de trabalho e as experiências de cariz familiar ou pessoal (Monteiro et al., 2005). A experiência de ser pai ou mãe é um dos fenómenos que acontece no seio familiar, que provoca mudanças nos indivíduos que poderão influenciar a sua predisposição para agir eticamente em contexto de trabalho (Milfont, 2020), mudanças essas que podem ocorrer de forma distinta nos homens e nas mulheres (Elder & Greene, 2012).

A literatura indica que a experiência da parentalidade exige um largo processo de desenvolvimento e adaptação por parte dos pais como forma de conseguirem obter os recursos necessários para

responderem às necessidades dos seus descendentes (Milfont, 2020). Quando os indivíduos iniciam uma família passa a existir maior preocupação com questões éticas e com a herança que é deixada aos filhos, construída através de valores, normas e modelos (Amadini, 2015). Contudo, não existem estudos que analisem concretamente como é que as pessoas vêm esta experiência da parentalidade e a sua influência na forma como os indivíduos se comportam, face a questões éticas, no local de trabalho, o que torna relevante explorar esta relação.

Para além do impacto que a parentalidade, enquanto experiência externa, demonstra ter no domínio profissional, quando falamos de tomada de decisão ética nas empresas é também importante ter em conta características individuais relevantes para o julgamento sobre os objetos da decisão, uma vez que as características pessoais afetam a sensibilidade individual para agir eticamente (Simões, 2015). Nas secções anteriores também foi possível perceber que o género é uma destas características. Existem vários estudos que indicam que as mulheres são ligeiramente mais sensíveis a problemas éticos do que os homens (Bampton & Maclagan, 2009; Chonko & Hunt, 1985; Loe & Weeks, 2000; Roozen et al., 2001; Singhapakdi, 2004; Swaidan, 2018), contudo, a literatura não é consistente quanto aos resultados sobre o efeito do género na adoção de comportamentos éticos (Stedham et al., 2007; Swaidan, 2018). Numa tentativa de encontrar respostas, Carol Gilligan (1993), sugeriu que as mulheres apresentam uma maior orientação para o “cuidar” do que os homens, apresentando uma “ética de cuidado”, em vez de uma ética assente no raciocínio do que é justo e baseado em regras, que é mais característico dos homens. É por isso que se torna difícil de afirmar que as mulheres poderão ser mais éticas do que os homens e será mais correto perceber que, em vez disso, estas poderão ser mais éticas em determinadas situações (Bampton & Maclagan, 2009).

Apesar de não existirem dados concretos sobre o efeito do estatuto parental e do género na predisposição dos indivíduos para agir eticamente, existe, no entanto, uma forte associação entre as competências que os indivíduos desenvolvem no decorrer da parentalidade e os aspetos que caracterizam os comportamentos de liderança ética, existindo muitas semelhanças entre os papéis parentais e aquele que o líder deve exercer (Overbey & White Jr, 2017). Deste modo, é também importante esclarecer se quando estamos a falar de comportamentos de liderança ética, as competências desenvolvidas no contexto familiar, aquando o nascimento de um filho, poderão influenciar a predisposição ética dos indivíduos, uma vez que o papel que um líder deve exercer sobre os seus subordinados é bastante semelhante àquele que um pai ou uma mãe exercem sobre os seus filhos.

Neste sentido, foram desenvolvidos dois estudos empíricos neste trabalho. O primeiro estudo procura perceber o efeito do estatuto parental e do género dos indivíduos nos julgamentos que os outros fazem da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho. Contudo, como existe uma forte associação entre os papéis parentais e os papéis de um líder importa explorar, num segundo estudo, o efeito do estatuto parental e do género no julgamentos que os outros fazem face a comportamentos de liderança ética.

Nos capítulos seguintes são então apresentados os objetivos e hipóteses dos dois estudos empíricos, bem como respectivas metodologias, resultados, discussão dos mesmos e conclusões finais.



## CAPÍTULO 3

# Estudo 1

### 3.1. Objetivos e Hipóteses

Este primeiro estudo empírico pretende responder às seguintes questões: (1) O estatuto parental dos indivíduos influencia os julgamentos que os outros fazem sobre a sua predisposição para agir eticamente em contexto de trabalho? (2) Estes julgamentos serão diferentes caso as pessoas estejam a julgar um homem ou uma mulher?

Neste sentido, seguindo o modelo de investigação representado na Figura 2.1., propõe-se as seguintes hipóteses:

**H1:** Indivíduos com filhos serão julgados como menos propensos a adotar comportamentos antiéticos.

**H2:** O género afeta o julgamento da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho, no sentido em que as mulheres são julgadas como mais éticas.

Uma vez que a literatura aponta para a existência de algumas variáveis que podem estar relacionadas com as variáveis em estudo como a identidade moral dos participantes e a cidadania organizacional, centralidade do trabalho e comprometimento com o trabalho dos indivíduos, tentou-se analisar, de forma mais exploratória, o possível efeito moderador destas quatro variáveis.

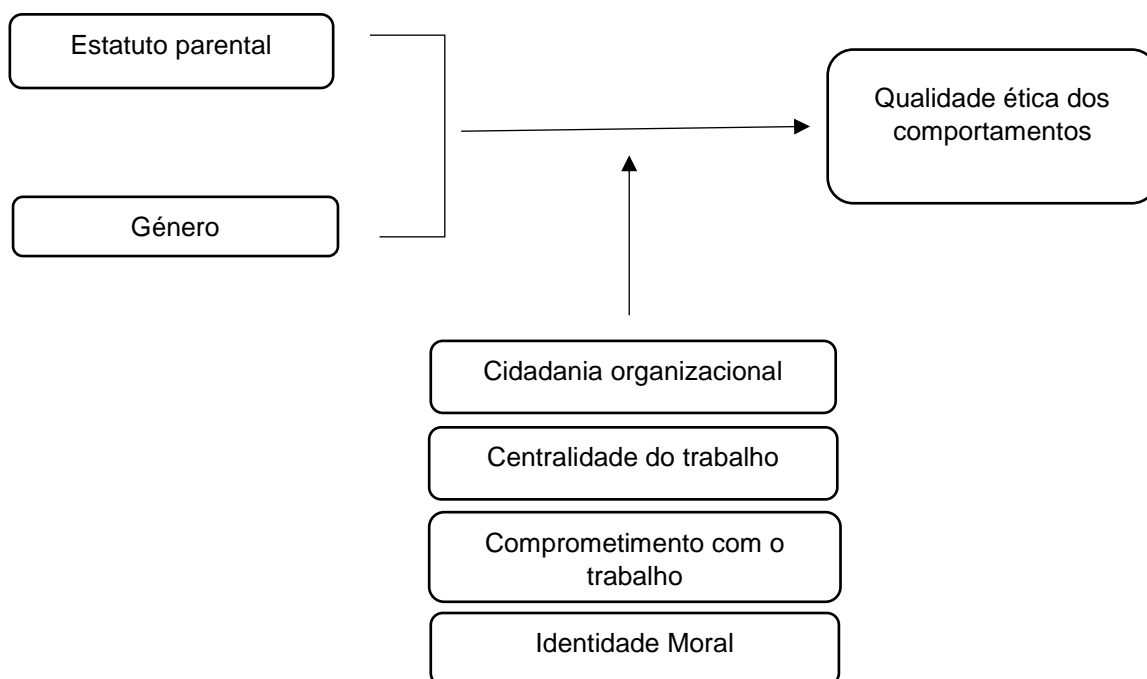
Seguindo o mesmo modelo de investigação (Figura 2.1.), propõe-se as seguintes hipóteses:

**H3:** A identidade moral dos participantes modera a relação entre o estatuto parental e o género nos julgamentos da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho, na medida em que indivíduos com maior identidade moral julgam comportamentos de forma mais ética.

**H4:** A cidadania organizacional modera a relação entre o estatuto parental e o género nos julgamentos da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho.

**H5:** A centralidade do trabalho modera a relação entre o estatuto parental e o género nos julgamentos da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho.

**H6:** O comprometimento com o trabalho modera a relação entre o estatuto parental e o género nos julgamentos da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho.



**Figura 2.1.** Modelo de investigação do estudo 1

## 3.2. Método

### 3.2.1. Participantes

A amostra é constituída por um total de 317 participantes, sendo que 60,3% são do sexo feminino. Os participantes apresentam uma média de idades de 29 anos ( $M=29.40$ ;  $DP=8.97$ ), compreendida entre 20 anos e 66 anos. Relativamente às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos (46,4%) possui uma licenciatura e menos de 1% (0,6%) dos participantes indica ter o bacharelato. 43,5% dos respondentes têm um mestrado e só 2,2% da amostra possui o doutoramento. Apenas 7,3% do total de participantes demonstrou não ter frequentado o ensino superior.

A amostra é composta por indivíduos que estão empregados, sendo que 14,8% destes são trabalhadores/estudantes. A maioria dos participantes (89%) demonstrou trabalhar para uma entidade privada e de grandes dimensões (46,3%), ou seja, com mais de 500 colaboradores. Cerca de 20,6% dos participantes trabalham em organizações que possuem entre 50 e 249 colaboradores e apenas 11,6% trabalha em empresas que possuem entre 250 e 500 colaboradores. 21,5% é a percentagem de respondentes que trabalham em empresas com um número de colaboradores inferior a 50. A média de anos que os respondentes se encontram a trabalhar nas respetivas organizações é de 4 anos ( $M=3.89$ ;  $DP= 10.69$ ).

