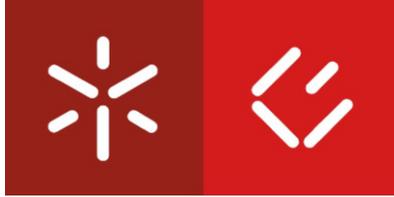


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Lara Sofia Sousa Santos

**Liderança Ética e a sua influência no  
bem-estar dos trabalhadores**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Lara Sofia Sousa Santos

**Liderança Ética e a sua influência no  
bem-estar dos trabalhadores**

Dissertação de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor João Leite Ribeiro**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



### **Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação representou uma das etapas mais desafiantes da minha vida, tanto a nível pessoal, como a nível académico. Para a conclusão da mesma, pude contar com o apoio de pessoas muito importantes para mim, que nunca permitiram que baixasse os braços, e às quais gostaria de deixar o meu agradecimento.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Doutor João Leite Ribeiro, que para além de orientador, foi um grande amigo durante todo este processo. Obrigada pelas palavras de força e motivação, e acima de tudo pela paciência. Sem o seu apoio e orientação, não teria sido possível alcançar este objetivo.

Quero agradecer também aos meus pais e ao meu irmão, pelo apoio e amor incondicionais, que me permitiram ser a pessoa que sou hoje. Nunca vou poder agradecer tudo que fizeram e ainda fazem por mim.

Ao Marco, obrigada pelo amor, pela paciência e pela compreensão, e por nunca me ter deixado desistir.

Por fim, quero agradecer à Maria, à Solange, à Inês, à Filipa e à Cátia, pelas palavras de apoio, e por serem as melhores amigas que alguém pode ter.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Liderança Ética e a sua influência no bem-estar dos trabalhadores**

### **RESUMO**

Atualmente, e após a ocorrência de alguns escândalos associados a comportamentos pouco éticos por parte de empresas de renome mundial, as preocupações da opinião pública com a temática da ética nas organizações aumentaram. A sociedade em geral está cada vez mais consciente e preocupada com os produtos que consome, exercendo assim pressão sobre as organizações, exigindo que as mesmas reflitam essas suas preocupações, adotando práticas que não coloquem em causa os seus valores e preocupações éticas.

Uma destas práticas é a liderança ética, um estilo de liderança caracterizado por valores como a honestidade, a justiça e a integridade, que pode resultar em inúmeros benefícios para a organização, e que por isso tem vindo a despertar o interesse por parte de diversos investigadores.

Desta forma, este estudo é elaborado com o intuito de melhor compreender a crescente importância da liderança ética em contexto organizacional, sendo que mais especificamente, será abordada a possível influência da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores.

Para desenvolver esta investigação, inserida num paradigma qualitativo, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas como método de recolha de dados. Assim, foram entrevistadas 11 pessoas, de áreas e setores de atividade diferentes.

**Palavras-chave:** Liderança – Ética – Liderança Ética – Bem-estar

## **Ethical leadership and its influence on workers' well-being**

### **ABSTRACT**

Currently, and after the occurrence of some scandals associated with unethical behavior on the part of world-renowned companies, the concerns of public opinion on the subject of ethics in organizations have increased.

Society in general is increasingly aware of and concerned about the products it consumes, thereby putting pressure on organizations, demanding that they reflect these concerns, adopting practices that do not jeopardize their values and ethical concerns.

One of these practices is ethical leadership, a leadership style characterized by values such as honesty, fairness and integrity, which can result in countless benefits for the organization, and for this reason it has been arousing the interest of several researchers.

Thus, this study is designed in order to better understand the growing importance of ethical leadership in an organizational context, and more specifically, the possible influence of ethical leadership on the well-being of workers will be addressed.

To develop this investigation, inserted in a qualitative paradigm, it was decided to conduct semi-structured interviews as a method of data collection. Thus, 11 people were interviewed, of different areas and sectors of activity.

**Keywords:** Leadership – Ethics – Ethical Leadership – Well-being

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>Capítulo I: Introdução.....</b>	<b>10</b>
2.1. Introdução .....	13
2.2. Liderança .....	13
2.3. Ética .....	18
2.4. Liderança Ética.....	21
2.5. Exemplos de líderes éticos .....	25
2.6. Bem-estar no local de trabalho .....	26
2.7. A liderança ética e o bem-estar dos trabalhadores .....	28
2.8. Síntese do capítulo .....	29
<b>Capítulo III: Metodologia .....</b>	<b>30</b>
3.1. Posicionamento Metodológico .....	30
3.2. Métodos de recolha de dados.....	30
3.3. Métodos de análise de dados .....	31
3.4. Caracterização da amostra.....	32
3.5. Procedimentos .....	34
<b>Capítulo IV: Apresentação, análise e discussão dos dados.....</b>	<b>36</b>
4.1. Introdução .....	36
4.2. Em que consiste a liderança ética? .....	36
4.3. Como se define o bem-estar no local de trabalho? .....	42
4.4. Qual a influência da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores?.....	46

<b>Capítulo V: Conclusões, Limitações e Investigações futuras .....</b>	<b>49</b>
5.1. Principais conclusões.....	49
5.2. Limitações.....	50
5.3. Investigação Futura .....	50
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>52</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>63</b>
Apêndice A- Guião de entrevista.....	64

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Caracterização da amostra .....	34
---	----

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o conceito de ética tem vindo a adquirir uma importância acrescida no contexto empresarial, atraindo a atenção não só de especialistas desta área, mas também de líderes corporativos. Recentemente, a opinião pública tem vindo a tomar conhecimento acerca de casos de transgressões éticas por parte de grandes organizações, o que também exerceu uma importante influência para que a problemática da ética fosse mais debatida, tanto publicamente, como em contexto organizacional (Chughtai *et al.*, 2015). Grande parte destas transgressões estão associadas a comportamentos tais como, suborno, corrupção, facilitação de pagamentos, discriminação, assédio, *bullying*, entre outros, que quando debatidos de forma pública, podem levar ao declínio das organizações a eles associados (Bello, 2012).

O caso da falência da empresa Enron Corporation, é um dos exemplos mais mediáticos de como a falta de princípios éticos na gestão de empresas, conduziu à sua queda. Neste caso em específico, a falta de transparência por parte da gestão de topo para com os seus trabalhadores, acerca da verdadeira situação em que se encontrava a empresa, bem como conflitos de interesse dos gestores de topo da empresa, aliado a irregularidades contabilísticas, que colocaram em causa a reputação da consultora Arthur Andersen, como auditora da empresa, foram alguns dos fatores que levaram à falência da Enron, que até este escândalo ser tornado público em 2001, era considerada uma das empresas mais inovadoras e importantes nas indústrias da eletricidade, gás natural, comunicações e papel e celulose (Li, 2010).

Perante este e outros tantos escândalos corporativos, tornados públicos entre o final dos anos 90 e início do ano 2000, surge ou ressurge, um *novο* conceito, que assume um papel fundamental nesta dissertação: o conceito de liderança ética.

Embora seja difícil definir com exatidão o que é a liderança ética, a definição mais consensual é a de Brown *et al.* (2005), segundo a qual a liderança ética é “a demonstração de uma conduta normativamente apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, e a promoção de tal conduta aos seguidores através de comunicação, reforço e tomada de decisão bidirecionais” (p.120).

A liderança ética surge então como uma possível resposta aos problemas éticos que as empresas possam enfrentar, uma vez que um líder ético, lidera com base em princípios morais, inspirando os seus seguidores a adotar uma conduta semelhante, o que pode prevenir a ocorrência de situações como a que se sucedeu no caso da Enron Corporation (Demirtas & Akdogan, 2015).

Para além disto, é também expectável que a liderança ética e consequentemente os líderes éticos, exerçam uma importante influência sobre outros aspectos vitais no funcionamento de uma Organização ou empresa. Assim, perante um líder ético, os trabalhadores demonstram uma maior confiança em relação ao mesmo, o que por sua vez leva a um maior compromisso para com a Organização e os seus objetivos, o que tem um impacto positivo na performance da Organização (Bello, 2012; Wang *et al.*, 2017).

Perante os aspectos mencionados anteriormente, este estudo intitulado “Liderança Ética e a sua influência no bem-estar dos trabalhadores”, tem como objetivo analisar e compreender os aspectos inerentes à Liderança Ética, bem como se a mesma pode ou não influenciar o bem-estar dos trabalhadores.

Espera-se com a realização do presente estudo, com todas as suas limitações de realização do trabalho empírico, nomeadamente contextuais decorrentes da pandemia da COVID-19, contribuir para a literatura acerca da liderança ética, mostrando a influência positiva da mesma relativamente ao bem-estar dos trabalhadores.

Tendo em conta os objetivos do estudo, tornou-se necessário o estabelecimento de três perguntas de partida, que servirão de guia na realização do mesmo, sendo estas:

1. Em que consiste a liderança ética?
2. Como se define o bem-estar no local de trabalho?
3. Qual a influência da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores?

Pra responder a estas perguntas, a investigação é feita com base num posicionamento metodológico interpretativo de natureza qualitativa, sendo que o método de recolha de dados utilizado é a entrevista semiestruturada e o método de análise de dados é a análise de conteúdo. No que diz respeito à estrutura, esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos.

No capítulo I - Introdução, é apresentada a temática que motiva a realização deste estudo, bem como a justificação para a escolha da mesma, e por fim as questões de partida que orientam a realização da investigação.

No capítulo II - Revisão de Literatura, é elaborado um enquadramento teórico acerca do tema proposto. Para isto, são aprofundados inicialmente conceitos como a liderança e a ética, de modo a tentar compreender o surgimento e o significado do conceito de liderança ética. É também abordado o conceito de bem-estar no local de trabalho, de modo a alcançar uma conclusão acerca da relação entre a liderança ética e o bem-estar dos trabalhadores.

O capítulo III - Metodologia, tal como o nome indica, apresenta o posicionamento metodológico utilizado para a realização desta investigação, bem como a respetiva justificação. Neste capítulo são também explicados os métodos utilizados para a recolha e análise de dados, sendo estes também acompanhados de justificação.

No capítulo IV - Apresentação, análise e discussão de dados, é feita uma apresentação dos dados resultantes das entrevistas realizadas, bem como a análise e discussão dos mesmos, de modo a tentar responder às perguntas de partida propostas.

Por fim, no capítulo V - Conclusão, para além de serem apresentadas as principais conclusões que resultaram do processo de investigação, são ainda enunciadas as principais limitações que dificultaram a realização do mesmo.

Segue-se o capítulo referente à Revisão de Literatura, onde é realizada uma análise ao estado da arte relativo ao tema em estudo.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Introdução**

Neste capítulo, efetua-se o enquadramento teórico acerca do tema proposto para a investigação. Desta forma, inicialmente é abordado o conceito de liderança e de seguida o conceito de ética, de modo a alcançar uma maior compreensão acerca do conceito de liderança ética, sendo ainda mencionados alguns exemplos conhecidos de líderes éticos. Posteriormente, é analisado o conceito de bem-estar no local de trabalho, para que seja possível alcançar uma maior compreensão acerca da relação entre a liderança ética e o bem-estar dos trabalhadores.

### **2.2. Liderança**

Nas últimas décadas, a temática da liderança tem vindo a adquirir uma importância acrescida para os investigadores e especialistas da área (Dinh *et al.*, 2014). Isto acontece devido há crença de que a liderança se apresenta como um fator determinante para que as organizações consigam alcançar o sucesso, tendo também o poder de as condenar ao fracasso. Assim, é de extrema importância estudar esta problemática e perceber as implicações que a mesma pode ter no funcionamento das organizações.

Embora não existe uma definição consensual e precisa de liderança, segundo House *et al.* (1999, p.13), a liderança pode ser definida como “a capacidade que um indivíduo possui para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações às quais pertencem”.

Isto acontece porque líderes com fortes capacidades de liderança possuem um vasto conhecimento acerca da Organização à qual pertencem, sendo-lhe assim possível identificar com clareza e prontidão possíveis problemas, situações e questões que necessitem de resolução, e desta forma atribuir funções específicas a cada um dos seus colaboradores, inspirando-os a comprometer-se não só com o seu trabalho quotidiano, mas também com os objetivos e resultados que a Organização pretende alcançar (Holmberg *et al.*, 2016). Desta forma, verifica-se um aumento da admiração pelo líder por parte dos seus trabalhadores, que leva a que estes “imitem” os valores, crenças, comportamento e atitudes, que o líder utiliza no seu dia-a-dia (Hao & Yazdanifard, 2015; Ishaq *et al.*, 2019).

Tendo tudo isto em conta, pode ocorrer uma confusão entre os conceitos de liderança e gestão, bem como entre líder e gestor. No entanto, e apesar de existirem semelhanças entre todos estes conceitos, os mesmos não devem ser confundidos. Já em 1977, Abraham Zaleznik abordava as diferenças evidentes entre gestão e liderança, mas principalmente entre líder e gestor, defendendo que ambos apresentam diferenças significativas principalmente em termos de personalidade, atitudes face

aos objetivos a cumprir, concepções acerca do trabalho e ainda relativamente às relações que estabelecem com aqueles que os rodeiam, inspirando desta forma acadêmicos contemporâneos que investigam acerca desta problemática na atualidade (Wajdi, 2017).