Foi ainda questionado aos participantes se estes tinham filhos, sendo que a maioria da amostra (84,2%) respondeu não ter filhos e apenas 15,8% dos participantes têm entre 1 e 5 filhos ( $M=1.68$ ;  $DP=0.89$ ) com idades compreendidas entre os 0 e os 35 anos ( $M=10.76$ ;  $DP=10.09$ ).

### **3.2.2. Procedimento**

A amostra foi recolhida entre os meses de março e junho de 2020. Os dados deste estudo foram recolhidos através de um questionário construído através da ferramenta Qualtrics, e partilhado *online*, obtendo-se assim uma amostra por conveniência usando o método “bola de neve”. Previamente ao preenchimento do questionário, foi apresentado aos participantes o consentimento informado que descrevia de forma breve o objetivo do mesmo e referia o carácter anónimo e confidencial de todos os dados recolhidos, bem como o facto de a participação no estudo ser completamente voluntária.

O questionário em causa era composto por sete partes apresentadas na seguinte ordem: recolha de dados sociodemográficos dos participantes; apresentação das condições de manipulação das variáveis independentes; medida de comportamentos antiéticos; medida de cidadania organizacional; medida de centralidade do trabalho; medida de comprometimento com o trabalho; medida de identidade moral.

## **3.3. Variáveis e Medidas**

### **3.3.1. Variáveis independentes**

Para testar as hipóteses, foi conduzido um estudo experimental com desenho fatorial 2 (género: feminino vs. masculino) x 2 (estatuto parental: sem filhos vs. com filhos).

Para manipular as variáveis independentes do estudo construíram-se quatro cenários que descreviam quatro perfis de indivíduos consoante o género e estatuto parental. Estes cenários foram elaborados com base nos construídos por Cuddy e colegas (2004) e adaptados aos objetivos deste estudo. Cada participante apenas foi exposto a um dos quatro cenários, que foram apresentados de forma aleatória, e teve que responder às questões seguintes consoante a informação que lhe foi disponibilizada no cenário respetivo.

A apresentação destes cenários teve como principal objetivo expor aos participantes um conjunto de pistas, relativas ao estatuto parental e ao género dos alvos, que permitissem ativar um conjunto de percepções através das quais os respondentes iriam posteriormente basear os seus julgamentos. Ratcliff e McKoon (1988) afirmam que uma vez que a quantidade de informação armazenada na memória humana é muito grande, é importante apresentar um conjunto de dicas que facilite o acesso a um subconjunto de informações na memória, que são importantes, por exemplo, num processo de julgamento. Para facilitar este processo, procurou-se criar um efeito de *priming*, no qual a apresentação de um item ajuda a acelerar as respostas a um alvo relacionado (Ratcliff & McKoon, 1988). Assim, juntamente com descrição de cada cenário foi apresentada uma imagem (Anexo A) que correspondia à

respetiva descrição (um homem ou uma mulher, com ou sem filhos) que acompanhava cada instrumento de medida, para garantir que os participantes teriam presente a condição apresentada.

### **3.3.2. Variáveis dependentes e moderadoras**

*Comportamentos antiéticos* – esta variável foi operacionalizada através da medida de comportamentos antiéticos de Kaptein (2008) que enumera uma lista de 37 comportamentos antiéticos em contexto de trabalho, distribuídos por cinco dimensões de comportamentos antiéticos face a questões financeiras ( $\alpha=.91$ ), com 10 itens (e.g., “Falsificar ou manipular informação de relatórios financeiros.”), clientes ( $\alpha=.91$ ), com 8 itens (e.g., “Enviar faturas falsas ou enganosas aos clientes.”), colaboradores ( $\alpha=.86$ ), com 5 itens (e.g., “Discriminar colegas (com base na sua idade, etnia, género, crença religiosa, orientação sexual, etc.).”), fornecedores ( $\alpha=.91$ ), com 7 itens (e.g., “Violar ou contornar as regras de seleção de fornecedores.”) e sociedade ( $\alpha=.91$ ), com 7 itens (e.g., “Violar padrões e regulamentos ambientais.”). Para o este estudo apenas foram apresentados 36 dos 37 comportamentos originais, uma vez que um destes comportamentos (“Violar as regras quanto ao salário, horas extra e benefícios dos funcionários”), da dimensão colaboradores, se encontrava bastante associado a posições formais de chefia, que não é relevante para o estudo em causa.

Os 36 comportamentos foram apresentados aos participantes e foi questionado com que frequência estes julgam que o indivíduo em análise adota os vários comportamentos descritos, avaliando numa escala Likert de 5 pontos (1- Nunca a 5- Sempre). Deste modo, os resultados mais elevados indicam que o sujeito é julgado como mais propício a adotar comportamentos menos éticos em contexto de trabalho.

*Cidadania organizacional* - Para medir a cidadania organizacional foi utilizada uma escala de 19 itens de Moorman e Blakely (1995). Esta escala é multifatorial, dividida em quatro dimensões: ajuda interpessoal ( $\alpha=.86$ ), com 5 itens (e.g., “Esforça-se para ajudar colegas com problemas relacionados com o trabalho.”), iniciativa individual ( $\alpha=.88$ ), com 5 itens (e.g., “Motiva frequentemente os outros a expressar as suas ideias e opiniões.”), conduta pessoal ( $\alpha=.71$ ), com 4 itens (e.g., “Raramente falta ao trabalho, mesmo quando tem uma razão legítima para fazê-lo.”) e promoção leal ( $\alpha=.89$ ), com 5 itens (e.g., “Defende a organização quando outros funcionários a criticam.”). Esta medida foi avaliada de forma semelhante à anterior, agora numa escala de Likert de 7 pontos (1- Nunca a 7 – Sempre).

*Centralidade do trabalho* – Esta medida foi operacionalizada através de uma escala de 5 itens ( $\alpha=.83$ ), (e.g., “A maior satisfação da sua vida vem através do trabalho em vez da família.”) de Carr e colegas (2008), adaptada de uma outra escala muito utilizada de Paullay e colegas (1994). Esta escala mostra-se mais relevante para este estudo uma vez que em vez de se centrar apenas na avaliação da centralidade do trabalho para o indivíduo procura avaliar a centralidade do trabalho em comparação com a família. Esta medida foi avaliada utilizando a mesma escala de resposta da medida anterior.

*Comprometimento com o trabalho* - foi aplicada uma medida de 3 itens ( $\alpha=.82$ ), (e.g., “Está muito comprometido com a empresa.”), criada por Heilman e Okimoto (2008). Após a apresentação dos três itens, os participantes deveriam referir em que medida concordavam que os comportamentos



apresentados descreviam o indivíduo em análise, numa escala de Likert de 9 pontos (1-Discordo totalmente a 9-Concordo totalmente).

*Identidade moral* – esta variável foi avaliada usando a escala da identidade moral de Aquino e Reed (2002), que comporta duas dimensões: internalização e simbolização. Foram apresentados aos participantes nove traços associados à identidade moral (carinhoso(a), prestável, sensível, trabalhador(a), justo(a), honesto(a), amigável, amável e generoso(a)) e, posteriormente, pedido que estes indicassem em que medida concordavam com um conjunto de afirmações, usando uma escala de Likert de 7 pontos (1- Discordo totalmente a 7- Concordo totalmente). A medida é composta por 10 itens, sendo que 5 correspondem à subescala de internalização ( $\alpha=.74$ ), (e.g., “Sentir-me-ia bem se fosse uma pessoa com estas características.”) e os restantes 5 itens à subescala de simbolização ( $\alpha=.80$ ), (e.g., “Geralmente uso roupas que me identificam como tendo estas características.”).

### **3.4. Resultados**

A análise dos dados recolhidos teve início numa análise dos instrumentos utilizados, através do alfa de Cronbach, observando que todas as medidas apresentam uma elevada consistência interna (superior a .70), assim como uma análise descritiva e das correlações das variáveis em estudo (correlação de *Pearson*) (Quadro 2.1.).

**Quadro 2.1.** Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Estatuto Parental	-	-															
2. Género	-	-	0.05														
3. Questões Financeiras	1.53	0.53	-0.07	0.09	(0.91)												
4. Clientes	1.39	0.49	-0.05	0.07	0.85**	(0.91)											
5. Colaboradores	1.48	0.55	-0.09	0.00	0.71**	0.69**	(0.86)										
6. Fornecedores	1.50	0.57	-0.05	0.06	0.79**	0.83**	0.76**	(0.91)									
7. Sociedade	1.42	0.53	-0.00	0.04	0.80**	0.84**	0.78**	0.86**	(0.91)								
8. Ajuda Interpessoal	5.44	0.82	-0.00	0.00	-0.51**	-0.46**	-0.48**	-0.51**	-0.54**	(0.86)							
9. Iniciativa Individual	5.31	0.89	0.05	-0.00	-0.45**	-0.40**	-0.48**	-0.49**	-0.48**	0.73**	(0.88)						
10. Conduta Pessoal	5.71	0.70	0.00	-0.08	-0.49**	-0.47**	-0.47**	-0.47**	-0.47**	0.57**	0.49**	(0.71)					
11. Promoção Leal	5.67	0.82	-0.00	-0.06	-0.44**	-0.46**	-0.42**	-0.44**	-0.47**	0.62**	0.65**	0.55**	(0.89)				
12. Centralidade do Trabalho	3.58	1.05	-0.53**	-0.02	0.17**	0.16**	0.17**	0.18**	0.13*	-0.16**	-0.21**	-0.08	-0.06	(0.83)			
13. Comprometimento com o Trabalho	6.50	1.39	-0.40**	-0.08	-0.11*	-0.14*	-0.08	-0.12*	-0.17**	0.28**	0.21**	0.20**	0.36**	0.48**	(0.82)		
14. Internalização	6.11	0.79	-0.01	-0.09	-0.25**	-0.27**	-0.24**	-0.26**	-0.28**	0.16**	0.20**	0.21**	0.21**	-0.06	0.12**	(0.74)	
15. Simbolização	4.25	1.14	-0.10	-0.03	-0.02	-0.00	-0.05	-0.04	-0.05	0.05	0.10	0.01	0.06	0.09	0.21**	0.26**	(0.80)

Notas: \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; alfas de Cronbach entre parenteses

O principal objetivo deste estudo é perceber o efeito do estatuto parental e do género sobre os julgamentos da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho. ANOVAS univariadas não confirmaram as duas primeiras hipóteses do estudo, na medida em que não existem efeitos nem do estatuto parental do alvo ( $F(5, 309)=2.014, p=.076, ns$ ) nem do género ( $F(5, 309)=1.068, p=.378, ns$ ) sobre o julgamento da qualidade ética dos seus comportamentos. Contudo, os resultados indicam que os participantes com filhos fazem julgamento diferente do dos participantes sem filhos. Os resultados de uma MANOVA mostra que participantes com filhos tendem a julgar os alvos com filhos como menos propensos a adotarem comportamentos antiéticos refletidos pela combinação das cinco medidas dependentes (Lambda de Wilks =.736,  $F(5, 42)=3.020, p=.020, \eta^2 =.264$ ). Porém, nas análises univariadas, este efeito só é significativo ( $F(1, 46)=8.476, p=.006$ ) para comportamentos antiéticos face a questões financeiras. Na subamostra dos participantes sem filhos o efeito referido não acontece (Lambda de Wilks =.979,  $F(5, 249)=1.111, p=.355, ns$ ).

Apesar de não existirem quaisquer efeitos de moderação, o que não permite validar as restantes hipóteses deste primeiro estudo, os resultados de uma ANOVA univariada permitem verificar que o estatuto parental do alvo afeta a perceção da centralidade do trabalho ( $F(1, 313)=122.875, p< .001, \eta^2 =.282$ ), sendo que as pessoas com filhos são percecionadas como menos centradas no trabalho ( $M=3.01; DP=0.77$ ) do que as que não têm filhos ( $M=4.13; DP=0.99$ ). Igualmente no comprometimento com o trabalho verifica-se um efeito significativo ( $F(1, 313)=58.567, p< .001, \eta^2 =.158$ ) ou seja, os alvos sem filhos são percecionados como mais comprometidos com o trabalho ( $M=7.04; DP=1.28$ ) do que os que têm filhos ( $M=5.92; DP=1.27$ ).

### **3.5. Discussão**

O presente estudo teve como principal objetivo perceber como é que o estatuto parental influencia os julgamentos que os outros fazem da qualidade ética de comportamentos em contexto de trabalho.

Esperava-se que indivíduos com filhos fossem percecionados como mais éticos, na medida em que lhes seriam atribuídas características associadas a competências mais calorosas e de maior preocupação com o outro, que são desenvolvidas no decorrer da parentalidade e que, segundo a Teoria de Acumulação de Papéis (Dias, 2017; Sieber, 1974), são passíveis de serem transferidas para o contexto de trabalho. Para além disso, era expectável que esta perceção variasse caso se estivesse a falar de um homem ou de uma mulher (Belkin, 2008; Elder & Greene, 2012; Sharabi & Harpaz, 2011).

Tendo em conta os resultados obtidos, não foi possível confirmar as hipóteses definidas. Ao contrário do que se esperava, os resultados indicam que o facto de os indivíduos terem ou não terem filhos, não influencia os julgamentos que as pessoas fazem face à qualidade ética dos comportamentos apresentados em contexto de trabalho e que o facto de o alvo ser homem ou mulher não provoca, igualmente, diferenças nestes mesmos julgamentos.

Existe informação empírica que pode ajudar a compreender melhor estes resultados. Os grupos estereotipados como mais calorosos são as pessoas idosas, deficientes mentais e físicos e donas de casa (Cuddy & Fiske, 2002) e o calor percebido aumenta intenções de assistência a grupos e protege de danos ativos (por exemplo, ataque, sabotagem) (Cuddy et al., 2004), intensões essas que podem influenciar a predisposição percebida para agir eticamente. É no papel de “donas de casa” onde indivíduos com filhos se incluem. Acontece que as pessoas avaliam os pais que trabalham e que ficam em casa de forma diferente. Os pais que ficam em casa (mais facilmente associados ao papel de “donas de casa”), sejam homens ou mulheres, são avaliados como mais comunitários e calorosos do que os pais que trabalham fora de casa (como os indivíduos descritos nos cenários apresentados aos respondentes deste estudo), que são avaliados como sendo mais influentes e com características mais instrumentais (Bridges et al., 2002; Fuegen, et al., 2004) o que demonstra que mais do que o papel parental, é a forma como este é desempenhado que poderá influenciar os julgamentos que os outros fazem sobre os indivíduos que têm filhos.

Posto isto, talvez o estatuto parental não chegue para explicar os julgamentos face à qualidade ética dos comportamentos dos indivíduos e seja a forma como estes vivem a parentalidade e se envolvem no processo de desenvolvimento dos filhos que influencia mais fortemente a perceção que as pessoas têm sobre a transferência de competências entre os dois domínios (família e trabalho) e que impacta a predisposição percebida dos indivíduos para agirem eticamente. Esta ideia é apoiada por literatura que defende que mais do que experienciar a parentalidade, a forma como esta experiência é vivida poderá influenciar os comportamentos adotados em contexto de trabalho e é por isso que, por exemplo, indivíduos que têm um estilo parental mais positivo também tendem a praticar um estilo de liderança mais positivo (Dias, 2017).

Também é importante referir que, ao longo dos anos, os efeitos da parentalidade na participação no trabalho têm-se vindo a tornar mais equilibrados entre homens e mulheres (Bygren & Gähler, 2012; Cuddy et al., 2004; Dribe & Stanfors, 2009) o que pode ajudar a esbater as diferenças de julgamento baseados em estereótipos de género.

Os resultados indicaram ainda que a subamostra de participantes com filhos avaliou indivíduos com filhos como menos propensos a cometerem atos antiéticos o que parece indicar que as experiências individuais das pessoas que avaliam podem ter algum efeito sobre os julgamentos que estas tecem face aos comportamentos dos outros.

Sabe-se que a parentalidade vem reforçar a divisão tradicional do trabalho no seio familiar e é por isso que os casais jovens, sem filhos, compartilham tarefas domésticas de forma mais igualitária e trabalham um número semelhante de horas no mercado de trabalho. No entanto, aquando a chegada do primeiro filho isso poderá mudar, uma vez que isso aumenta as exigências de realizar trabalho não remunerado em casa que deve ser realizado por um dos cônjuges (normalmente a mulher) o que pode também levar à necessidade de aumentar o tempo de trabalho remunerado que será desempenhado pelo outro cônjuge (normalmente o homem) (Dribe & Stanfors, 2009). Pode ser por isso que indivíduos com

filhos se baseiem numa perspetiva mais tradicional e sejam mais sensíveis à influência de estereótipos associados ao estatuto parental.

Apesar de as hipóteses principais não terem sido confirmadas, a centralidade do trabalho e comprometimento com o trabalho mostraram ter alguma relevância. Os resultados demonstram que as pessoas tendem a julgar indivíduos com filhos como menos centrados no trabalho e menos comprometidos com o mesmo. A literatura já previa que indivíduos com filhos, devido às exigências familiares, tendem a apresentar menos centralidade no trabalho (Sharabi, 2017), uma vez que será a família o domínio mais central nas suas vidas. Da mesma forma, indivíduos com filhos enfrentam uma maior dificuldade em responder às exigências do contexto familiar e do contexto profissional e decidir onde devem aplicar os seus esforços, sendo por isso que estes também apresentam menores níveis de comprometimento com o trabalho (Kaufman & Uhlenberg, 2000; Wallace, 2008). Contudo, torna-se difícil de perceber como é que estes resultados se relacionam com os julgamentos dos comportamentos éticos dos indivíduos, em contexto de trabalho.

A Teoria da Acumulação de Papéis (Sieber, 1974) sustenta que o envolvimento na vida familiar e na parentalidade poderá não ser algo meramente negativo para o domínio profissional e que as competências desenvolvidas no primeiro contexto poderão ser relevantes para o desenvolvimento de competências no segundo, o que torna dúbio se a menor centralidade e comprometimento no trabalho, associado a indivíduos com filhos, poderá estar relacionado positiva ou negativamente com a predisposição dos mesmos para agir eticamente.