Apesar de hoje em dia a grande maioria dos gestores se considerar um líder, um verdadeiro líder é cada vez mais raro de se encontrar.

Isto não significa, no entanto, que exista algum tipo de conflito linguístico ou organizacional entre liderança e gestão. Muito pelo contrário, ambas apresentam pontos fortes e áreas às quais podem acrescentar valor e oferecer o seu contributo, devendo assim existir uma colaboração construtiva entre as duas, uma possível forma de complementaridade (Li, 2016). Assim, o gestor contribui através das suas capacidades de planeamento, organização e coordenação na resolução de problemas. Por sua vez, o líder inspira e motiva as pessoas, determinando-as a seguir um caminho específico (Nen, 2015).

Desta forma, e dadas as competências que lhe são atribuídas, o gestor deve garantir que os prazos e orçamentos destinados à realização de uma determinada atividade são cumpridos, sendo também responsável por motivar a sua equipa e garantir que a mesma mantém o foco na tarefa que lhe foi atribuída (Reynolds & Warfield, 2010). Posto isto, o gestor deve ainda avaliar de forma contínua a performance da equipa, assegurando o respeito pelos padrões de qualidade, assim como que os resultados finais da atividade vão ao encontro ao que era esperado.

A pergunta que se impõe então é: *Final, o que distingue um líder de um gestor?* Segundo a perspetiva de Goleman (2004), a resposta a esta questão é a inteligência emocional. Apesar de ser um tema de estudo relativamente recente, existem diversas definições associadas à inteligência emocional. A mais recente destas definições surge por parte de Mayer *et al.* (2008, p.507), que definem a inteligência emocional como “a capacidade de executar um raciocínio preciso sobre as emoções e a capacidade de usar as emoções e o conhecimento emocional para melhorar o pensamento” (ver também Côté, 2014).

Goleman (2004) não quer com isto negar a relevância de outras competências mais técnicas, mas considera a inteligência emocional como a competência fundamental para se ser um bom líder. É importante referir que a inteligência emocional não é inata ao indivíduo, sendo algo que se vai adquirindo e construindo ao longo da vida através dos processos de socialização e experiências diversas. Desta forma, Goleman (2004) apresenta cinco componentes que considera fundamentais para que alguém possa ser considerado emocionalmente inteligente.

A primeira destas componentes é o autoconhecimento, que implica que o indivíduo saiba reconhecer e compreender as suas próprias emoções, humores e motivações, bem como a forma de como estas podem afetar aqueles que o rodeiam.

A segunda componente é a gestão de emoções, competência que permite ao indivíduo controlar e redirecionar os seus impulsos menos bons, encontrando assim formas de os canalizar, de modo a ser possível torná-los úteis. Isto é de extrema importância para o exercício da liderança uma vez que, uma pessoa com estas capacidades de controlo, cria um ambiente de confiança e de justiça, o que por sua vez pode proporcionar um potencial aumento da produtividade da Organização e simultaneamente uma diminuição do *turnover* e mesmo de comportamentos de ausência – absentismo.

Outra das componentes da inteligência emocional é a motivação, fator que leva o líder a agir e a procurar alcançar os objetivos com base na sua paixão pelo trabalho, ao invés de motivado por outros fatores, como por exemplo as recompensas monetárias. Líderes motivados são líderes que reagem com otimismo perante as adversidades, contagiando os seus trabalhadores com este espírito, motivando-os a chegar mais longe (Maamari & Majdalani, 2016).

Também a empatia é uma componente fundamental, traduzindo a capacidade de um líder reconhecer e ter em consideração os sentimentos dos seus trabalhadores (Goleman 2004; Holt *et al.*, 2017). Na atualidade, esta componente vai adquirindo uma importância cada vez maior, nomeadamente devido à crescente utilização do trabalho em equipa que envolve, como é natural, diferentes personalidades e emoções, que o líder deve aprender a gerir da melhor forma possível, de modo a garantir o sucesso da sua equipa (Holt *et al.*, 2017).

A última componente é a competência social. Esta componente traduz a capacidade do indivíduo gerir apropriadamente as suas relações com os restantes, de modo a assegurar que seguem todos na direção pretendida. A competência social apresenta-se então como o culminar das restantes componentes da Inteligência Emocional. Esta componente é importante em termos de liderança uma vez que, a função do líder é garantir que o trabalho é realizado através de outras pessoas, sendo a competência social que possibilita isto.

Como é evidente, nem todos os líderes possuem as mesmas características e competências. Isto afeta o exercício da liderança de diferentes formas, uma vez que diferentes personalidades dão origem a diferentes estilos de liderança, que os investigadores da área têm vindo a conceptualizar ao longo dos anos (Day *et al.*, 2014; Anderson & Sun, 2017). Desta forma, diversos autores têm vindo a abordar os diferentes estilos de liderança existentes, dos quais se destacam cinco estilos principais (Day *et al.*, 2014; Anderson & Sun, 2017).

Começando por abordar a liderança “laissez faire”, este estilo conjuga uma série de comportamentos passivos por parte do líder, sendo então caracterizada pela ausência de liderança e falta de intervenção por parte do mesmo (Skogstad *et al.*, 2014). Por conseguinte, os líderes “laissez faire”, demonstram uma enorme irresponsabilidade face aos deveres que lhes foram incumbidos, e ausência de preocupação para com os seus trabalhadores (Tosunoglu & Ekmecki, 2016). Pode então afirmar-se que para além da falta de presença, a liderança “laissez faire” representa a ausência total de liderança.

Como seria de antecipar, este tipo de comportamentos por parte de alguém que ocupa um cargo de liderança, acarreta consequências negativas para a Organização, podendo afetar a satisfação dos trabalhadores no seu local de trabalho, levando ao aumento das frustrações e stresse no grupo de trabalho, podendo dar origem ao escalar de conflitos interpessoais (Skogstad *et al.*, 2007). Tudo isto leva a que estes autores descrevam a liderança “laissez faire” como um tipo de liderança destrutiva, uma vez que viola os interesses da Organização, bem como dos seus trabalhadores, prejudicando os objetivos organizacionais e o bem-estar dos seus recursos humanos. No entanto, há também alguns autores que defensores de que este estilo de liderança pode acarretar alguns benefícios, nomeadamente no que diz respeito a aumentar a autonomia e independência dos trabalhadores (Yang, 2015).

A liderança autocrática, também habitualmente conhecida como liderança autoritária, é outro dos estilos de liderança que gera mais críticas por parte dos autores (De Hoogh *et al.*, 2015). Numa situação de liderança autocrática, o líder concentra em si todo o poder de tomada de decisão. Assim, através desta centralização de poder, o líder autocrático controla todas as atividades levadas a cabo pelos seus trabalhadores, não lhes oferecendo qualquer oportunidade para que estes possam contribuir com os seus *inputs* (De Hoogh *et al.*, 2015).

A liderança autocrática é considerada prejudicial para a Organização pela grande maioria dos investigadores da área, tendo em conta que a centralização do poder leva a que os trabalhadores se sintam desvalorizados e tratados de forma injusta (Harrison & Klein, 2007), o que poderá afetar negativamente a moral e a performance da equipa. No entanto, existem também outros estudos que realçam o facto de que, em determinadas circunstâncias, a liderança autocrática pode até apresentar consequências positivas. Dependendo da cultura organizacional na qual se insere, o líder autocrático, ao estabelecer aquilo que os seus trabalhadores deverão fazer, bem como uma hierarquia bem definida, providencia aos mesmos tranquilidade por sentirem que estão a trabalhar num ambiente estruturado e bem organizado (De Hoogh *et al.*, 2015).

A liderança democrática representa um estilo de liderança em que o líder, apesar de ser o responsável pelas tomadas de decisão, inclui os restantes trabalhadores no processo que leva às decisões finais (Amanchukwu *et al.*, 2015). Esta participação ativa por parte dos colaboradores é um estímulo à sua criatividade, promovendo desta forma o envolvimento e compromisso dos trabalhadores para com a Organização e os seus objetivos.

Estes comportamentos de liderança democrática promovem as relações baseadas na confiança mútua, sendo importantes para garantir a produtividade e satisfação dos trabalhadores, bem como o seu compromisso organizacional (Bell & Mjoli, 2014).

No entanto, nem tudo são vantagens no que diz respeito à liderança democrática, existindo também alguns riscos associados a este estilo de liderança. Um desses riscos é o facto de o envolvimento de todos no processo de tomada de decisão pode levar a más decisões e a uma má execução das mesmas (Aginah *et al.*, 2017). Outro dos riscos é, por vezes, existir a necessidade de uma rápida intervenção, desperdiçando-se assim tempo valioso a recolher o *input* de todos os trabalhadores (Amanchukwu *et al.*, 2015).

Resta apenas abordar dois estilos de liderança, que Burns (1978) apresenta como uma dicotomia: a liderança transformacional e a liderança transaccional (Vito *et al.*, 2014).

A liderança transformacional é um dos temas mais debatidos no campo de estudo da liderança, ao longo dos últimos anos (Diaz-Saenz, 2011; Banks *et al.*, 2016).

O líder transformacional distingue-se dos demais por consciencializar os seus seguidores acerca da importância dos resultados desejados, bem como dos meios para atingir os mesmos (McCleskey, 2014). Desta forma, o líder transformacional leva a que os seus trabalhadores atribuam uma maior importância aos interesses da Organização em detrimento dos seus. Isto, tendo em consideração a pirâmide de necessidades de Maslow (1954), representa uma menor preocupação atribuída às necessidades de segurança, e por outro lado, um aumento da necessidade de conquistas relacionadas com a sua função no trabalho (Mencil *et al.*, 2016).

Para exercer esta influência sobre os seus trabalhadores e alcançar os resultados desejados, o líder transformacional exhibe quatro comportamentos. O primeiro destes comportamentos é a influência idealizada, que diz respeito aos elevados padrões morais e conduta ética que caracterizam o líder transformacional, que levam à lealdade dos seus seguidores. Outro dos comportamentos é a motivação inspiracional, referente aos líderes com fortes visões para o futuro, baseadas nos seus valores e ideais. Estes dois aspetos do líder transformacional são habitualmente agrupados como carisma. A terceira dimensão do líder transformacional é a estimulação intelectual, isto é, a capacidade de desafiar as

normas organizacionais, encorajando os trabalhadores a pensar de forma diferente, o que pode levar ao desenvolvimento de estratégias inovadoras. Por fim, a consideração individual, dimensão através da qual o líder reconhece que os seguidores possuem necessidades de desenvolvimento específicas e por isso assume o papel de *coach* ou mentor, para ajudar os seguidores a atingir todo o seu potencial (Bono & Judge, 2004; Mencl *et al.*, 2016).

Estas características dão origem a algumas comparações entre a liderança transformacional e a liderança ética, que será abordada de forma aprofundada no decorrer deste estudo. No entanto, a relação entre estes dois tipos de liderança não é assim tão linear, uma vez que, apesar de grande parte dos líderes transformacionais apresentar comportamentos éticos e valores morais no exercício da liderança, nem todos se comportam desta forma, o que torna a comparação um pouco excessiva (Yasir & Mohamad, 2016).

Por fim, a liderança transacional, tal como o nome indica, está relacionada com as transações efetuadas entre o líder e os seus seguidores. Através destas transações, os líderes providenciam aos seus seguidores recursos, como por exemplo recompensas, que lhes permitem satisfazer os seus próprios interesses pessoais, atenuando a ansiedade no local de trabalho. Por sua vez, os seguidores retribuem através do seu empenho e performance, que permitem alcançar os objetivos e aumentar a eficácia organizacional (McCleskey, 2014).

Desta forma, o líder transacional transmite de forma clara as suas expectativas e objetivos aos seus trabalhadores, o que por sua vez leva a que estes demonstrem níveis mais elevados de compromisso, satisfação e performance, bem como comportamentos de cidadania organizacional (Bass *et al.*, 2003; McCleskey, 2014).

A liderança ética é o estilo de liderança que serve de inspiração para este estudo, pelo que será alvo de uma análise mais profunda no decorrer deste capítulo.

O conceito de liderança já é tão antigo como a história da humanidade, por isso é natural que continuem a surgir novas teorias e abordagens acerca deste conceito, cuja importância no sucesso das Organizações tem vindo a ser comprovada, mas acerca do qual ainda há muito mais para compreender.

Segue-se a abordagem ao conceito de ética, de modo a tentar perceber de que modo surgiu e qual a sua importância na dinâmica organizacional.

### **2.3. Ética**

Hoje em dia, há quem acredite que para se ser ético, basta apenas seguir determinado código de ético definido por determinada entidade ou Organização.

No entanto, o conceito de ética não é assim tão linear, ou preto no branco. A razão pela qual é tão difícil definir o que é a ética prende-se com o facto de ser um conceito extremamente pessoal, o que significa que não existe um código de conduta que possa ser aplicável a todo e qualquer indivíduo, uma vez que, até o papel que desempenhamos enquanto membros da sociedade exerce uma grande influência na forma como cada um percebe a ética. Torna-se assim necessário que exista da nossa parte um esforço contínuo e introspetivo que nos leve a uma melhor compreensão e aplicação deste conceito que tem vindo a adquirir cada vez mais importância ao longo dos tempos (Pasztor, 2015).

Um estudo da Universidade de Santa Clara (Velasquez *et al.*, 2010) abordou esta questão de forma pouco comum mas muito inteligente, sendo que, uma vez que é impossível definir de forma consensual o conceito de ética, os autores do referido estudo optaram por abordar tudo aquilo que a ética não é.

Desta forma, não podemos nem devemos definir a ética tendo por base os nossos sentimentos, uma vez que todos nós possuímos valores diferentes, o que pode levar a que um indivíduo se sinta bem e realizado após determinada ação que resulte em benefícios para si, mesmo que esta possa resultar em prejuízos para outros envolvidos, o que não traduz a essência do comportamento ético.

Um grande número de pessoas considera que para se comportar de forma ética basta apenas respeitar as leis. No entanto, hoje em dia, tornou-se cada vez mais comum as leis protegerem os interesses de indivíduos e grupos com um grande poder e influência, por exemplo, a nível económico e político, deixando assim o cidadão comum cada vez mais vulnerável e desprotegido. Isto serve para demonstrar que nem todas as leis são justas e corretas e sendo assim, o respeito pelas leis também não serve para definir o que é o comportamento ético (Pasztor, 2015; The Ethics Centre, 2016).

Também é bastante comum existir uma certa confusão entre a ética e a religião. Isto também origina algumas questões, uma vez que, seguir determinada religião pertence ao livre arbítrio de cada um, mas o comportamento ético deve ser transversal a qualquer indivíduo. Contudo, a religião que cada um escolhe seguir pode influenciar as percepções de éticas assumidas, não sendo, no entanto, determinantes de comportamento ético (Parboteeah *et al.*, 2008; Pasztor 2015).

No que diz respeito à ciência, que constantemente nos surpreende com novas descobertas que facilitam bastante o nosso dia-a-dia, pese embora o facto de ser capaz de compreender e esclarecer o porquê de alguém agir de determinada forma, não pode, no entanto, estabelecer como devemos agir.

A ética também não está relacionada com as normas e regras consideradas aceitáveis em sociedade, uma vez que estas são elaboradas tendo por base generalizações e práticas, cujos resultados foram comprovados no passado.

A ética é então, tal como já foi mencionado anteriormente, algo extremamente pessoal, que implica um constante desejo de saber mais e fazer melhor, bem como o reconhecimento dos próprios erros. Isto implica da parte de cada um pensamento crítico, não aceitando desta forma um qualquer código e ética já existente, desenvolvendo assim um próprio, que seja justo para si e para aqueles que o rodeiam (Pasztor, 2015).

Ao longo dos últimos anos, a ética em contexto organizacional tem vindo a despertar um interesse especial, não só para os investigadores da área, mas também para os líderes das grandes empresas. Isto tornou-se uma realidade devido à divulgação pública de escândalos que assolaram essas empresas, relacionados com a exibição de comportamentos pouco ou nada éticos por parte das mesmas. Estes escândalos mancharam a reputação das empresas e dos seus líderes aos olhos da opinião pública, o que tornou urgente a adoção de uma conduta ética no mundo dos negócios (Floyd *et al.*, 2013).

Esta maior preocupação pela ética deve começar nas mais conceituadas escolas de gestão que formam grande parte dos líderes de hoje em dia, através da aposta numa melhoria dos programas e técnicas de ensino, de modo a alertar e educar os futuros líderes e gestores para a importância da ética (Nicholson & DeMoss, 2009; De Los Reyes Jr *et al.*, 2017).

Ao promover comportamentos e uma conduta organizacional éticos, o líder cria um ambiente positivo onde predomina a abertura e a confiança. Desta forma, os trabalhadores são incentivados a fazer o que é correto, sendo assim recompensados pelo seu comportamento ético (Bedi *et al.*, 2016).

A aposta numa conduta ética apresenta grandes benefícios, tanto para as organizações, como para os seus trabalhadores e os seus beneficiários. Ao fazer o que é mais correto e o que é melhor para todas as partes envolvidas, os líderes estão a conduzir o seu negócio da forma mais eficiente possível, aumentando simultaneamente a qualidade do mesmo (Su, 2014).

Desta forma, vários estudos (Demirtas & Akdogan, 2015; Engelbrecht *et al.*, 2017) comprovam que organizações e empresas geridas com base no respeito por princípios virtuosos e uma conduta ética, apresentam níveis mais elevados de compromisso e confiança por parte dos trabalhadores, verificando-se ainda uma redução significativa no turnover. Isto tem como consequência a melhoria da qualidade dos serviços prestados, o que por sua vez leva a um aumento da satisfação dos consumidores, bem como da eficácia, eficiência e lucros da empresa (Ahn *et al.*, 2018). Por conseguinte, isto transmite uma imagem positiva da empresa ao público em geral, o que melhora significativamente a sua reputação, atraindo as atenções de possíveis investidores que, partilhando das preocupações da sociedade atual cada vez mais consciente acerca das questões relativas à responsabilidade social e comportamento ético,

procuram organizações que transmitam este tipo de valores para realizar possíveis investimentos (Floyd *et al.*, 2013).

Um dos segredos para que uma Organização seja bem-sucedida no cumprimento e disseminação de valores éticos, é garantir que o exemplo parte do topo da hierarquia da Organização, isto é, do seu líder.

A ética associada à liderança é um tema de estudo relativamente recente, mas que tem vindo a atrair cada vez mais interesse por parte de investigadores de diversas áreas (Lawton & Páez, 2015).

Veríssimo & Lacerda (2015) defendem que a ética e a integridade são conceitos centrais no que diz respeito à liderança, contribuindo para o sucesso e sobrevivência da Organização.

Surge então um súbito interesse pelo conceito de liderança ética, especialmente após os escândalos corporativos mencionados anteriormente.

Assim, de seguida, abordar-se-á o conceito de liderança ética e perceber de que forma o mesmo pode contribuir para o sucesso das organizações.

#### **2.4. Liderança Ética**

Tal como foi referido anteriormente, alguns escândalos corporativos tornados públicos, suscitaram novas preocupações acerca da importância da ética em contexto organizacional. Consequentemente, surgiram então algumas questões acerca do papel dos líderes na promoção de uma conduta ética (Brown *et al.*, 2005), uma vez que estes têm o dever de dar o exemplo e guiar os seus trabalhadores no sentido de adotarem um comportamento ético.

O estudo acerca do conceito de liderança ética é então relativamente recente, tendo vindo a adquirir uma atenção acrescida por parte de investigadores de diversas áreas.

Partindo de alguns estudos que estabeleciam uma conexão entre alguns traços de personalidade do líder, como a integridade e a honestidade, e a eficácia da sua liderança (Den Hartog *et al.*, 1999; Kirkpatrick & Locke, 1991), Treviño *et al.* (2000; 2003) levaram a cabo um estudo de modo a que fosse possível compreender melhor o conceito de liderança ética, bem como as suas implicações.

Através do referido estudo, foi possível chegar à conclusão de que existem, de facto, algumas características pessoais que estão relacionadas com a liderança ética, uma vez que existe a perceção de que um líder ético deve ser honesto, digno de confiança, justo, tomando as suas decisões com base em princípios, revelando preocupação pelo próximo (Brown & Treviño, 2006). Isto demonstra um aspeto da liderança ética que os investigadores denominam de “moral person”, aspeto este que diz então respeito à personalidade e atributos do líder, mencionados anteriormente. Ao demonstrar determinadas virtudes

e valores, o líder enquanto “moral person” consegue obter a atenção dos seus trabalhadores, que ao observarem uma conduta ética por parte da “moral person”, conseguem compreender e determinar qual é o comportamento apropriado a adotar (Chughtai *et al.*, 2015; Bai *et al.*, 2019).

O estudo de Treviño e seus colegas (2000; 2003) revelou ainda outro aspeto importante da liderança ética, o qual designaram de “moral manager”. O líder enquanto “moral manager” influencia os seus trabalhadores a adotar um comportamento ético, sendo que para isso comunica claramente os padrões éticos a respeitar e responsabiliza os trabalhadores pelas suas ações, através de um sistema de recompensas e sanções para o comportamento ético, ou no caso de ausência deste (Brown & Treviño, 2006; Bai *et al.*, 2019; Rivers *et al.*, 2018).

A liderança ética também pode ser explicada através da teoria da aprendizagem social (social learning theory) uma vez que o líder influencia os seus trabalhadores a adotar uma conduta ética ao se apresentar como modelo para que as mesmas possam aprender a comportar-se eticamente ao observar e imitar o líder (Brown *et al.*, 2005). Para isto, é necessário que o líder se torne atrativo, credível e legítimo enquanto modelo de comportamento ético, sendo também preciso que os trabalhadores prestem atenção ao comportamento adotado pelo líder para que o possam replicar.

Assim, um modelo (role model), segundo Gibson (2004), é “uma construção cognitiva baseada nos atributos das pessoas em papéis sociais que um indivíduo percebe ser semelhante a si mesmo até certo ponto, desejando aumentar essa similaridade através da imitação desses atributos” (p.136). Para que um indivíduo consiga formar os seus próprios julgamentos acerca da validade do líder enquanto modelo e eventualmente adotar comportamentos semelhantes aos do líder devem ocorrer dois processos na sua mente: a atenção e a retenção (Bandura & Walters, 1977).

A atenção é o processo através do qual o indivíduo se deve focar no comportamento do modelo, que deve exibir as características de “moral person” para que estas possam ser replicadas.

Quanto à retenção, neste processo o indivíduo transforma cognitivamente o comportamento numa espécie de fórmula, armazenando-a na memória (Bai *et al.*, 2019).

A partir de todos os estudos feitos ao longo do tempo, os quais providenciaram informações e perspetivas importantes para a conceptualização da liderança ética, Brown *et al.* (2005), definiram a liderança ética como sendo a “a demonstração de uma conduta normativamente apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, e a promoção de tal conduta aos seguidores através de comunicação, reforço e tomada de decisão bidirecionais” (p.120).

Esta definição reforça o que foi defendido anteriormente, de que o líder ético deve apresentar determinadas características e valores que o tornem legítimo e credível aos olhos dos seus trabalhadores.

Sugere ainda que os líderes, para além de atraírem a atenção dos trabalhadores acerca da ética ao falarem explicitamente do tema, permitem-lhes também utilizarem a sua voz e fornecer o seu *input* (Brown *et al.*, 2005).

Desta forma, e de modo a caracterizar o perfil do líder ético, é perceptível a crescente importância de características já mencionadas, como a integridade, honestidade e fidedignidade na condução de uma grande empresa ou Organização. Para além disto, o líder ético deve também apresentar um bom carácter e valores que lhe permitam estabelecer boas relações com os demais membros da Organização, contruídas com base na confiança e respeito mútuos, fatores determinantes no sucesso da mesma. A prudência nas tomadas de decisão é outro dos aspetos que caracteriza o líder ético, que tem em conta não só os interesses da Organização, mas também as suas implicações a longo prazo e o bem-estar dos trabalhadores. Relativamente a estes, o líder ético deve estabelecer uma comunicação adequada com os mesmos, de modo a que percebam o papel que desempenham na Organização, bem como na promoção de um clima organizacional ético (Bello, 2012; Bai *et al.*, 2019).

Ainda no que diz respeito ao líder ético, alguns investigadores consideraram também pertinente perceber de que forma estes surgem, isto é, se os mesmos podem ser identificados ou desenvolvidos pela Organização (Brown & Treviño, 2006). Se por um lado existem indivíduos que, pelo conjunto de valores morais que possuem, aliados à sua personalidade e carácter, apresentam uma aptidão quase nata para suceder enquanto líderes éticos, há também aqueles que podem ir treinando e desenvolvendo essas capacidades ao longo da sua vida, sendo que no caso da vida profissional, essas podem ser desenvolvidas, por exemplo, através de uma formação adequada.

Assim, programas de formação de liderança organizacional podem ter um papel fundamental no desenvolvimento de líderes éticos, na medida em que podem preparar os líderes para lidar com problemas éticos de grande complexidade, da forma mais apropriada possível, e assim desenvolver-se enquanto líderes éticos. Estes programas são ainda importantes para que os líderes percebam o papel que ocupam no contexto de liderança ética e de que forma se podem tornar modelos éticos para os seus trabalhadores, que procuram seguir o exemplo dos seus líderes.

Outro aspeto importante para desenvolvimento de líderes éticos é a cultura organizacional, que se incorporar estruturas e processos de tomada de decisão que se baseiam em valores éticos, cria um ambiente onde a liderança ética, e por conseguinte, os líderes éticos, podem prosperar (Brown & Treviño, 2006).

Esta aposta na seleção e desenvolvimento de líderes éticos torna-se ainda mais urgente, ao percebermos os benefícios que este tipo de liderança oferece às organizações e aos seus colaboradores.