A literatura apresenta uma orientação mista nesta questão. Existem estudos que indicam que menor envolvimento no processo de desenvolvimento dos filhos gera menos sentimentos de compaixão e menos sensibilidade face a questões sociais (Dermott, 2006; Elder & Greene, 2012; Snir et al., 2009). No entanto, também existem indícios de que esta dualidade de papéis (família e trabalho) se pode traduzir numa transferência positiva de competências entre os vários domínios, defendendo que a participação num determinado contexto (família ou trabalho) permite aos indivíduos adquirir recursos individuais no que toca a competências, experiências e resultados que vão promover o crescimento e o funcionamento no outro contexto (Dias, 2017). Logo, não é certo que menor centralidade do trabalho seja algo negativo quando se está a avaliar comportamentos éticos em contexto de trabalho, uma vez que uma maior centralidade da família na vida dos indivíduos pode trazer benefícios ao contexto de trabalho e os indivíduos mais envolvidos neste domínio podem ser vistos como tendo um conjunto de características que os possam tornar mais predispostos para agir eticamente.



## Estudo 2

### 4.1. Objetivos e Hipóteses

Este segundo estudo procura responder às seguintes questões: (1) Será que o estatuto parental influencia os julgamentos quanto à predisposição dos líderes para adotarem comportamentos de liderança ética? (2) Será que esses julgamentos variam se as pessoas estiverem a julgar um homem ou uma mulher?

Neste sentido, seguindo o modelo de investigação representado na Figura 3.1., propõe-se as seguintes hipóteses:

**H1:** Líderes com filhos serão julgados como mais propensos a adotar comportamentos de liderança ética.

**H2:** O género afeta o julgamento dos comportamentos de liderança ética, no sentido em que as mulheres são julgadas como mais éticas.

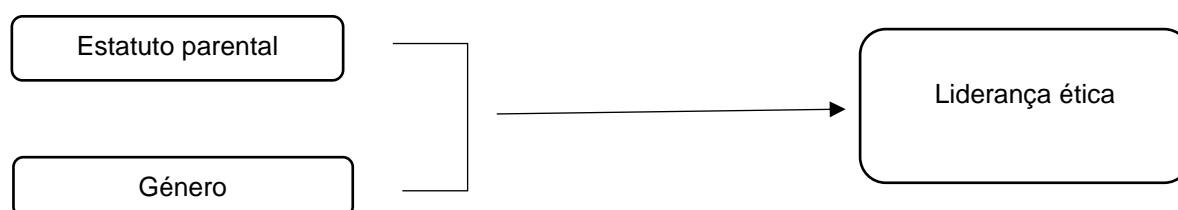


Figura 3.1. Modelo de investigação do estudo 2

### 4.2. Método

#### 4.2.1. Participantes

A amostra é constituída por um total de 126 participantes, sendo que 54,8% são do sexo masculino. Os participantes apresentam uma média de idades de 29 anos ( $M=29.30$ ;  $DP=8.26$ ) compreendida entre os 19 anos e 54 anos. Relativamente às habilitações literárias, a maioria dos participantes possui uma licenciatura (48,4%), 37,3% da amostra tem o mestrado e apenas 4,8% tem o doutoramento. Cerca de 3,2% dos participantes possui o bacharelato. Só 6,3% da amostra referiu não ter frequentado o ensino superior.

Os indivíduos da amostra estão empregados, sendo que 13,5% destes são trabalhadores/estudantes. A maioria dos participantes (84,9%) demonstrou trabalhar para uma entidade privada e de grandes dimensões (42,6%), ou seja, com mais de 500 colaboradores. 27% é a percentagem dos respondentes que trabalham em organizações que possuem entre 50 e 249 colaboradores e apenas 13,1% trabalha em empresas que possuem entre 250 e 500 colaboradores. Apenas 17,3% da amostra trabalha em empresas

com um número inferior a 50 colaboradores. Os respondentes apresentam uma média de antiguidade organizacional de 4 anos ( $M=3.50$ ;  $DP= 6.19$ ).

Foi ainda questionado aos participantes se estes tinham filhos, sendo que a maioria da amostra (82,5%) respondeu não ter filhos e apenas 17,5% dos participantes têm entre 1 e 4 filhos ( $M=1.59$ ;  $DP=0.73$ ) com idades compreendidas entre os 1 e os 30 anos ( $M=10.52$ ;  $DP=10.28$ ).

#### **4.2.2. Procedimento**

A amostra foi recolhida entre os meses de abril e maio de 2020. Os dados deste estudo foram recolhidos através de um questionário construído através da ferramenta Qualtrics, e partilhado via *online*, obtendo-se assim uma amostra por conveniência usando o método bola de neve. À semelhança do questionário do estudo anterior, previamente ao preenchimento do questionário, foi apresentado aos participantes o consentimento informado que descrevia de forma breve o objetivo do mesmo e referia o carácter anónimo e confidencial de todos os dados recolhidos, bem como o facto de a participação no estudo ser completamente voluntária.

O questionário em causa era composto por três partes apresentadas na seguinte ordem: recolha de dados sociodemográficos dos participantes; apresentação das condições de manipulação das variáveis independentes; medida de liderança ética.

No primeiro estudo apresentado, não foram aplicadas perguntas de verificação da manipulação por se considerar que as condições apresentadas (género e estatuto parental) eram óbvias e facilmente identificadas pelos participantes. Contudo, na elaboração deste segundo estudo, entendeu-se que mesmo que as condições apresentadas fossem de fácil assimilação era importante verificar se a manipulação tinha sido bem-sucedida. Por isso mesmo, após a apresentação da descrição do alvo, cada participante teve ainda que responder qual era o género do sujeito descrito e se este tinha ou não filhos.

### **4.3. Variáveis e Medidas**

#### **4.3.1. Variáveis independentes**

À semelhança do estudo anterior, foi conduzido um estudo experimental com desenho fatorial 2 (género: feminino vs. masculino) x 2 (estatuto parental: sem filhos vs. com filhos). Para manipular as variáveis independentes do estudo, também se construíram quatro cenários que descrevem quatro perfis de líderes consoante o género e estatuto parental, que foram apresentados juntamente com uma imagem alusiva à condição descrita (Anexo B). Cada participante apenas foi exposto a um dos quatro cenários, que foram apresentados aos respondentes de forma aleatória, e teve que responder às questões seguintes consoante a informação que lhe foi disponibilizada no cenário respetivo.

#### **4.3.2. Variável dependente**



*Liderança ética* – para a operacionalização desta variável foi utilizada uma medida de comportamentos de liderança ética de Kalshoven e colegas (2011), que procura colmatar algumas limitações da escala que lhe deu origem de Brown e colegas (2005), como por exemplo o facto de esta ser unidimensional. A escala de comportamentos de liderança ética é composta por 38 itens, que dizem respeito a 7 dimensões da liderança ética como a orientação para as pessoas ( $\alpha=.85$ ), com 7 itens (e.g., “Tem interesse em como os seus colaboradores se sentem e como vão.”), justiça ( $\alpha=.84$ ), com 6 itens (e.g., “Responsabiliza os seus colaboradores por problemas sobre os quais estes não têm controlo.”), partilha de poder ( $\alpha=.74$ ), com 6 itens (e.g., “Permite que os seus subordinados influenciem decisões críticas.”), preocupação com a sustentabilidade ( $\alpha=.84$ ), com 3 itens (e.g., “Mostra preocupação quanto a questões de sustentabilidade.”), orientação ética ( $\alpha=.88$ ), com 7 itens (e.g., “Clarifica as diretrizes de integridade.”), clarificação de papéis ( $\alpha=.85$ ), com 5 itens (e.g., “Explica quais são as expectativas de desempenho para cada colaborador da sua equipa.”) e integridade ( $\alpha=.89$ ), com 4 itens (e.g., “Cumpre as suas promessas.”). Foi perguntado a cada participante com que frequência acham que o indivíduo em análise tem os vários comportamentos descritos, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (1- Nunca a 5- Sempre).

#### **4.4. Resultados**

À semelhança do estudo anterior, o Quadro 3.1. apresenta as estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo (correlação de *Pearson*), bem como o alfa de Cronbach de todos os instrumentos utilizados, sendo possível observar que todas as medidas apresentam uma elevada consistência interna (superior a .70).

No que toca à verificação de manipulação, 98,4% dos participantes responderam à pergunta de verificação de manipulação relativa à variável género, de acordo com a condição a que foram submetidos. Também na pergunta de verificação de manipulação da variável estatuto parental, cerca de 91,9% dos participantes responderam, igualmente, de acordo com a descrição que leram.