Um dos benefícios que os investigadores associam à liderança ética é a influência positiva que exerce sobre a confiança dos trabalhadores em relação ao seu líder (Rivers *et al.*, 2018). A confiança é uma relação emocional que se estabelece entre indivíduos (Bello, 2012), sendo definida como “um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada na expectativa positiva das intenções ou comportamento de outro” (Rousseau *et al.*, 1998, p. 395). Desta forma, a confiança funciona como base para o conflito construtivo, o compromisso para com os objetivos organizacionais, a responsabilidade pessoal e o alcance de objetivos coletivos (Collins, 2010).

Consequentemente, contribuir para um maior clima de confiança, a liderança ética favorece também a “voz do trabalhador”, entendendo-se por isto a abertura que os trabalhadores para comunicar as suas sugestões e preocupações, relativamente à Organização. Os trabalhadores demonstram uma maior disponibilidade para adotar este tipo de comportamentos se o ambiente for propício para tal, sendo um clima organizacional ético o mais adequado para o efeito (Bai *et al.*, 2019).

Outra das vantagens resultantes da liderança ética diz respeito à satisfação dos trabalhadores. A satisfação é definida como a atitude que os trabalhadores mantêm relativamente ao seu trabalho, atitude essa que é baseada na comparação do resultado esperado e o resultado que efetivamente é obtido. A perceção de uma liderança ética influencia positivamente a satisfação dos trabalhadores, o que consequentemente leva a um decréscimo do turnover e a um aumento do bem-estar dos mesmos (Yang, 2014).

De facto, o bem-estar é outra das consequências positivas associadas à liderança ética, uma vez que ao contribuir para um ambiente organizacional onde predomina a confiança e satisfação dos trabalhadores, bem como uma comunicação bidirecional, a liderança ética contribui evidentemente para que os trabalhadores se sintam bem em relação ao seu trabalho.

Ao resultar em benefícios para os trabalhadores, a liderança beneficia também as organizações. Os aspetos mencionados anteriormente, como a satisfação e a confiança, levam a um maior compromisso organizacional por parte dos trabalhadores, que diz respeito a um estado de espírito que reflete a necessidade, a tendência e o compromisso de um trabalhador em permanecer na Organização e a lutar pelos objetivos da mesma, sendo por isso um fator com grande influência na eficácia e eficiência da Organização (Tabatabaei & Soleimani, 2015).

Desta forma, também a performance organizacional acaba beneficiada pela liderança ética. Como já abordei anteriormente, o líder ético é alguém que serve de modelo para que os trabalhadores possam observar e adotar a sua ética de trabalho, os seus comportamentos e atitudes, o

que leva a que os colaboradores se envolvam mais efetiva e afetivamente nas suas funções, resultando em níveis mais elevados de performance (Ahn *et al.*, 2018).

Posto isto, é possível perceber que a liderança ética resulta em inúmeros benefícios para a Organização, o que torna ainda mais necessário o investimento na formação de líderes éticos e numa contínua investigação acerca desta temática, ainda relativamente recente nas agendas dos investigadores.

De seguida, são apresentados alguns exemplos de líderes éticos, alguns dos quais tiveram um papel muito importante na história mundial.

## **2.5. Exemplos de líderes éticos**

Um líder ético identifica-se, como já mencionado, através de valores, atitudes e comportamentos que transmitem moralidade e ética, tornando-o num exemplo a seguir para aqueles que o rodeiam.

Na sociedade atual, assim como na história mundial, é possível encontrar alguns exemplos de líderes éticos, sendo que alguns destes antecederam o próprio conceito de liderança ética.

Um dos exemplos de liderança que podemos retirar da história é o de Mahatma Gandhi, advogado indiano conhecido mundialmente por liderar um movimento não violento de luta pela independência indiana, que se encontrava na altura sob o domínio do governo britânico, bem como pela luta pelos direitos civis. Tornou-se assim num exemplo de liderança, admirado e seguido por muitos, uma vez que na luta pelos seus objetivos, Gandhi atuou sempre de forma moral, altruísta e privilegiando sempre a comunicação transparente. Enquadra-se assim como líder ético pela sua moralidade, justiça e coragem, ao não recorrer a meios violentos para alcançar o que pretendia (Rao, 2017).

Também Martin Luther King Jr., pelas suas características e personalidade, se pode enquadrar como líder ético. Luther King ficou conhecido mundialmente por liderar o movimento pelos direitos civis e políticos, bem como pela sua luta contra o racismo e segregação nos Estados Unidos da América. Para isto inspirou-se no ativismo não violento de Gandhi, utilizando o seu raciocínio, capacidade de argumentação, autoconfiança e determinação para inspirar os seus seguidores. Este movimento levou a que King fosse galardoado com o Prémio Nobel da Paz, em 1964, acabando por ser assassinado, em 1968, tornando-se assim num exemplo de liderança, cujo legado ainda é importante atualmente.

Dalai Lama, monge budista e líder do Tibete, também possui algumas características habitualmente atribuídas aos líderes éticos. Tal como Gandhi e Martin Luther King Jr., também se destaca pela sua luta pacífica pelos direitos humanos bem como pela independência do Tibete, tendo-lhe sido atribuído o Prémio Nobel da Paz em 1989. Como líder, Dalai Lama destaca-se pelos seus princípios e

preocupação pelo bem-estar do povo tibetano, bem como pela sua compaixão, sentido de justiça e desejo de paz, características que também podem ser encontradas num contexto de liderança ética.

Também a nível organizacional, é possível encontrar atualmente bons exemplos de liderança ética.

A multinacional americana Procter & Gamble é um desses exemplos, demonstrando um grande sentido de ética e responsabilidade social ao desenvolver uma campanha de sensibilização relativamente à questão da discriminação de género, favorecendo a igualdade e justiça entre todos no acesso a oportunidades, sendo esta uma questão muito importante na atualidade.

Outro bom exemplo de liderança ética ocorreu quando o banco Baxter Credit Union, prontamente auxiliou a população de Porto Rico na recuperação após o Furacão Maria, que assolou a ilha em 2017, sendo uma das piores catástrofes naturais na história do território. A equipa de liderança do Baxter Credit Union adotou medidas como a aplicação de taxas de juro de 0% em empréstimos destinados à recuperação do desastre, bem como o adiamento de todos os pagamentos pendentes, revelando uma preocupação com o bem-estar da população, acima de tudo (Weinstein, 2019).

Segue-se a abordagem ao conceito de bem-estar no local de trabalho, de modo a perceber os fatores que o influenciam, bem como os benefícios que podem resultar do mesmo.

## **2.6. Bem-estar no local de trabalho**

O bem-estar dos trabalhadores é um conceito para o qual ainda não existe uma definição precisa (Zheng *et al.*, 2015). Em 1987, Warr definia o bem-estar como sendo uma combinação de excitação e prazer que ilustra um estado afetivo. No entanto, esta definição diz respeito ao bem-estar em geral tendo sido necessário, nos últimos anos, adaptar este conceito à realidade organizacional, dada a sua crescente importância, tendo sido o foco de estudo de muitas investigações mais recentes (De Simone, 2014; De Chatillon & Richard, 2015; Guest, 2017).

Desta forma, e não existindo ainda uma definição única e consensual acerca do que é o bem-estar do trabalhador, alguns dos indicadores de bem-estar mais consensuais entre os autores são a qualidade de vida e o estado psicológico no trabalho (Siegrist *et al.*, 2007; Daniels *et al.*, 2017), bem como a satisfação no trabalho e a exaustão emocional (Vanhala & Tuomi, 2006).

Assim, é importante perceber que o bem-estar no trabalho envolve tanto fatores emocionais e afetivos, como emoções de prazer, satisfação e conforto, emoções estas positivas que indicam um elevado nível de bem-estar, ou por outro lado, emoções negativas, como a ansiedade e a depressão, que

originam baixos níveis de bem-estar. Para além disto, o bem-estar no trabalho também compreende fatores do domínio cognitivo, como a perceção de realização (Sant'anna *et al.*, 2012).

Em 2000, Van Katwyk *et al.*, propuseram a “Job Related Affective, Well-Being Scale” (JAWS), uma escala de 30 itens designada para avaliar as reações emocionais das pessoas ao seu trabalho. Cada item desta escala corresponde a uma emoção, que pode ser positiva ou negativa, constando nesta escala emoções como a descontracção, a alegria, a calma, e por outro lado a raiva, a ansiedade, ou a frustração, sendo solicitado a quem é avaliado com base nesta escala, que responda acerca da frequência com que experienciou as emoções referidas nos últimos 30 dias de trabalho. As respostas possíveis relativamente às emoções experienciadas são “Nunca”, “Raramente”, “Às vezes”, “Com alguma frequência” e “Com muita frequência”.

Esta escala é uma das mais utilizadas pelos investigadores a nível global, para avaliar o bem-estar no local de trabalho.

É importante que se faça este tipo de avaliação para perceber se os trabalhadores se sentem bem relativamente ao seu trabalho e, se tal não se verificar, adotar medidas que permitam garantir esse bem-estar aos trabalhadores, que se torna benéfico não só para os mesmos, mas também para a Organização.

O bem-estar dos trabalhadores é um aspeto essencial para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações a nível global (Spreitzer & Porath, 2012), exercendo uma grande influência sobre fatores como a satisfação dos trabalhadores relativamente ao seu trabalho (Baptiste, 2008), podendo contribuir para que os trabalhadores se sintam mais motivados no exercício das funções, o que por sua vez leva a um maior compromisso para com a Organização, uma menor taxa de absentismo e níveis mais elevados de produtividade, o que tudo combinado resulta numa melhor performance organizacional (McDaid *et al.*, 2005).

Assim, é importante que as organizações procurem perceber de que modo podem contribuir para que os seus trabalhadores se sintam bem no desempenho das suas funções.

A perceção de apoio organizacional é uma variável relevante para o bem-estar dos trabalhadores, uma vez que leva a que os mesmos se sintam valorizados pela Organização. O apoio organizacional está relacionado com as características e condições de trabalho, nomeadamente a carga de trabalho atribuída, o material fornecido para o desempenho das funções. Bem como a retribuição monetária oferecida ou as oportunidades de promoção (Sant'anna *et al.*, 2012; Kowalski & Loretto, 2017).

Outro aspeto que pode influenciar o bem-estar dos trabalhadores é o estilo de liderança adotado pela Organização (Samad, 2015), uma vez que dada a posição de grande responsabilidade que ocupam

na mesma, os líderes exercem uma grande influência nas percepções e comportamentos dos seus colaboradores.

Assim, os estilos de liderança “laissez-faire” e autocrática, pelas suas características já abordadas, podem resultar em efeitos prejudiciais para o bem-estar dos trabalhadores. Por outro lado, líderes transformacionais, transacionais e éticos, podem contribuir positivamente para que os seus trabalhadores experienciem uma sensação de bem-estar no local de trabalho.

De seguida, aborda-se de forma mais específica a relação entre a liderança ética e o bem-estar dos trabalhadores.

## **2.7. A liderança ética e o bem-estar dos trabalhadores**

As grandes Organizações têm vindo a assumir novas preocupações, principalmente após os escândalos associados a transgressões éticas, que atraíram uma maior atenção por parte da opinião pública. O bem-estar dos trabalhadores é uma dessas novas preocupações, sendo um dos principais objetivos perceber quais os fatores que podem contribuir para impulsionar o bem-estar.

Desta forma, a liderança ética pode ser considerada como um dos fatores que contribui para o bem-estar dos trabalhadores (Kalshoven & Boon, 2012).

Como já referi, o bem-estar associado ao trabalho, está relacionado com a ocorrência de emoções positivas, de felicidade e satisfação, no trabalho (Grebner *et al.*, 2005).

Um líder assume um papel de extrema importância na percepção que os trabalhadores elaboram acerca da sua experiência no trabalho. Desta forma, os líderes éticos, caracterizados por grande parte dos investigadores como indivíduos justos e honestos (Kalshoven & Boon, 2012; Chughtai *et al.*, 2015; Rivers *et al.*, 2018), que estabelecem relações de qualidade com os seus trabalhadores, sendo que ao proporcionar-lhes um ambiente de trabalho onde estes se sintam apoiados e estimulados, criam condições propícias a uma experiência emocional positiva, que culmina na sensação de bem-estar dos trabalhadores (Bedi *et al.*, 2016).

Desta forma, o sentimento de confiança no líder é um dos fatores que comprova a influência da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores. Como mencionado anteriormente, uma maior confiança por parte dos trabalhadores no seu líder é uma das vantagens associadas à liderança ética (Chughtai *et al.*, 2015). Por sua vez, este sentimento de confiança reduz a exaustão emocional dos trabalhadores, frequentemente associada ao *burnout* no local de trabalho, que pode trazer consequências negativas para os trabalhadores e organizações, proporcionando ainda um maior envolvimento e dedicação dos trabalhadores à sua função, assim como à Organização. Ao contribuir para a redução da exaustão

emocional e para o aumento do envolvimento dos trabalhadores, a liderança ética está assim a fomentar uma maior sensação de bem-estar (Chughtai *et al.*, 2015; Xu *et al.*, 2016).

Para além disto, a liderança ética também contribui para que os trabalhadores se sintam confortáveis em utilizar a sua “voz”, isto é, para expressar as suas opiniões, sugestões ou preocupações. O líder ético proporciona aos seus trabalhadores esta liberdade para se expressarem livremente, o que lhes confere uma sensação de empoderamento e de que são um contributo útil para a Organização (Avey *et al.*, 2012).

Os trabalhadores são o recurso mais valioso de uma Organização, sem o qual é impossível atingir os objetivos propostos (Bello, 2012). Assim, é importante continuar a apostar na promoção do bem-estar dos mesmos, que beneficia também a Organização, uma vez que estes retribuem a sensação de bem-estar e satisfação proporcionada, através de uma maior motivação, empenho e compromisso, no exercício da sua função, o que se traduz em níveis mais elevados de produtividade e numa melhor *performance* organizacional.

## **2.8. Síntese do capítulo**

A revisão da literatura permitiu alcançar uma maior compreensão do tema proposto, bem como dos conceitos inerentes ao mesmo.

Neste capítulo foi possível perceber que a necessidade de melhor compreender a liderança ética surgiu devido a escândalos corporativos, que serviram de alerta para que as organizações, bem como a opinião pública, atribuíssem uma maior importância à ética em contexto organizacional.

O líder ético é assim descrito como alguém que possui valores e princípios como a justiça e a honestidade, que entre outros, o tornam digno da confiança dos seus trabalhadores. Através destas características, o líder ético proporciona aos seus trabalhadores sensações de confiança e satisfação em relação ao seu trabalho, o que contribui para um maior compromisso e *performance* organizacional. Estes são alguns dos indicadores do bem-estar no local de trabalho, o que justifica uma relação entre a liderança ética e o bem-estar dos trabalhadores.

No capítulo seguinte, é feita a explanação da metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

### **3.1. Posicionamento Metodológico**

Após concluído o processo de revisão de literatura procede-se à explicação do modelo de investigação adotado na realização deste estudo. Para isso, é também importante lembrar o objetivo principal do mesmo.

No início do estudo, a proposta era perceber se a Liderança Ética pode influenciar o bem-estar dos trabalhadores, assim como de que forma se processa essa influência, sendo estes os principais objetivos da investigação.

A escolha para a abordagem desta investigação recaiu sobre uma abordagem qualitativa, uma vez que esta abordagem se revelou ser a mais adequada, dada a subjetividade dos temas abordados. Tal como referido por Leung (2015), a pesquisa qualitativa beneficia do contacto com as diferentes emoções e perspetivas, tanto dos indivíduos em estudo como dos investigadores, o que enriquece os possíveis resultados, sendo que deste modo pode contribuir para uma maior compreensão das perceções dos trabalhadores acerca da Liderança Ética e da sua influência no bem-estar.

A abordagem qualitativa realizada integra-se no posicionamento interpretativo para a realização do estudo. A perspetiva metodológica interpretativa permite encontrar informações subentendidas nas ações dos indivíduos em estudo, como a voz ou a linguagem corporal, para além das informações fornecidas por estes aliadas a perceções, opiniões, crenças, juízos de valor, formas de análise e observação da realidade em estudo. Envolve assim necessariamente uma interação entre os indivíduos, o que permita acrescentar uma maior profundidade ao estudo (Black, 2006) adequando-se, desta forma, ao presente estudo bem como aos seus objetivos.

### **3.2. Métodos de recolha de dados**

No que diz respeito à recolha de dados para a investigação, o método escolhido foi a realização de entrevistas. A entrevista é uma forma bastante comum de recolha de dados, sendo muito associada à pesquisa qualitativa, definida por Marczyk *et al.* (2005) como uma espécie de autorrelato, que apesar de ser uma forma simples de recolha de dados, pode produzir informação bastante pertinente. Para além disto, as entrevistas permitem obter factos e conhecimentos que permitem compreender opiniões, atitudes e comportamentos (Rowley, 2012) o que favorece este estudo.

As entrevistas categorizam-se de acordo com a sua estrutura, sendo que para este estudo vai ser utilizada a entrevista semiestruturada. Esta escolha prende-se com o facto de este tipo de entrevista

permitir uma maior flexibilidade no que diz respeito às questões feitas e às respostas obtidas, nomeadamente no que diz respeito ao número e ordem das mesmas (Rowley, 2012), o que permite ao entrevistador um diálogo mais aberto com o entrevistado, ao invés de se restringir apenas ao guião (Newcomer *et al.*, 2015).

As questões do guião foram construídas fundamentalmente a partir da revisão da literatura efetuada.

Para a realização das entrevistas, foi previamente elaborado um guião com as perguntas às quais os entrevistados deviam responder. Devido aos constrangimentos causados pela pandemia da COVID-19, 6 das entrevistas foram realizadas através de videochamada, previamente agendada, sendo que as restantes 5, por solicitação dos entrevistados, foram feitas por escrito. Aparte destes fatores, as entrevistas realizadas por videochamada decorreram com normalidade, tendo uma duração média de 45 minutos.

Foram 11 o número de entrevistas realizadas nesta investigação. Os participantes são de diferentes áreas e setores profissionais, o que confere uma abrangência ainda que muita relativa ao estudo. O único critério utilizado na escolha dos indivíduos prendeu-se com a necessidade de os indivíduos possuírem experiência profissional.

### **3.3. Métodos de análise de dados**

No que diz respeito à análise dos dados obtidos, será feita através de uma análise de conteúdo. O objetivo da análise de dados é reduzir o volume de informação recolhida nas entrevistas, de modo a sintetizá-la, facilitando a sua compreensão, mas sem comprometer ou *atraiçoar* os resultados (Bengtsson, 2016).

A primeira etapa para a realização de uma análise de conteúdo é a leitura das entrevistas, mais do que uma vez se for necessário, para se obter uma compreensão geral acerca da informação dada pelos entrevistados. Isto permite organizar a informação obtida em categorias (tendo em conta as questões de partida e os dados das entrevistas e elementos da revisão da literatura), de modo a que possam ser estabelecidas comparações e relações entre as perceções dos entrevistados (Erlingsson & Brysiewicz, 2017).

### **3.4. Caracterização da amostra**

Como já foi mencionado anteriormente, este estudo conta com a participação de 11 indivíduos, que aceitaram ser entrevistados, sendo que o único critério de seleção dos mesmos estava relacionado com a necessidade de já possuírem experiência profissional.

É importante salientar que o objetivo inicial desta investigação era torná-la mais abrangente e representativa da população, tendo sido proposto realizar um maior número de entrevistas, de modo a obter resultados mais fidedignos. No entanto, devido aos constrangimentos provocados pela pandemia da COVID-19, que resultaram numa maior indisponibilidade de algumas empresas e indivíduos em participarem no estudo, bem como as limitações temporais impostas à realização desta investigação, não foi possível alcançar esse objetivo.

Posto isto, os indivíduos que aceitaram colaborar através das entrevistas, serão designados como Entrevistado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 sendo garantido assim o seu anonimato e a confidencialidade dos dados. Assim, de seguida, será feita uma breve apresentação e caracterização biográfica e profissional de cada entrevistado.

A Entrevistada 1 tem 23 anos e é licenciada em Relações Internacionais. Profissionalmente, exerce a função de *IT Recruiter* há cerca de 1 ano e 7 meses, sendo que a sua função tem como principais objetivos recrutar diferentes perfis técnicos, através de entrevistas presenciais ou com recurso a meios digitais, atender às especificações de clientes bem como gerir os mesmos e as suas necessidades. Para além disto, também é responsável pelo acompanhamento de candidatos do início ao fim do processo de recrutamento, pelo *sourcing* de possíveis candidatos através das diversas plataformas (LinkedIn, Git, entre outras), pela elaboração de relatórios acerca das capacidades dos candidatos entrevistados e pela análise de candidaturas e currículos.

A Entrevistada 2 tem 26 anos e é mestre em Contabilidade e Análise Financeira. É Técnica Superior há mais de um ano, e tem como principais objetivos fazer a gestão da dívida de clientes, a cobrança da dívida vencida, realizar o cálculo e lançamento de provisões, especializações de custos e proveitos, faturação, entre outros.

A Entrevistada 3 tem 52 anos e tem o 12.º ano de escolaridade. Exerce há 32 anos a função de Administrativa de Contabilidade, que tem como principais objetivos a organização e lançamento de documentos de faturação, processamento de salários e ainda questões relativas à Segurança Social, IRS, entre outros.

A Entrevistada 4 tem 55 anos e é licenciada em Medicina Veterinária. Há 30 anos que tem o cargo de Técnica Superior, cujo principal objetivo é assegurar que os géneros alimentícios que inspeciona e são colocados no mercado, são próprios para consumo humano.

A Entrevistada 5 tem 23 anos e é licenciada em Farmácia. Assumiu o cargo de Técnica de Farmácia há 9 meses, e as suas principais funções são o aconselhamento e dispensa de medicamentos e outros produtos de saúde, realização das atividades inerentes ao armazenamento e distribuição de medicamentos e gestão da farmácia.

O Entrevistado 6 tem 50 anos e o 12.º ano de escolaridade. Há 22 anos que exerce o cargo de Tripulante de Ambulância de Socorro, cuja principal função se prende com o socorro e transporte de doentes.

O Entrevistado 7 tem 59 anos e o 12.º ano de escolaridade. Exerce o cargo de Assistente Administrativo Principal há 11 anos, tendo como principais funções a prestação de apoio administrativo em todas as valências da instituição, quer na área dos recursos humanos, financeiros, expediente, gabinetes de apoio e outras áreas de marketing, uma vez que a instituição em que exerce a sua função, é também uma produtora agrícola.

O Entrevistado 8 tem 23 anos e é pós-graduado em Marketing e Estratégia. Exerce o cargo de Assistente de Vendas há 1 ano, tendo como principais funções a venda personalizada ao cliente, a manutenção da loja e do *stock*, a receção e envio de encomendas, a manutenção da carteira de clientes e a assistência técnica.

O Entrevistado 9 tem 57 anos e é licenciado em Enfermagem. Há 32 anos que exerce o cargo de Chefe/Gestor de Risco clínico e não clínico, cujas principais funções são avaliar o risco clínico e não clínico, recomendar medidas que eliminem ou mitiguem a ocorrência de incidentes e eventos adversos, participar na formação dos profissionais de saúde na área da gestão de risco e segurança do doente, promover a execução do Plano Nacional para a Segurança do Doente e acompanhar o sistema integrado de gestão do risco e segurança do doente.

O Entrevistado 10 tem 43 anos e é licenciado em Ensino. É Professor de Línguas há 22 anos, sendo a sua principal função o ensino das mesmas a alunos do ensino básico.

A Entrevistada 11 tem 44 anos e é licenciada em Línguas e Literaturas Modernas. Exerce o cargo de Professora de Educação Especial, tendo como função apoiar as crianças com necessidades especiais de aprendizagem.

Trata-se de uma amostra de conveniência resultante de conhecimentos da investigadora e do aconselhamento e facilitação de contactos por aqueles que iam sendo entrevistados.

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Cargo Profissional</b>
Entrevistado 1	23	Feminino	Licenciatura em Relações Internacionais	<i>IT Recruiter</i>
Entrevistado 2	26	Feminino	Mestrado em Contabilidade e Análise Financeira	Técnica Superior
Entrevistado 3	52	Feminino	12.º ano	Administrativa de Contabilidade
Entrevistado 4	55	Feminino	Licenciatura em Medicina Veterinária	Técnica Superior
Entrevistado 5	23	Feminino	Licenciatura em Farmácia	Técnica de Farmácia
Entrevistado 6	50	Masculino	12.º ano	Tripulante de Ambulância de Socorro
Entrevistado 7	59	Masculino	12.ºano	Assistente Administrativo Principal
Entrevistado 8	23	Masculino	Pós-graduação em Marketing e Estratégia	Assistente de Vendas
Entrevistado 9	57	Masculino	Licenciatura em Enfermagem	Chefe/Gestor de Risco clínico e não Clínico
Entrevistado 10	43	Masculino	Licenciatura em Ensino	Professor de Línguas
Entrevistada 11	44	Feminino	Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas	Professora de Educação Especial

**Tabela 1 - Caracterização da amostra**

### **3.5. Procedimentos**

O propósito desta secção é fazer a explicação de todas as etapas envolvidas neste processo metodológico, desde o contacto inicial com os potenciais entrevistados, até à recolha e análise dos dados.

O objetivo inicial envolvia o contacto com algumas empresas, nas quais seriam realizadas as entrevistas. A pandemia a COVID-19 e todos os constrangimentos que dela resultaram, impossibilitaram que tal acontecesse, sendo que a solução encontrada para este obstáculo foi a utilização de uma amostra de conveniência, que facilitou o contacto com os entrevistados.

Os potenciais entrevistados foram contactados presencialmente e por telefone, sendo que no momento em que foi realizado este primeiro contacto foi explicado o âmbito do estudo e os objetivos do mesmo, bem como o método de recolha dos dados. Todos os indivíduos contactados aceitaram fazer parte do estudo, pelo que o passo seguinte foi agendar as entrevistas, que foram realizadas virtualmente devido aos constrangimentos já mencionados, bem como entregar o guião da entrevista aos entrevistados que mostraram preferência em responder por escrito.