**Quadro 3.1.** Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Estatuto Parental	0.51	0.50									
2. Género	0.52	0.50	0.12								
3. Orientação para as Pessoas	3.39	0.59	0.08	-0.02	(0.85)						
4. Justiça	3.87	0.69	0.11	0.01	0.50**	(0.84)					
5. Partilha de Poder	3.37	0.52	-0.06	-0.06	0.69**	0.41**	(0.74)				
6. Preocupação c/ Sustentabilidade	3.21	0.75	0.04	-0.04	0.52**	0.28**	0.42**	(0.84)			
7. Orientação Ética	3.62	0.64	0.01	-0.11	0.60**	0.41**	0.41**	0.47**	(0.88)		
8. Clarificação de Papéis	3.92	0.60	-0.11	-0.04	0.43**	0.41**	0.31**	0.30**	0.68**	(0.85)	
9. Integridade	3.82	0.65	-0.03	-0.03	0.52**	0.56**	0.46**	0.47**	0.63**	0.65**	(0.89)

Notas: \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; alfas de Cronbach entre parenteses

O principal objetivo deste estudo é perceber o efeito do estatuto parental e do género sobre os julgamentos de comportamentos de liderança ética. Uma ANOVA fatorial demonstrou que os efeitos principais do estatuto parental do alvo ( $F(7, 116)=1.731, p=.108, ns$ ) e do género ( $F(7, 116)=.445, p=.872, ns$ ) sobre o julgamento dos comportamentos de liderança ética não são significativos. Contudo, análises univariadas indicam que existe um efeito de interação significativo, tanto na dimensão de comportamentos de orientação ética ( $F(1, 122)=4.660, p=.033, \eta^2=.037$ ) como nos de integridade ( $F(1, 122)=4.081, p=.046, \eta^2=.032$ ). Contudo, no que toca aos comportamentos de orientação ética, este efeito só é significativo na subamostra das participantes do género feminino ( $F(1, 53)=6.787, p=.012, \eta^2=.114$ ). O mesmo não acontece na subamostra dos participantes do género masculino ( $F(1, 65)=1.149, p=.288, ns$ ).

#### 4.5. Discussão

Este segundo estudo pretendeu perceber o impacto que o estatuto parental e o género dos indivíduos têm no julgamento que os outros fazem sobre a predisposição para adotar comportamentos de liderança ética.

Era expectável que indivíduos com filhos fossem percebidos como mais propensos a adotar comportamentos de liderança ética e que, devido à influência dos estereótipos de género, homens e mulheres fossem julgados de forma distinta. Ao contrário do que se previa, os resultados demonstram que os efeitos principais do estatuto parental e do género nos julgamentos sobre a qualidade ética dos comportamentos não são significativos. Contudo, é possível observar que o julgamento das pessoas tem em conta as duas variáveis independentes (estatuto parental e género), uma vez que existe um efeito significativo quando as duas variáveis estão presentes (efeito de interação). Assim, as mulheres com

filhos foram julgadas como mais propensas a adotarem comportamentos de liderança ética, enquanto que no caso dos homens com filhos acontece exatamente o oposto, o que faz levantar a questão do porquê de homens e mulheres serem julgados de forma tão distinta. Talvez isto possa ser explicado pelas percepções socialmente criadas do que é ser um pai ou uma mãe. Ou seja, os homens, ao contrário do que acontece com as mulheres, são vistos como aqueles que se envolvem menos no processo de desenvolvimento dos seus filhos e cujo papel parental estará mais associado a questões económicas, o que torna natural que estes desenvolvam menos sentimentos de compaixão, sejam menos sensíveis a questões sociais e estejam mais focados em questões mais económicas e ligadas à eficácia no seu local de trabalho, quando comparados com as mulheres (Dermott, 2006; Elder & Greene, 2012; Snir et al., 2009). Estas ideias socialmente criadas poderão fazer crer às pessoas que os indivíduos do género masculino, por estarem mais focados no sucesso, recompensas extrínsecas como as económicas e de estatuto (Loo, 2003) possam agir de forma menos ética em contexto de trabalho uma vez que poderão estar mais dispostos a fazer o que é preciso para alcançarem o sucesso profissional e assim cumprirem o papel que é esperado que estes executem enquanto pais de família.

Estes resultados apenas demonstram efeitos significativos em duas dimensões da escala de liderança ética, na orientação ética e integridade, o que parece indicar que quando os participantes julgam os comportamentos de liderança ética, estas são as duas dimensões com maior relevância. O facto de estes constructos serem nucleares para o conceito de liderança ética (Kaptein, 2008) pode ajudar a perceber estes resultados. Um comportamento íntegro traduz-se no alinhamento entre aquilo que se diz e aquilo que se faz (Dineen et al., 2006) atribuindo aos indivíduos a consistência necessária para os tornar confiáveis (Dineen, et al., 2006; Dirks & Ferrin, 2002). A orientação ética diz respeito à definição de regras, padrões e códigos de conduta que os líderes éticos devem transmitir e clarificar junto dos seus subordinados (Treviño et al., 2003). Neste sentido, estas duas dimensões da liderança ética (orientação ética e integridade) traduzem-se nas duas dimensões, que segundo Treviño e colaboradores (2000), são as principais no que toca à influência junto dos colaboradores (através das palavras – orientação ética - e das ações - integridade), o que pode ajudar a explicar o porquê de lhes ter sido atribuída maior relevância.

Os resultados indicam ainda que homens e mulheres tecem julgamentos sobre a liderança ética de forma diferente, uma vez que o efeito do estatuto parental e do género nos julgamentos das pessoas face aos comportamentos de liderança ética é bastante mais saliente e apenas é significativo na subamostra das participantes do género feminino. Existe literatura que pode ajudar a explicar estes resultados ao afirmar que os homens são mais propensos a considerar questões morais em termos de justiça, regras e direitos individuais. Por outro lado, as mulheres tendem a considerar tais questões em termos de relacionamentos, cuidados e compaixão (Gilligan, 1993; Lauber et al., 2001; Loo, 2003; Weeks et al., 1999), mais facilmente associados às questões de liderança ética.

Para além da forma como vêm as questões éticas as mulheres também demonstram ser mais sensíveis ao ambiente que as rodeia e mais vulneráveis às pistas sociais e emocionais das outras pessoas

com as quais se relacionam (Karakuş, 2018; Smith, 2018). Estas características associadas ao género podem ajudar a compreender o porquê de as mulheres terem maior sensibilidade no que toca a avaliação de comportamentos de liderança ética e de os resultados serem estatisticamente significativos nesta subamostra.

## Conclusões Finais

### 5.1. Conclusão e Implicações Práticas

O presente trabalho indicou que não existe um efeito significativo do estatuto parental nos julgamentos que os outros fazem da qualidade ética dos comportamentos dos indivíduos, em contexto de trabalho, e que não existem diferenças quando se está a falar de homens e de mulheres. Contudo, o primeiro estudo mostra que participantes com filhos avaliam sujeitos com filhos de forma diferente comparativamente com os participantes que não têm filhos, julgando os primeiros como menos propensos a adotarem comportamentos antiéticos do que aqueles que não são pais. Isto parece indicar que as experiências pessoais dos participantes poderão ter algum efeito nas impressões e julgamentos que estes fazem.

Para além disso, foi possível perceber que o estatuto parental influencia a centralidade do trabalho e o comprometimento com o trabalho percebidos pelos outros, ou seja, indivíduos com filhos são julgados como menos centrados e comprometidos com o trabalho.

Tal como previsto, esta dissertação mostrou ainda que quando as pessoas estão a julgar comportamentos de liderança ética o estatuto parental e o género parecem ser mais salientes e aparentam ter maior influência. O segundo estudo deste trabalho demonstrou que as pessoas tendem a julgar as mulheres com filhos como mais propensas para adotar comportamentos de liderança ética, ao contrário do que acontece com os homens, o que parece indicar que os estereótipos de género, associados aos papéis parentais, estão bastante presentes quando as pessoas estão a julgar pais e mães quanto à sua predisposição para adotarem comportamentos de liderança ética. Contudo, este efeito é mais saliente para as participantes do género feminino, talvez devido ao conjunto de características individuais que possam tornar estas participantes mais sensíveis a este tipo de questões.

Esta dissertação teve como principal objetivo a exploração de um tema pouco conhecido e desenvolvido cientificamente. Por isso, ainda de forma modesta, apresenta uma contribuição para a literatura sobre este tema. Este trabalho permite perceber que o fenómeno da parentalidade não é um acontecimento com efeitos meramente negativos para o contexto organizacional e que, pelo contrário, pode dotar os indivíduos de um conjunto de características que podem beneficiar as interações pessoais no contexto de trabalho.

### 5.2. Limitações dos Estudos

A principal limitação destes estudos foi a amostra recolhida por conveniência, que não permitiu ter um conhecimento estatisticamente robusto sobre os efeitos entre as várias variáveis. Por exemplo, apesar de os efeitos que se verificaram no primeiro e no segundo estudo, nas subamostras dos respondentes

com filhos e do género feminino, respetivamente, serem significativos não foi possível tirar conclusões que pudessem ser generalizadas, devido ao reduzido número de participantes.

### **5.3. Investigações Futuras**

Foram levantadas algumas questões, ao longo desta dissertação, às quais não se conseguiu dar resposta e que podem ser exploradas em estudos futuros, como o efeito do estatuto parental e do género dos participantes nos julgamentos da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho, uma vez que mostraram ter algum impacto nos resultados obtidos, mais do que quando estas variáveis estavam associadas a outros sujeitos.

O primeiro estudo verificou ainda que as pessoas tendem a julgar indivíduos com filhos como menos centrados no trabalho e menos comprometidos com o mesmo. Em estudos futuros deve ser aprofundado como é que estas perceções afetam os julgamentos da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho, uma vez que não ficou claro se maior envolvimento na família pode ser visto negativa ou positivamente.