Como já foi referido, o método de recolha de dados selecionado foi a entrevista semiestruturada. Para isto, foi elaborado um Guião de Entrevista (Apêndice A), sendo este flexível, podendo ser adaptado a cada entrevistado.

Este guião encontra-se estruturado em quatro partes. Na Parte 1 – Identificação do entrevistado, é feita a caracterização biográfica e profissional do entrevistado. Na Parte 2 – Liderança Ética, pretende-se compreender as perceções dos entrevistados acerca da liderança ética, tendo também em conta a realidade organizacional dos entrevistados. A Parte 3 – Bem-estar no local de trabalho, tem como propósito perceber o que é o bem-estar no local de trabalho na opinião dos entrevistados, bem como perceber se os mesmos se sentem bem em relação ao seu próprio trabalho. Por fim, a Parte 4 - Influência da Liderança Ética no Bem-estar no trabalho, pretende fazer a ligação entre os dois conceitos mencionados nas partes anteriores, de modo a perceber se existe mesmo a referida influência.

Posto isto, procedeu-se à realização das entrevistas, iniciando com a entrevista à Entrevistada 1, no dia 19 de maio de 2020. No dia 20 de maio de 2020, procedeu-se à entrevista com a Entrevistada 2. A entrevista com os entrevistados 5 e 6 realizou-se no dia 22 de maio de 2020. No dia 24 de maio de 2020, procedeu-se à entrevista com o Entrevistado 8. No dia seguinte, 25 de maio de 2020, foi entrevistado o Entrevistado 9. Quanto aos entrevistados 3, 4, 7, 10 e 11, que optaram por realizar a entrevista por escrito, todos receberam o Guião de Entrevista aquando da primeira entrevista, no dia 19 de maio de 2020.

As entrevistas tiveram uma duração média de 45 minutos, sendo que a sua transcrição iniciou-se logo no dia da primeira entrevista, 19 de maio de 2020, terminando no dia 5 de junho de 2020.

No capítulo seguinte, procede-se à apresentação, análise e discussão dos dados obtidos através da realização das entrevistas.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo será feita a apresentação e respetiva análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas. Deste modo, esta análise será feita de modo a responder às três questões de partida propostas, sendo então importante recordá-las:

1. Em que consiste a liderança ética?
2. Como se define o bem-estar no local de trabalho?
3. Qual a influência da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores?

### **4.2. Em que consiste a liderança ética?**

O segundo grupo de questões que consta no guião de entrevista destina-se a tentar perceber as perceções dos entrevistados acerca da liderança ética, de modo a tentar responder à primeira questão de partida proposta. Para isto, foram abordados aspetos como o conceito de liderança e a distinção entre líder e gestor, o conceito de ética e de liderança ética, as características de um líder ético, os possíveis benefícios de correntes da liderança ética, bem como a perceção dos entrevistados acerca do enquadramento do seu líder enquanto líder ético e das dificuldades existentes na atualidade em assumir uma liderança ética.

Assim, e de modo a introduzir a temática, a primeira pergunta dirigida aos entrevistados foi: “O que é, para si, a liderança?”.

Em relação a esta questão, a generalidade dos entrevistados mencionou os mesmos aspetos, mostrando concordância com a definição sugerida por House *et al.* (1999, p.13), segundo a qual a liderança é “a capacidade que um individuo possui para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações às quais pertencem”. Assim, destaca-se a resposta da Entrevistada 1, segundo a qual *“(...) para haver liderança deve haver muita comunicação, principalmente comunicação transparente, de modo a que o líder saiba quem está a “liderar”, entender a sua equipa, os pontos fortes e menos fortes. Assim, a Liderança, representa-se como um “guia” de um conjunto de pessoas, para alcançar os diferentes objetivos, mas sempre tendo em conta a motivação e satisfação dos seus colaboradores, de modo a haver uma liderança positiva representada numa equipa unida.”*

Ainda em relação a este conceito, o Entrevistado 6 que afirma que *“Liderança é o assumir de responsabilidades dentro de um determinado grupo com a finalidade a que esse mesmo grupo seja bem-*

*sucedido nos objetivos a alcançar. O sucesso de uma empresa, instituição ou até de uma equipa desportiva está diretamente ligada à capacidade de trabalho do líder ou líderes que terão que ter capacidade de atrair, inspirar e até influenciar o comportamento dos colaboradores para o atingir de resultados positivos dentro de determinado grupo de trabalho.”.*

Neste aspeto, identifico-me com as respostas dos entrevistados, pois também na minha opinião a liderança assenta numa capacidade de comunicar de forma transparente e motivar os trabalhadores a alcançar os objetivos propostos, no entanto sem esquecer que os trabalhadores são vitais para o funcionamento da Organização, e por isso devem ser tidas em conta as suas necessidades, preocupações e opiniões.

Sobre a temática da liderança, foi também abordada na revisão de literatura a questão da distinção entre líder e gestor, que apesar de apresentarem diferenças significativas em termos de personalidade, atitudes face aos objetivos a cumprir e relações que estabelecem com os restantes membros da Organização (Zaleznik, 1977), são funções que se devem complementar (Li, 2016). No que diz respeito a esta questão, a maior parte dos entrevistados expressa opiniões em concordância com a literatura existente, relativamente à existência de uma distinção entre líder e gestor. A Entrevistada 1 considera que *“(...) Um líder deverá ser alguém que motiva a equipa, que se preocupa e tenta arranjar soluções para todos alcançarem os objetivos propostos, mas mantendo sempre a motivação e a satisfação individual. O líder, acaba por ter diversas soft skills que vai desenvolvendo ao longo da sua vida, inspirando os seus colegas e demonstrando um elevado nível de confiança, pois no fundo acaba por ser um integrante da equipa que tenta elevar todos. Já um gestor (...) dedica-se portanto mais aos processos e ao lado administrativo dos projetos e como estes devem ser delineados, segue o planeado, não discutindo ideias ou selecionando as melhor estratégias com a sua equipa, sendo que acaba por agir mais como um ser individual, tendo um papel mais de controlo da sua equipa e não tanto de motivar ou guiar.”.*

Para a Entrevistada 4, esta distinção entre líder e gestor pode consubstanciar-se no seguinte excerto da entrevista: *“(...) um gestor gere uma equipa com vista a um objetivo , mas muitas vezes os seus colaboradores fazem o seu trabalho, mas não «vestem a camisola», enquanto que um líder torna o objetivo do grupo como um objetivo pessoal de cada elemento da sua equipa.”* e o Entrevistado 9, afirma que *“(...) O gestor define e promove a execução de objetivos sem ter em conta o envolvimento da equipa; o líder envolve a equipa na definição de objetivos comuns e motiva-a no sentido da sua execução.”.*

Os entrevistados mencionam assim alguns pontos importantes, também abordados pela literatura, segundo a qual os gestores são mais focados na obtenção de resultados e na standardização

de processos para alcançar a eficiência, sendo que os líderes focam-se maioritariamente em aspetos como influenciar e motivar os seus “seguidores” no alcance de um objetivo comum (Wajdi, 2017).

Na minha opinião, as diferenças entre líder e gestor são evidentes, uma vez que um líder é alguém mais focado em inspirar, motivar e influenciar os seus trabalhadores no sentido de todos trabalharem em prol do mesmo objetivo, enquanto um gestor é alguém mais racional, focado nas tarefas e nos resultados, sem promoverem o envolvimento com a equipa de trabalho.

Feita a introdução à temática da liderança, tornou-se necessário abordar a perceção dos entrevistados acerca da ética, pelo que foi colocada a pergunta “O que é, para si, ser-se ético ou ter ética?”. Em relação a este tema, para a generalidade dos entrevistados a ética é o respeito pelo outro, bem como pelos valores e direitos humanos fundamentais. As perspetivas dos entrevistados vão também de acordo à literatura científica, acerca de a ética ser um conceito muito pessoal, dependendo de cada pessoa. Assim, para a Entrevistada 5 ser ético *“É adaptar as nossas opiniões/ideias ao meio que nos rodeia lutando pelas nossas crenças mas não esquecendo a liberdade e o respeito a que o outro tem direito. É promover a igualdade de direitos e não desvalorizar nem prejudicar os outros apenas em seu benefício.”*, para o Entrevistado 6 *“(…) ser ético é um conjunto de comportamentos e emoções que caracterizam determinada pessoa, está também relacionado com o proceder da forma mais correta possível nas circunstâncias do dia-a-dia, respeitar de forma legítima e natural tudo aquilo que nos rodeia. Ter ética é um tipo de comportamento que determinada pessoa adota para ter sucesso na vida tanto pessoal como profissional (...)”*.

O Entrevistado 7 afirma que *“Ser ético é ter a noção comportamental de que se está a agir de modo correto ou pelo menos pretender fazê-lo, sem para isso prejudicar os outros, que é como quem diz, atingir os fins sem prejuízo dos meios. Ter ética é agir dessa forma, ou seja, ser respeitador, ter moral para com os outros.”*, o que segue na linha da resposta do Entrevistado 9, segundo o qual *“Ser ético implica ter em conta um conjunto de princípios e valores, respeitando inequivocamente, a individualidade e os direitos do outro.”*

Os entrevistados demonstram ter uma noção adequada do que é a ética, que é algo muito pessoal e depende dos princípios de cada um, mas que assenta sobretudo no respeito pelo próximo, pelos seus direitos e deveres, sendo que não existe um código de ética universal, dependendo assim o ser ética da consciência de cada um (Pasztor, 2015).

Posto isto, e tendo em conta a questão de partida, era necessário questionar os entrevistados acerca da sua perceção acerca da liderança ética e das características que associam ao líder ético. Relativamente à liderança ética a Entrevistada 1 destaca *“(…)saber comunicar, respeitar as diferentes*

*opiniões e até mesmo críticas, liderar conforme os diferentes valores morais existentes, existindo assim entre o líder e liderados, respeito, confiança, justiça, entre outros valores (...)*”, a Entrevistada 2 afirma que *“(...) a liderança ética consiste em agir de acordo com os princípios morais da sociedade na tomada de decisões, privilegiando a comunicação e tendo sempre em conta a opinião dos colaboradores e de outros stakeholders pois pode tornar-se importante para a forma como se vê a empresa dentro dela mas também a imagem que as pessoas têm de fora. Um líder ético deve preocupar-se com o bem-estar dos seus subordinados demonstrando sempre interesse nos inputs que podem trazer a determinado projeto, não se colocando acima deles uma vez que todos podem trazer uma mais-valia.”*. Para o Entrevistado 9 *“A liderança ética obriga ao envolvimento e respeito pela opinião de todos e promove a cooperação, a justa valorização, a solidariedade e a justiça.”*. A perspetiva que os entrevistados demonstram acerca da liderança ética mostra concordância com a definição atribuída por Brown *et al.* (2005, p.120) segundo a qual a liderança ética é *“a demonstração de uma conduta normativamente apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, e a promoção de tal conduta aos seguidores através de comunicação, reforço e tomada de decisão bidirecionais”*. No que diz respeito às características do líder ético, todos os entrevistados vão ao encontro da literatura existente, mencionando características como a honestidade, a empatia, o sentido de justiça, boas capacidades de comunicação, o respeito, a transparência, a solidariedade, entre outras (Bello, 2012; Bai *et al.*, 2017).

Concordando com todos os valores e características mencionadas pelos entrevistados acerca do líder ético, a perceção pessoal acerca do que é a liderança ética tem a ver com a aplicação desses mesmos valores no exercício da liderança, ou seja, é liderar com base no respeito pelo outro, com sentido de justiça e através de uma comunicação transparente, que permitem ao líder motivar e inspirar os trabalhadores a seguir o seu exemplo, de modo a atingir os objetivos pretendidos.

De seguida os entrevistados foram questionados sobre se a liderança ética poderia trazer benefícios à Organização, ao que todos os entrevistados responderam afirmativamente, sendo então solicitado aos entrevistados que dessem exemplos de alguns desses benefícios. Para a Entrevistada 3 *“(...) Ao promover bom ambiente entre os trabalhadores faz com que se sintam mais motivados para trabalharem e dessa forma aumenta a produtividade da empresa.”*, mencionando então como benefícios da liderança ética o aumento da motivação dos trabalhadores bem como da produtividade da empresa (Ahn *et al.*, 2016). Na opinião do Entrevistado 6, a liderança ética *“(...) levará ao atingir dos objetivos pretendidos, ao sucesso da organização e ao aumento de confiança de colaboradores. Neste tipo de liderança a maior parte dos colaboradores sentir-se-ão confortáveis e dificilmente terão vontade de sair (...)”*. O Entrevistado 8 mencionou como benefícios *“(...) o aumento da motivação dos trabalhadores,*

*aumento da proximidade da organização com o trabalhador, um melhor ambiente de trabalho, propício a um aumento de produtividade (...)*”.

Os entrevistados demonstram assim estar conscientes dos benefícios que a liderança ética pode trazer às Organizações, pelo que entram em concordância com a literatura ao mencionar benefícios como o aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores (Yang, 2013), assim como o aumento do bem-estar e por conseguinte o aumento da produtividade da organização (Ahn *et al.*, 2016; De Chatillon & Richard, 2015; Daniels *et al.*, 2017; Kowalski & Loretto, 2017) entre outros, como possíveis benefícios decorrentes da liderança ética.

De seguida, foi colocada aos entrevistados a pergunta “Que características reconhece ao responsável pela sua organização (CEO, gerente...) em termos de ser um líder ético e porquê?”. Grande parte dos entrevistados afirmou reconhecer no seu líder características de um líder ético, como por exemplo a Entrevistada 2, que reconhece a *“Comunicação clara, transparente e verdadeira, sem grandes rodeios (...) quando os resultados são positivos para a empresa, faz questão de os mostrar e agradecer. Tratando-se de uma empresa grande, este contato não é muito direto e por vezes pode ser difícil haver proximidade, mas existe uma comunicação regular do CEO para com os trabalhadores através de vídeo ou e-mails e eu considero isso importante.”* o que se pode cruzar com a definição de liderança ética estabelecida por Brown *et al.* (2005), que reforça a importância da comunicação bidirecional; o Entrevistado 6 reconhece o *“(...) tratamento humano correto que tem para com o pessoal, sempre pronto a facilitar a vida nas escalas de serviço e na necessidade do pessoal tratar de assuntos pessoais (...)”*, assim como o Entrevistado 10 que reconhece *“(...)a capacidade de dialogar com os seus pares de uma forma muito humana, sem descurar a autoridade, incutindo em todos um espírito de responsabilidade(...)”*. É também importante referir que a Entrevistada 3 e o Entrevistado 8 não reconhecem aos seus líderes quaisquer características de líder ético, sendo que o Entrevistado 8 descreve o seu líder como alguém que *“Lidera pela palavra e não pelo exemplo, é hipócrita, revela preocupação apenas com o resultado final, organiza o trabalho de forma a beneficiar-se a si próprio e não nos seus trabalhadores, não tem empatia (...)”*. A Entrevistada 4 também não mencionou qualquer característica, uma vez que o líder é recente nas suas funções, e segundo a mesma é precoce fazer tal avaliação acerca do mesmo.

Perante estas perspetivas dos entrevistados, foi possível perceber que alguns dos líderes apresentam algumas das características de líderes éticos referenciadas pela literatura, como por exemplo a capacidade estabelecer relações contruídas com base na confiança e respeito mútuos (Chughtai *et al.*, 2015).

Para concluir, era ainda importante perceber se os entrevistados consideravam fácil ser um líder ético no atual momento, bem como saber quais os fatores que dificultavam o processo de assumir comportamentos de liderança ética. Todos os entrevistados consideraram não ser fácil assumir uma liderança ética atualmente. A Entrevistada 4 justificou este ponto de vista afirmando que *“Não é fácil, porque vivemos tempos em que os valores sociais, do ter, do parecer se sobrepõem ao da justiça, da equidade, do respeito pelo outro (...)”*; o Entrevistado 8 afirma que *“Na atualidade a sociedade é muito egoísta, e as organizações e os líderes seguem o mesmo rumo, preocupando-se apenas com os fins e não com os seus trabalhadores. Portanto, numa realidade em que as empresas estão cada vez mais preocupadas com os outcomes acaba também por ser difícil para os líderes exercer a liderança ética porque também eles são pressionados para obter resultados, acabando também eles por pressionar a equipa que estão a liderar (...)”* e o Entrevistado 9 considera que *“(...) as organizações promovem uma competitividade feroz, a busca de resultados “a qualquer preço”, o que faz com que os líderes, eles próprios fortemente pressionados, se esqueçam, muitas vezes, dos mais elementares valores éticos.”*.

Alguns dos entrevistados consideram ainda que a pandemia da COVID-19 veio acentuar estas dificuldades, como é exemplo o referido pela Entrevistada 2, segundo a qual *“(...) ao estar em teletrabalho no meio desta pandemia, ser-se um líder ético torna-se ainda mais difícil uma vez que a comunicação com a equipa tem mais entraves, não se tem tanta noção do que cada pessoa faz e a resolução de problemas também é bastante mais complicada. Por outro lado, não estando com as pessoas nem vendo as pessoas que estamos a liderar também é mais complicado saber como se estão a sentir e qual será a melhor forma de abordar determinado tema.”*. O Entrevistado 6 afirma que *“(...) o problema é que no momento atual e nesta conjuntura por vezes os líderes são obrigados a tomar medidas em alguns casos pouco populares e lidar com as consequências das mesmas (despedimentos, lay-off, crise global). Ser líder neste momento não se apresenta muito fácil e provavelmente só os melhores e mais eficazes vão sobreviver (...)”*.

No que diz respeito aos fatores que dificultam o processo de assumir comportamentos de liderança ética, os principais fatores mencionados pelos entrevistados foram a crescente competitividade e pressão para atingir resultados, que muitas vezes levam a que as grandes Organizações optem por caminhos pouco éticos, resultando em grandes escândalos corporativos (Chughtai *et al.*, 2015; Kowalski & Loretto, 2017), bem como a diversidade de elementos, personalidades e valores que existem numa Organização. Assim, destaco a resposta da Entrevistada 1, segundo a qual *“(...) o que torna mais difícil é a complexidade de certas questões éticas e o facto de nem todos os valores morais serem universalmente aceites, diversificando de pessoa para pessoa. Considero que numa sociedade em*

*constante mudança, que cada vez engloba mais diferentes tipos de culturas, etnias, entre outros fatores, será cada vez mais difícil conseguir respeitar todos os valores morais existentes dentro de uma equipa, sendo mais difícil para o líder definir que valores seguir.”*, da Entrevistada 5 que menciona *“A complexidade e variedade de elementos da equipa com ideias e valores que várias vezes podem ser alvo de desacordo, a competitividade tanto interna como externa e a pressão por bons resultados no menor tempo possível e com os mínimos recursos. A dificuldade de diálogo entre os trabalhadores e a entidade patronal.”* e do Entrevistado 9 segundo o qual *“(…) o individualismo e a competitividade, a busca feroz de resultados, influenciam negativamente a liderança ética.”*

Apesar de todos os aspetos mencionados pelos entrevistados, e sendo claro que nenhum líder consegue concentrar em si todos os valores e princípios defendidos e valorizados pelos membros da sua Organização, hoje em dia é cada vez mais fácil ter acesso a informação fidedigna que alerte para questões éticas importantes para a sociedade, sendo que algumas prestigiadas escolas de gestão, já incluem no seu currículo programas para ensinar os líderes do futuro a lidar com estas questões (Ritter, 2006; Kowalski & Loretto, 2017). É ainda importante referir que apesar de um dos fatores mais referidos pelos entrevistados como dificultador do processo de assumir uma liderança ética ser a pressão para alcançar resultados, existem também estudos que comprovam que o comportamento ético por parte das Organizações revela ser benéfico em termos de produtividade e lucros (Fulmer, 2004; Kowalski & Loretto, 2017).

### **4.3. Como se define o bem-estar no local de trabalho?**

A terceira parte das entrevistas realizadas tinha como finalidade compreender as perceções dos entrevistados acerca do bem-estar no local de trabalho, assim como os fatores que o influenciam e os benefícios que podem resultar do mesmo, destinando-se assim a responder à segunda questão de partida proposta.

Desta forma, foi colocada aos entrevistados a questão “Como define o bem-estar no local de trabalho?”. A generalidade dos entrevistados mostrou concordância, sendo que os aspetos mais mencionados associados ao bem-estar no trabalho foram a motivação, a satisfação, um clima de harmonia e de felicidade. Assim, segundo a Entrevistada 1 o bem-estar no trabalho é *“(…) os trabalhadores sentirem-se aceites, parte integrante da empresa, respeitados pelos diferentes stakeholders, estarem motivados e satisfeitos com o seu trabalho, serem ouvidos e compreendidos, existir um bom ambiente entre os colaboradores, haver também um bom equilíbrio entre o trabalho e a*

*vida pessoal e verem os seus direitos respeitados. (...) é sentires-te feliz com o teu trabalho e com as pessoas e ambiente envolvente.”*

Para o Entrevistado 6 o bem-estar é *“(...) quando estão reunidas determinadas condições que permitam a cada um dos elementos integrantes possa dar o máximo rendimento em prol do objetivo comum do grupo em que está inserido (...). Para esse mesmo bem-estar são muito importantes os canais de comunicação dentro do grupo serem o mais claros e eficazes (...).”* e na opinião do Entrevistado 8 *“O bem estar no trabalho é não olhar para o local de trabalho como um local penoso e de sacrifício. É criar um ambiente de amizade, familiar, onde a pessoa se sinta confortável e que se preocupam com ela (...).”* Os entrevistados vão assim ao encontro do que foi referido na literatura analisada, através da qual foi possível perceber que o bem-estar no trabalho está associado a fatores emocionais e afetivos como a satisfação e o conforto (Sant’anna *et al.*, 2012; Guest, 2017; Kowalski & Loretto, 2017).

Posto isto, os entrevistados foram questionados acerca de quais os fatores que podem influenciar o bem-estar no local de trabalho. Mais uma vez os entrevistados mostraram estar de acordo, mencionando fatores como a comunicação transparente, remunerações adequadas, bom ambiente entre a equipa de trabalho, assim como a qualidade da liderança (Sant’anna *et al.*, 2012). Assim destaco a resposta da Entrevistada 1, segundo a qual os fatores que contribuem para o bem-estar são *“Boas condições para a realização do trabalho, comunicação transparente e assertiva entre as diferentes partes da empresa, existir respeito, ser motivado e desafiado pela gerência, aumentando assim a satisfação e até mesmo o desempenho. (...) oportunidades de crescimento, a componente salarial e outros benefícios também são fundamentais (...)”*, da Entrevistada 3 que menciona fatores como *“(...) bom ambiente entre trabalhadores, confiança no líder e reconhecimento por parte do mesmo (...) um espaço que permita ao trabalhador sentir-se bem, tanto física como emocionalmente.”*, da Entrevistada 5 que sublinha a importância de *“(...) uma boa equipa de trabalho, uma boa liderança bem como um líder que lute pelo grupo e pelos seus direitos. Uma chefia compreensiva e preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores.”* e do Entrevistado 8 que também aborda aspetos já mencionados como *“(...) a relação com a equipa de trabalho, incluindo a liderança, uma remuneração justa e não trabalhar num ambiente tóxico.”* De facto, a literatura confirma que as condições de trabalho oferecidas aos trabalhadores, assim como a remuneração e as oportunidades de promoção, entre outros, são fatores importantes na promoção do bem-estar (Sant’anna *et al.*, 2012; Daniels *et al.*, 2017; Kowalski & Loretto, 2017).

Relativamente às emoções que os entrevistados associam ao bem-estar no local de trabalho, as mais mencionadas foram a alegria, a tranquilidade, a satisfação, a descontração, o conforto, o reconhecimento, entre outros, sendo estas algumas das emoções mencionadas na “Job Related

Affective, Well-Being Scale”, uma escala elaborada por Katwyk *et al.* (2000) para avaliar o bem-estar no local de trabalho.

Foi colocada aos entrevistados a pergunta “Considera que a sua organização revela preocupações com o bem-estar dos seus trabalhadores? De que forma?”, à qual sete dos entrevistados responderam de forma afirmativa, sendo que os restantes quatro consideram que a Organização não demonstra preocupações com o bem-estar dos trabalhadores.

A Organização na qual a Entrevistada 1 exerce funções, revela preocupações com o bem-estar dos trabalhadores através do *“(...) acompanhamento individual dos seus colaboradores, de modo a perceber o seu nível de satisfação, avaliando também o desempenho dos mesmos. A empresa ouve as opiniões e ideias dos colaboradores e faz por definir planos de carreira e formação, de modo a conseguir dar o crescimento devido aos seus colaboradores. Por outro lado, organiza várias reuniões entre as diferentes áreas da empresa de modo a definir estratégias para a mesma, mas com a participação de todos os colaboradores (...) Muito importante também, é o facto de dar uma imensa flexibilidade horária e possibilidade de trabalho a partir de casa, dando mais abertura para os seus colaboradores conciliarem da melhor forma a sua vida pessoal e profissional.”*. Para a Entrevistada 2, a sua empresa demonstra preocupação com o bem-estar dos trabalhadores uma vez que *“(...) proporciona as melhores condições de trabalho aos colaboradores, nomeadamente através da criação de locais de trabalho clean, com vários espaços de convívio e várias iniciativas de interação entre pessoas de áreas diferentes, para aumentar os contatos dentro da empresa. Temos também a ginástica laboral uma vez por semana para fazer um pequeno break nas manhãs de quarta-feira, (...) e por vezes também existe a atribuição de prémios de mérito para quem se destacou em determinadas áreas ou trabalhos (...)”*.