Por fim, e ainda no seguimento do envolvimento dos indivíduos na parentalidade, os resultados do primeiro estudo levantam ainda a ideia de que talvez o estatuto parental não seja, por si só, a melhor variável preditora dos julgamentos da qualidade ética dos comportamentos adotados em contexto de trabalho. O estilo parental, adotado pelos indivíduos, parece ser uma variável mais informativa sobre a forma como estes participam no desenvolvimento dos seus filhos e se envolvem na parentalidade, o que pode afetar mais diretamente a sua predisposição para agir eticamente. Deste modo, sugere-se que em estudos futuros se analise como é que os estilos parentais adotados pelos indivíduos influenciam os julgamentos que os outros fazem da qualidade ética dos comportamentos em contexto de trabalho.

## Referências

- Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards 1. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(1), 120-143.
- Amadini, M. (2015). Transition to parenthood and intergenerational relationships: The ethical value of family memory. *Ethics and Education, 10*(1), 36-48.
- Aquino, K., & Reed, I. I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(6), 1423-1440.
- Aquino, K., Reed II, A., Thau, S., & Freeman, D. (2007). A grotesque and dark beauty: How moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. *Journal of Experimental Social Psychology, 43*(3), 385-392.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist, 65*(3), 157-170.
- Bampton, R., & MacLagan, P. (2009). Does a 'care orientation' explain gender differences in ethical decision making? A critical analysis and fresh findings. *Business Ethics: A European Review, 18*(2), 179-191.
- Barroso, R. G., & Machado, C. (2010). Definições, dimensões e determinantes da parentalidade. *Psychologica, 52*(1), 211-229.
- Belkin, L. (2008). When mom and dad share it all. *New York Times Magazine, 15*, 1-13.
- Boegershausen, J., Aquino, K., & Reed II, A. (2015). Moral identity. *Current Opinion in Psychology, 6*, 162-166.
- Bridges, J. S., Etaugh, C., & Barnes-Farrell, J. (2002). Trait judgments of stay-at-home and employed parents: A function of social role and/or shifting standards?. *Psychology of Women Quarterly, 26*(2), 140-150.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 122*(4), 587-598.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Bygren, M., & Gähler, M. (2012). Family formation and men's and women's attainment of workplace authority. *Social Forces, 90*(3), 795-816.
- Camilo, C., Garrido, M. V., Ferreira, M. B., & Calheiros, M. M. (2019). How does mothering look like A multidimensional approach to maternal cognitive representations. *Journal of Family Issues, 25*, 1-25. doi: 10.1177/0192513X19860171.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference?. *Journal of Management, 26*(5), 1031-1054.

- Carr, J. C., Boyar, S. L., & Gregory, B. T. (2008). The moderating effect of work—family centrality on work—family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2), 244-262.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2017). Ethical climate and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resource Studies*, 7, 38-51. doi:10.5296/ijhrs.v7i1.10561.
- Chonko, L. B., & Hunt, S. D. (1985). Ethics and marketing management: An empirical examination. *Journal of Business Research*, 13(4), 339-359.
- Chusmir, L. H. (1982). Job commitment and the organizational woman. *Academy of Management Review*, 7(4), 595-602.
- Cuddy, A. J., & Fiske, S. T. (2002). Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, 3(1), 1-26.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2004). When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. *Journal of Social Issues*, 60, 701–718.
- Dermott, E. (2006). What's parenthood got to do with it?: Men's hours of paid work. *The British Journal of Sociology*, 57(4), 619-634.
- Dias, C. D. S. (2017). *Parentalidade, um vínculo permanente: O papel mediador do Enriquecimento Família-Trabalho na relação entre os Estilos Parentais e a Liderança Transformacional* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia, Lisboa, Portugal.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93-108.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 622-635. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.622.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. Doi:10.1037/0021-9010.87.4.611.
- Dribe, M., & Stanfors, M. (2009). Does parenthood strengthen a traditional household division of labor? Evidence from Sweden. *Journal of Marriage and Family*, 71(1), 33-45.
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Elder, L., & Greene, S. (2012). The politics of parenthood: Parenthood effects on issue attitudes and candidate evaluations in 2008. *American Politics Research*, 40(3), 419-449.
- Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E., & Deaux, K. (2004). Mothers and fathers in the workplace: How gender and parental status influence judgments of job-related competence. *Journal of Social Issues*, 60(4), 737-754.



- Gilligan, C. (1993). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Golembiewski, R. T. (1977). Testing some stereotypes about the sexes in organizations: Differential satisfaction with work?. *Human Resource Management (pre-1986)*, 16(2), 30.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Haider, A., & Nadeem, S. (2014). The relationship between emotional intelligence (EI) and organizational citizenship behaviour (OCB): The moderating role of Islamic work ethics (IWE). *ASEAN Journal of Psychiatry*, 16(1), 95-105.
- Hatrup, K., Ghorpade, J., & Lackritz, J. R. (2007). Work group collectivism and the centrality of work a multinational investigation. *Cross-Cultural Research*, 41(3), 236-260.
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 189-198.
- Ho, S. S., Li, A. Y., Tam, K., & Zhang, F. (2015). CEO gender, ethical leadership, and accounting conservatism. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 351-370.
- Hoffman, C., & Hurst, N. (1990). Gender stereotypes: Perception or rationalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 197– 208.
- Jennings, P. L., Mitchell, M. S., & Hannah, S. T. (2015). The moral self: A review and integration of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 36, S104-S168. doi: 10.1002/job.1919.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34(5), 978-1008.
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84.
- Karpoff, J. M., Lee, D. S., & Martin, G. S. (2008). The cost to firms of cooking the books. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 43, 581–611.
- Kaufman, G., & Uhlenberg, P. (2000). The influence of parenthood on the work effort of married men and women. *Social Forces*, 78(3), 931-947.
- Lancaster, J. B. (1991). A feminist and evolutionary biologist looks at women. *American Journal of Physical Anthropology*, 34, 1-11.
- Lauber, T. B., Anthony, M. L., & Knuth, B. A. (2001). Gender and ethical judgments about suburban deer management. *Society and Natural Resources*, 14(7), 571-583.
- Loe, T. W., & Weeks, W. A. (2000). An experimental investigation of efforts to improve sales students' moral reasoning. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 243-251.

- Loo, R. (2003). Are women more ethical than men? Findings from three independent studies. *Women in Management Review*, 18(4), 169–181.
- Maia, K., Alloufa, J. M., & de Araújo, R. M. (2015). Interação trabalho e família: O enriquecimento como implicação da acumulação de papéis. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 158-179.
- Matias, M., & Silva, A. (2011). Conciliação de papéis e parentalidade: Efeitos de género e estatuto parental. *Exedra: Revista Científica*, 5, 57-76.
- Maxwell, J. C. (2003). *There's no such thing as business ethics: There's only one rule for making decisions*. Warner Business Books.
- Milfont, T. L., Poortinga, W., & Sibley, C. G. (2020). Does having children increase environmental concern? Testing parenthood effects with longitudinal data from the New Zealand Attitudes and Values Study. *Plos one*, 15(3), 1-16. doi: 10.1371/journal.pone.0230361.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Monteiro, J. K., Santo, E., & Bonacina, F. (2005). Valores, ética e julgamento moral: Um estudo exploratório em empresas familiares. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(2), 237-246.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Narvaez, D., & Lapsley, D. K. (2009). Moral identity, moral functioning, and the development of moral character. *Psychology of Learning and Motivation*, 50, 237-274.
- Oberlechner, T. (2007). *The psychology of ethics in the finance and investment industry*. Research Foundation of CFA Institute.
- Ohlsson-Wijk, S. (2015). Workplace sex composition and the transition to parenthood: Men and women in Sweden. *Stockholm University: Stockholm Research Reports in Demography*, 12, 1-42.
- Orthner, D. K., & Pittman, J. F. (1986). Family contributions to work commitment. *Journal of Marriage and the Family*, 48(3), 573-581.
- Overbey, C. D. L., & White Jr, M. S. R. (2017). *Parenthood may accelerate leader development*. Strategy Research Project. United States Army War College.
- Ratcliff, R., & McKoon, G. (1988). A retrieval theory of priming in memory. *Psychological review*, 95(3), 385-408.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-14.
- Roozen, I., De Pelsmacker, P., & Bostyn, F. (2001). The ethical dimensions of decision processes of employees. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 87-99.

- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 513-540.
- Sharabi, M. (2017). Work, family and other life domains centrality among managers and workers according to gender. *International Journal of Social Economics*, 44, 1307-1321. doi: 10.1108/IJSE-02-2016-0056.
- Sharabi, M., & Harpaz, I. (2011). Gender and the relative centrality of major life domains: Changes over the course of time. *Community, work & family*, 14(1), 57-62.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.
- Simões, E. J. (2015). Agir de forma ética. In J. G. Neves, M. V. Garrido & J. E. Simões (Orgs.), Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais (3ª ed., pp. 149 - 172). Edições Sílabo.
- Singhapakdi, A. (2004). Important factors underlying ethical intentions of students: Implications for marketing education. *Journal of Marketing Education*, 26(3), 261-270.
- Smith, J. C. (2018). Politics and parenthood: An examination of UK party leadership elections. *Parliamentary affairs*, 71(1), 196-217.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Snir, R., Harpaz, I., & Ben-Baruch, D. (2009). Centrality of and investment in work and family among Israeli high-tech workers: A bicultural perspective. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 366-385.
- Stedham, Y., Yamamura, J. H., & Beekun, R. I. (2007). Gender differences in business ethics: Justice and relativist perspectives. *Business ethics: A European review*, 16(2), 163-174.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Sullivan, B. N., Haunschild, P., & Page, K. (2007). Organizations non gratae? The impact of unethical corporate acts on interorganizational networks. *Organization Science*, 18(1), 55-70.
- Swaidan, Z. (2018). Consumer Ethics of Females and Males. *Journal of Competitiveness Studies*, 26(3/4), 236-247.
- Treviño, L. K., 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.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Wallace, J. E. (2008). Parenthood and commitment to the legal profession: Are mothers less committed than fathers?. *Journal of Family and Economic Issues*, 29(3), 478-495.

- Weeks, W. A., Moore, C. W., McKinney, J. A., & Longenecker, J. G. (1999). The effects of gender and career stage on ethical judgment. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 301-313.
- Willemsen, T. M. (2002). Gender typing of the successful manager—a stereotype reconsidered. *Sex Roles*, 46(11/12), 385-391.
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic—a moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel review*, 30(2), 152-169.

# Anexos

## A. Questionário do Primeiro Estudo Empírico

### Parte I – Consentimento Informado

Caro(a) participante,

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

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, e o seu contributo é único e valioso. A sua colaboração é fundamental, sendo que o preenchimento deste questionário demorará, aproximadamente, 10 minutos. Algumas secções dizem respeito às suas perceções e opiniões, pelo que é fulcral que leia atentamente e responda com a maior sinceridade a todas as questões.

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

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

Obrigada pela sua colaboração!

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

Para questões relacionadas com a participação, por favor, contacte [prroa@iscte-iul.pt](mailto:prroa@iscte-iul.pt).

### Parte II – Dados Sociodemográficos

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

1 – Sexo

Feminino

Masculino

2 – Idade

3 – Habilitações Literárias

Ensino Básico  Ensino Secundário  Bacharelato  Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

4- Situação Profissional

Empregado(a)  Trabalhador(a)/Estudante  Estudante  Desempregado(a)  Outro

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

Entidade Pública  Entidade Privada

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

7 – Quantos colaboradores possui, aproximadamente, a sua organização?

1-9  10-49  50-249  250-500  +500

8 – Tem filhos?

Não  Sim

9- Quantos filhos tem?

10- Que idade têm os seus filhos? (Se tiver mais do que um filho, coloque as várias idades separadas por vírgulas – ex: 1,13,15).

**Parte III – Apresentação das Condições**

De seguida, pedimos-lhe que leia a seguinte descrição e que responda a um conjunto de questões. Recordamos que deve ler atentamente todas as questões e responder com a maior sinceridade possível.

Leia a descrição seguinte:

**(Condição mulher com filhos)**

A Ana tem 32 anos de idade e foi mãe, recentemente, pela primeira vez há um ano e meio.

É licenciada em gestão e trabalha numa consultora há 6 anos. As suas principais funções são identificar problemas, planear e conduzir entrevistas e analisar e sintetizar recomendações, implementando mudanças nas empresas dos clientes com quem trabalha.



**(Condição mulher sem filhos)**

A Ana tem 32 anos de idade e não tem filhos.

É licenciada em gestão e trabalha numa consultora há 6 anos. As suas principais funções são identificar problemas, planear e conduzir entrevistas e analisar e sintetizar recomendações, implementando mudanças nas empresas dos clientes com quem trabalha.



**(Condição homem com filhos)**

O Miguel tem 32 anos de idade e foi pai, recentemente, pela primeira vez há um ano e meio.

É licenciado em gestão e trabalha numa consultora há 6 anos. As suas principais funções são identificar problemas, planear e conduzir entrevistas e analisar e sintetizar recomendações, implementando mudanças nas empresas dos clientes com quem trabalha.



**(Condição homem sem filhos)**

**O Miguel tem 32 anos de idade e não tem filhos.**

**É licenciado em gestão e trabalha numa consultora há 6 anos. As suas principais funções são identificar problemas, planear e conduzir entrevistas e analisar e sintetizar recomendações, implementando mudanças nas empresas dos clientes com quem trabalha.**



**Parte IV – Medidas**

**(Comportamentos antiéticos)**

Tendo em conta esta descrição, com que frequência acha que a Ana/Miguel tem os seguintes comportamentos?

Utilize a seguinte escala de resposta, assinalando o número adequado à sua opinião.

1	2	3	4	5
Nunca	Poucas vezes	Algumas Vezes	Muitas vezes	Sempre

Falsificar ou manipular informação de relatórios financeiros.	1	2	3	4	5
Falsificar dados de tempo e de despesas em relatórios.	1	2	3	4	5
Roubar ou apropriar-se de forma indevida de ativos da empresa (ex.: dinheiro, equipamentos, materiais).	1	2	3	4	5
Usar de forma indevida o computador, a rede ou bases de dados da empresa.	1	2	3	4	5
Abusar ou usar de forma indevida propriedade ou informação confidencial da organização.	1	2	3	4	5
Violar as regras de utilização de documentos.	1	2	3	4	5
Dar informação inapropriada a analistas e investidores.	1	2	3	4	5
Comprar e vender ações com base em informação confidencial da empresa.	1	2	3	4	5
Envolver-se em atividades que causam conflito de interesses (conflitos com outras atividades, favoritismo face à família ou amigos, etc.).	1	2	3	4	5
Desperdiçar, abusar ou gerir de forma errada os recursos da empresa.	1	2	3	4	5
Envolver-se em ações de venda e de marketing falsas e enganosas (ex.: criar expectativas irrealistas).	1	2	3	4	5
Enviar faturas falsas ou enganosas aos clientes.	1	2	3	4	5
Envolver-se em práticas anticoncorrenciais (ex.: fraude, subornos e outros presentes impróprios, etc.).	1	2	3	4	5



Recolher informação confidencial da concorrência de forma inadequada.	1	2	3	4	5
Fabricar ou manipular testes de segurança e de qualidade de produtos.	1	2	3	4	5
Violar a privacidade de clientes ou consumidores.	1	2	3	4	5
Fechar um contrato com um cliente sem os devidos termos, condições e aprovações.	1	2	3	4	5
Violar os termos de contrato com clientes.	1	2	3	4	5
Discriminar colegas (com base na sua idade, etnia, género, crença religiosa, orientação sexual, etc.).	1	2	3	4	5
Envolver-se em comportamentos de assédio (sexual) ou que criam um ambiente de trabalho hostil (ex.: intimidação, racismo, perturbação, abuso verbal, violência física).	1	2	3	4	5
Violar os princípios e regras de saúde e segurança do local de trabalho.	1	2	3	4	5
Violar a privacidade dos colegas.	1	2	3	4	5
Violar ou contornar as regras de seleção de fornecedores.	1	2	3	4	5
Aceitar presentes inapropriados, favores ou comissões por parte dos fornecedores.	1	2	3	4	5
Pagar aos fornecedores sem faturas ou registos.	1	2	3	4	5
Fechar contratos com fornecedores sem todos os termos, condições ou aprovações.	1	2	3	4	5
Violar os direitos de propriedade intelectual ou informação confidencial dos fornecedores.	1	2	3	4	5
Violar os termos de contrato ou de pagamento com os fornecedores.	1	2	3	4	5
Fazer negócio com fornecedores que têm má reputação.	1	2	3	4	5
Violar padrões e regulamentos ambientais.	1	2	3	4	5
Expor o público a riscos de segurança.	1	2	3	4	5
Fazer falsas afirmações para o público ou para os media.	1	2	3	4	5
Dar informação falsa e enganosa a reguladores e/ou fisco.	1	2	3	4	5
Dar donativos e contribuições financeiras impróprias a funcionários políticos nacionais ou estrangeiros.	1	2	3	4	5
Fazer negócios com parceiros que podem estar envolvidos em situações de lavagem de dinheiro ou que estão sob inquérito por atividades duvidosas.	1	2	3	4	5
Violar os direitos humanos e laborais.	1	2	3	4	5

**(Cidadania organizacional)**

Tendo em conta a mesma descrição, com que frequência acha que a Ana/Miguel tem os seguintes comportamentos?

Para responder utilize a seguinte escala, assinalando o número adequado à sua opinião.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Quase nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre

Esforça-se para ajudar colegas com problemas relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Ajuda voluntariamente os novos funcionários a integrarem-se no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Ajusta frequentemente o seu horário de trabalho para substituir colegas quando estes precisam de se ausentar.	1	2	3	4	5	6	7
Esforça-se sempre para fazer com que os funcionários mais novos se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Mostra preocupação e cortesia genuínas com os colegas de trabalho, mesmo nas situações profissionais ou pessoais mais complicadas.	1	2	3	4	5	6	7
Em questões que podem ter sérias consequências, expressa opiniões honestas, mesmo quando outros podem discordar.	1	2	3	4	5	6	7
Motiva frequentemente os outros a expressar as suas ideias e opiniões.	1	2	3	4	5	6	7
Incentiva os outros a experimentar formas novas e mais eficazes de fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Incentiva os colegas mais hesitantes ou calados a expressar as suas opiniões quando eles não as expressam de outra forma.	1	2	3	4	5	6	7
Comunica frequentemente aos colegas sugestões de como o grupo pode melhorar.	1	2	3	4	5	6	7
Raramente falta ao trabalho, mesmo quando tem uma razão legítima para fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
Desempenha a sua função cometendo poucos erros.	1	2	3	4	5	6	7
Desempenha as suas funções profissionais com muito cuidado.	1	2	3	4	5	6	7
Cumpr sempre os prazos para concluir o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Defende a organização quando outros funcionários a criticam.	1	2	3	4	5	6	7
Incentiva amigos e familiares a recorrerem a serviços da organização.	1	2	3	4	5	6	7
Defende a organização quando pessoas externas a criticam.	1	2	3	4	5	6	7
Demonstra orgulho ao representar a organização em público.	1	2	3	4	5	6	7

Promove ativamente os serviços da organização para potenciais clientes.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

**(Centralidade do trabalho)**

Tendo em conta esta descrição, com que frequência acha que a Ana/Miguel tem os seguintes comportamentos?

Para responder utilize a seguinte escala, assinalando o número adequado à sua opinião.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Quase nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre

Os seus objetivos de vida são orientados para a família em vez do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
A maior satisfação da sua vida vem através do trabalho em vez da família.	1	2	3	4	5	6	7
As melhores coisas que lhe acontecem envolvem a família em vez do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Considera a família central para a sua vida em vez do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Considera o trabalho mais central para a sua existência do que a família.	1	2	3	4	5	6	7

**(Comprometimento com o trabalho)**

Relativamente ao contexto de trabalho, em que medida concorda que as afirmações seguintes descrevem a Ana, assinalando com um círculo ou uma cruz. Utilize a escala de resposta apresentada (Entre 1-Discordo Totalmente até 9-Concordo Totalmente).

Está muito comprometido com a empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dispõe-se a fazer sacrifícios pelo trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Faz do trabalho a sua principal prioridade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**(Identidade moral)**

Para terminar, pedimos-lhe agora que **pense em si próprio** e que responda às questões seguintes.

Encontra a seguir, nove adjetivos que caracterizam um indivíduo.

**Carinhoso(a)**

**Sensível**

**Justo(a)**

**Amigável**

**Generoso(a)**

**Prestável**

**Trabalhador(a)**

**Honesto(a)**

**Amável**

1. Tente visualizar essa pessoa
2. Imagine como ela pensa, sente e age
3. Agora, indique em que medida concorda com cada uma das afirmações apresentadas a seguir.

Para responder utilize a seguinte escala, assinalando o número adequado à sua opinião.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo <small>sem discordo</small>	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

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

Terminou o questionário.

Muito obrigada pela sua colaboração.

## **B. Questionário do Segundo Estudo Empírico**

## Parte I- Consentimento Informado

Caro(a) participante,

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

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, e o seu contributo é único e valioso. A sua colaboração é fundamental, sendo que o preenchimento deste questionário demorará, aproximadamente, 10 minutos. Algumas secções dizem respeito às suas perceções e opiniões, pelo que é fulcral que leia atentamente e responda com a maior sinceridade a todas as questões.

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

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

Obrigada pela sua colaboração!

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

Para questões relacionadas com a participação, por favor, contacte [prroa@iscte-iul.pt](mailto:prroa@iscte-iul.pt).

## Parte II – Dados Sociodemográficos

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

1 – Sexo

Feminino

Masculino

2 – Idade

3 – Habilitações Literárias

Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

4- Situação Profissional

Empregado(a)    Trabalhador(a)/Estudante    Estudante    Desempregado(a)    Outro  
                                                                                       

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

Entidade Pública                       Entidade Privada

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

7 – Quantos colaboradores possui, aproximadamente, a sua organização?

1-9              10-49              50-249              250-500              +500  
                                                       

8 – Tem filhos?

Não                       Sim

9- Quantos filhos tem?

10- Que idade têm os seus filhos? (Se tiver mais do que um filho, coloque as várias idades separadas por vírgulas – ex: 1,13,15)

### **Parte III – Apresentação das Condições**

De seguida, pedimos-lhe que leia a seguinte descrição e que responda a um conjunto de questões. Recordamos que deve ler atentamente todas as questões e responder com a maior sinceridade possível.

Leia a descrição seguinte:

**(Condição mulher sem filhos)**

A Ana é licenciada em gestão e diretora de um departamento de projetos especiais numa consultora. A sua equipa é constituída por 14 consultores e 2 assistentes administrativos.

A Ana é responsável por definir objetivos para todo o seu departamento bem como garantir que estes são cumpridos e que os seus colaboradores executam os projetos com sucesso.

A Ana tem 32 anos de idade e não tem filhos.



(Condição mulher com filhos)

A Ana é licenciada em gestão e diretora de um departamento de projetos especiais numa consultora. A sua equipa é constituída por 14 consultores e 2 assistentes administrativos.

A Ana é responsável por definir objetivos para todo o seu departamento bem como garantir que estes são cumpridos e que os seus colaboradores executam os projetos com sucesso.

A Ana tem 32 anos de idade e foi mãe, recentemente, pela primeira vez há um ano e meio.



(Condição homem sem filhos)

O Miguel é licenciado em gestão e diretor de um departamento de projetos especiais numa consultora. A sua equipa é constituída por 14 consultores e 2 assistentes administrativos.

O Miguel é responsável por definir objetivos para todo o seu departamento bem como garantir que estes são cumpridos e que os seus colaboradores executam os projetos com sucesso.

O Miguel tem 32 anos e não tem filhos.



**(Condição homem com filhos)**

O Miguel é licenciado em gestão e diretor de um departamento de projetos especiais numa consultora. A sua equipa é constituída por 14 consultores e 2 assistentes administrativos.

O Miguel é responsável por definir objetivos para todo o seu departamento bem como garantir que estes são cumpridos e que os seus colaboradores executam os projetos com sucesso.

O Miguel tem 32 anos e foi pai, recentemente, pela primeira vez há um ano e meio.



**Parte IV – Verificação da Manipulação**

Para verificarmos que a descrição acima é clara, por favor responda às seguintes questões:

1. O sujeito da descrição é do sexo:

Feminino

Masculino

2. O sujeito da descrição tem filhos?

Sim

Não

**Parte V – Medida**

Tendo em conta esta descrição, e confiando apenas nas suas primeiras impressões, com que frequência imagina que a Ana poderá ter os seguintes comportamentos? Utilize a seguinte escala de resposta, assinalando o número adequado à sua opinião.

1	2	3	4	5
Nunca	Poucas vezes	Algumas Vezes	Muitas vezes	Sempre

Tem interesse em como os seus colaboradores se sentem e como vão.	1	2	3	4	5
Dedica tempo para o contacto pessoal.	1	2	3	4	5
Presta atenção às necessidades pessoais dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
Dedica tempo para falar de emoções relacionadas com o trabalho.	1	2	3	4	5



Preocupa-se genuinamente com o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
Simpatiza com os seus colaboradores quando estes têm problemas.	1	2	3	4	5
Preocupa-se com os seus colaboradores.	1	2	3	4	5
Responsabiliza os seus colaboradores por problemas sobre os quais estes não têm controlo.	1	2	3	4	5
Responsabiliza os seus colaboradores por trabalhos que estes não controlam.	1	2	3	4	5
Responsabiliza os seus colaboradores por coisas que não são culpa deles.	1	2	3	4	5
Procura atingir o sucesso às custas dos outros.	1	2	3	4	5
Foca-se em atingir apenas os seus próprios objetivos.	1	2	3	4	5
Manipula os seus subordinados.	1	2	3	4	5
Permite que os seus subordinados influenciem decisões críticas.	1	2	3	4	5
Não permite que outros participem no processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
Procura obter conselhos junto dos seus subordinados relativamente à estratégia organizacional.	1	2	3	4	5
Reconsidera decisões com base nas recomendações dos seus subordinados.	1	2	3	4	5
Delega responsabilidades desafiantes aos seus subordinados.	1	2	3	4	5
Permite aos subordinados que estes tenham um papel chave na definição dos seus próprios objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5
Gosta de trabalhar de forma ecológica.	1	2	3	4	5
Mostra preocupação quanto a questões de sustentabilidade.	1	2	3	4	5
Estimula a reciclagem de objetos e materiais no seu departamento.	1	2	3	4	5
Explica de forma clara os códigos de conduta relacionados com a integridade.	1	2	3	4	5
Explica o que é expectável dos seus colaboradores em termos de comportamentos de integridade.	1	2	3	4	5
Clarifica as diretrizes de integridade.	1	2	3	4	5
Garante que os seus colaboradores cumprem os códigos de integridade.	1	2	3	4	5
Clarifica quais são as consequências caso os seus colaboradores adotem comportamentos antiéticos.	1	2	3	4	5
Estimula a discussão sobre questões de integridade junto dos colaboradores.	1	2	3	4	5
Elogia os colaboradores que se comportam de acordo com as diretrizes de integridade.	1	2	3	4	5
Explica quais são as expectativas de desempenho para cada colaborador da sua equipa.	1	2	3	4	5
Explica o que é expectável de cada colaborador da sua equipa.	1	2	3	4	5
Explica o que é expectável dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5

Clarifica prioridades.	1	2	3	4	5
Clarifica quem é que é responsável por cada tarefa.	1	2	3	4	5
Cumpre as suas promessas.	1	2	3	4	5
É de confiança no que toca a fazer o que diz.	1	2	3	4	5
É de confiança no que toca a honrar os seus compromissos.	1	2	3	4	5
Cumpre sempre com a sua palavra.	1	2	3	4	5

Terminou o questionário.

Muito obrigada pela sua colaboração.