Por outro lado os entrevistados 3, 4, 8, e 9, consideram que a Organização não revela qualquer preocupação com o bem-estar dos seus trabalhadores. A Entrevistada 4 justifica afirmando que a Organização *“(...) revela desejo que as atividades sejam bem realizadas, mas sem preocupação com o nosso bem estar.”*. Quanto ao Entrevistado 9, justifica dizendo que *“(...) atropelam-se os direitos dos trabalhadores, não se premeia o seu esforço e não se oferecem as condições de trabalho mais adequadas.”*

Relativamente a esta questão, foi interessante perceber que a Entrevistada 3 e o Entrevistado 8 que, como vimos anteriormente, não reconhecem ao seu líder quaisquer características de liderança ética, são os mesmos que revelam não sentir qualquer preocupação com o seu bem-estar por parte da Organização (Daniels *et al.*, 2017; Kowalski & Loretto, 2017. Isto pode antever uma possível ligação entre a liderança ética e o bem-estar dos trabalhadores, que é o foco principal deste estudo.

Posto isto, era importante perceber que medidas poderiam ser adotadas pela Organização, para aumentar o bem-estar dos trabalhadores. Para a Entrevistada 4, que como foi possível perceber, considera que a sua Organização não revela preocupação com o seu bem-estar, era necessário uma maior reconhecimento por parte da chefia. O Entrevistado 8, encontra-se também na mesma situação da Entrevistada 4, sugerindo medidas como *“(...) a relação mais próxima com os trabalhadores por parte do CEO, valorização dos trabalhadores mais antigos, promoção de um maior equilíbrio entre trabalho-vida pessoal (...)”*.

Na minha opinião, as medidas a adotar para melhorar o bem-estar dos trabalhadores variam de Organização para Organização, uma vez que dependem muitas vezes das características da mesma, bem como dos seus trabalhadores e restantes *stakeholders*.

Quanto aos benefícios decorrentes do bem-estar, tanto para o trabalhador como para a Organização, os entrevistados demonstraram concordância, através de respostas bastante semelhantes. Assim, os benefícios do bem-estar para o trabalhador são o aumento da satisfação e motivação, assim como a redução do stress, o que leva a um melhor desempenho do trabalhador, resultando assim em benefícios também para a Organização, como a melhoria na qualidade do serviço prestado e o aumento da produtividade.

Esta perspetiva dos entrevistados vai ao encontro da literatura existente acerca desta temática, segundo a qual o bem-estar dos trabalhadores resulta numa maior satisfação e motivação dos mesmos (Baptiste, 2007; Guest, 2017), o que conseqüentemente leva a um aumento de produtividade (McDaid *et al.*, 2005; Kowalski & Loretto, 2017).

Por fim, era importante perceber se os entrevistados se sentiam bem em relação ao seu trabalho. Os entrevistados 1, 2, 5, 7, 9, 10 e 11 afirmam que se sentem bem em relação ao seu trabalho. Por outro lado, a Entrevistada 3 pensa que *“(...) com outras condições e outra mentalidade por parte do chefe, se sentiria muito melhor.”*. A Entrevistada 4 considera que *“Há dias melhores que outros, embora faça um esforço por viver e fazer em cada dia o melhor que sei e posso, porque é isso que em última análise me ajuda a sentir-me melhor.”*. O Entrevistado 6 sente-se bem em relação ao seu trabalho, mas não em relação à Organização, uma vez que diz não concordar *“(...) como são geridas as questões diárias de serviço, não concordo com a falta de rigor e disciplina ao nível do pessoal, não posso concordar com o constante confundir de assuntos pessoais e profissionais. Neste momento apenas o facto de fazer o que gosto me satisfaz (...)”*. O Entrevistado 8 também afirma não se sentir bem em relação ao seu trabalho.

Mais uma vez, é interessante perceber que os entrevistados 3 e 8, que afirmaram não reconhecer o seu líder como sendo um líder ético, afirmam também não se sentir totalmente bem em relação ao seu trabalho, o que antecipa novamente a possível influência da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores.

#### **4.4. Qual a influência da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores?**

Nas secções anteriores deste capítulo, foi possível analisar e perceber a perspectiva dos entrevistados acerca da liderança ética e do bem-estar no trabalho, o que permitiu uma abordagem mais adequada à terceira e última questão de partida, “Qual a influência da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores?”, que vai ao encontro do objetivo central deste estudo.

Para responder a esta questão, os entrevistados foram questionados acerca da possível influência da liderança em geral, e da liderança ética em específico, no bem-estar dos trabalhadores, assim como acerca de como uma empresa poderá ajudar na construção de uma liderança ética.

Todos os entrevistados concordam que o estilo de liderança adotado pela Organização tem influência no bem-estar dos trabalhadores. A Entrevistada 2 justifica a sua perspectiva afirmando que *“(...) o líder e a restante equipa têm que estar em sintonia para além de que um líder tem que saber motivar, dar o exemplo e promover não só o bem-estar dele como o de toda a equipa, não deve ser uma pessoa distante, deve saber manter a “autoridade” sem ser autoritário. Também é importante um líder saber ouvir e saber intervir sempre que necessário (...)”*. Na opinião do Entrevistado 6 *“A forma de liderança adotada por determinada estrutura, terá influência direta em todos sectores de uma Organização, principalmente ao nível dos recursos humanos, provocando bem-estar ou não nos trabalhadores com reflexo natural nos resultados dos objetivos propostos, se as chefias/líderes optarem por uma liderança correta, justa, humana, assente em bons canais de comunicação com os trabalhadores as consequências desse tipo de liderança vão traduzir-se num ambiente de trabalho saudável e trabalhadores satisfeitos (...)”*.

De facto, a literatura aponta o estilo de liderança adotado pela Organização como um dos fatores que pode influenciar o bem-estar no local de trabalho (Samad, 2015; Daniels *et al.*, 2017), sendo que, desta forma, considerava expectável esta percepção por parte dos entrevistados.

No que diz respeito à liderança ética em específico, novamente a totalidade dos entrevistados concordou que este estilo de liderança pode ter uma influência positiva no bem-estar dos trabalhadores.

Segundo a Entrevistada 1, *“(...) Havendo um líder ético, que trabalha conforme os valores morais, que respeita e comunica com a sua equipa, incentivando todos a seguir os mesmo valores, vai*

*haver o nascer de um sentimento de coletividade e de maior integração por parte dos colaboradores. Um colaborador que vê os seus ideias refletidos num líder ou na sua organização poderá ter um sentimento de maior pertença e motivação, sentindo mais interesse pois sabe que está a trabalhar pelos mesmos ideias que ele próprio acredita e considera corretos (...)*". Para a Entrevistada 5 *"(...) a liderança ética permite uma relação mais próxima entre o líder e os trabalhadores, onde possa existir respeito e espírito de equipa, bem como confiança para abordar os temas e colaborar na melhoria contínua. Desta forma os trabalhadores confiam na liderança e sentem-se úteis na no local de trabalho melhorando assim o seu bem-estar."*

Embora seja uma problemática relativamente recente, a literatura existente confirma a influência positiva da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores, uma vez que, tal como mencionado pelos entrevistados, o líder ético prima por valores como o respeito e a justiça (Chughtai *et al.*, 2015), proporcionando aos seus trabalhadores um ambiente de trabalho onde estes se sintam apoiados e motivados, o que culmina no sentimento de bem-estar dos mesmos (Bedi *et al.*, 2016).

Na minha opinião, é interessante perceber que indivíduos de gerações e áreas tão distintas, partilham perceções semelhantes acerca desta temática.

Por fim, e após já ter constatado um consenso de que os entrevistados consideram a liderança ética como um fator importante para a promoção do bem-estar, era importante compreender de que modo pode uma empresa ajudar na construção e formação de uma liderança ética. De um modo geral, todos os entrevistados mencionaram os mesmos aspetos, sendo que a resposta da Entrevistada 1, segundo a qual *"(...) para uma empresa construir e formar uma liderança ética, primeiramente deve definir os seus valores e aquilo em que acredita que seja o correto. Deve também apelar à transparência entre as diferentes partes integrantes, de modo a todos perceberem como a empresa trabalha e naquilo que esta acredita. Assim, a organização deve deixar claro para os seus colaboradores aquilo que considera ético ou não; para que assim, o colaborador possa trabalhar com total confiança na sua organização, havendo assim um sentimento de união e comprometimento geral."*, sintetiza tudo o que foi mencionado pelos restantes entrevistados.

Considero também importante para a promoção de uma liderança ética, a seleção adequada dos líderes que representam as organizações, uma vez que, já foi possível perceber através da literatura que há determinadas características inerentes à personalidade de cada um, que propiciam a adoção deste estilo de liderança (Brown & Treviño, 2006).

Após a análise às entrevistas realizadas, foi possível perceber que a generalidade dos entrevistados demonstra perceções bastante semelhantes acerca dos temas abordados.

Relativamente à liderança ética, os entrevistados demonstraram associar este estilo de liderança a valores positivos, como o respeito e a honestidade, que ao serem incorporados na liderança de uma Organização, resultam em inúmeros benefícios para a mesma, nomeadamente o aumento da satisfação, motivação e bem-estar dos trabalhadores, que leva também ao aumento da produtividade da Organização.

Quanto ao bem-estar dos trabalhadores, os entrevistados associam-no ao sentimento de satisfação, motivação e felicidade, associado ao trabalho. Consideram ainda que o bem-estar no local de trabalho é influenciado por fatores como o estilo de liderança adotado, o relacionamento entre a equipa de trabalho, entre outros.

Por fim, e após reconhecerem os benefícios da liderança ética, os entrevistados reconheceram que este estilo de liderança exerce uma influência positiva no bem-estar dos trabalhadores.

No capítulo seguinte serão apresentadas as principais conclusões obtidas através destes dados, bem como as limitações encontradas na realização da investigação, e ainda sugestões de possíveis investigações futuras.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

### **5.1. Principais conclusões**

Esta investigação foi realizada com o propósito de compreender se, de facto, a liderança ética exerce uma influência positiva no bem-estar dos trabalhadores.

Com este objetivo em mente, o guião de entrevista utilizado no presente estudo, foi desenvolvido de modo a, numa primeira fase, abordar as perceções dos entrevistados acerca dos conceitos de liderança ética e de bem-estar no local de trabalho. Depois de abordados estes conceitos, foi então possível questionar os entrevistados acerca da sua opinião relativamente à influência da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores.

Relativamente à liderança ética, os entrevistados associam este estilo de liderança a valores como a honestidade, a justiça, a transparência e o respeito, que permitem agir de forma correta para todos os envolvidos numa Organização. Na perspetiva dos entrevistados, ao incorporar estes valores, o líder ético torna-se num exemplo a seguir para os seus trabalhadores, adquirindo assim a admiração e confiança dos mesmos. Isto traduz-se em benefícios para a Organização, como o aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, bem como um melhor ambiente organizacional, o que propicia também um aumento da produtividade.

Apesar de reconhecerem as qualidades e benefícios associados a este estilo de liderança, os entrevistados consideram ainda não ser fácil ser um líder ético hoje em dia, uma vez que as grandes Organizações continuam muito mais focadas nos fins a atingir, em detrimento dos meios utilizados para tal, isto é, os seus recursos humanos.

No que diz respeito ao bem-estar no local de trabalho, os entrevistados associam-no ao sentimento de motivação, satisfação e felicidade, bem como a um clima de harmonia. Um trabalhador sente-se bem quando percebe que é tratado com respeito, tanto pelos seus superiores como pelos seus colegas, e quando sente que pode partilhar as suas opiniões, preocupações e sugestões.

Os entrevistados consideram que os fatores que mais influenciam o bem-estar dos trabalhadores são o tipo de liderança adotada, uma boa relação entre a equipa de trabalho, a comunicação transparente, o reconhecimento por parte da Organização, assim como a remuneração adequada

Após abordados estes dois conceitos, foi possível perceber que os entrevistados que não reconheciam os seus líderes como líderes éticos, afirmavam também não se sentir bem relativamente ao seu trabalho, o que permitiu antecipar que a liderança ética pode mesmo exercer uma influência positiva no bem-estar dos trabalhadores.

Quando questionados diretamente, todos os entrevistados afirmaram que a liderança ética tem uma influência positiva no bem-estar dos trabalhadores, indo desta forma ao encontro do objetivo principal deste estudo.

É importante ainda referir, que dada a amostra bastante reduzida de participantes, não é possível generalizar os resultados obtidos nem fazer conclusões absolutas, no entanto é possível observar uma tendência, que permite inferir que a liderança ética pode ter uma influência positiva no bem-estar dos trabalhadores no local de trabalho.

## **5.2. Limitações**

A realização de uma investigação científica acarreta algumas dificuldades e limitações e, como tal, o presente estudo não foi exceção.

A grande limitação na realização deste estudo foi, sem dúvida, os constrangimentos causados pela pandemia da COVID-19. A imposição da quarentena dificultou o contacto com empresas para a realização de entrevistas, sendo que a solução encontrada para este problema foi a escolha de uma amostra de conveniência. Para além disto, a pandemia foi também muito negativa a nível psicológico, dada a constante incerteza e preocupação vivida.

Outra das limitações encontradas, foi a pouca disponibilidade dos entrevistados, em termos temporais, para a realização das entrevistas, o que levou a que alguns dos entrevistados optassem por realizar a entrevista por escrito, o que pode resultar num enviesamento dos dados obtidos.

A limitação temporal para a realização deste estudo foi outra das dificuldades sentidas, tendo-se revelado bastante complicada a conciliação da realização da presente investigação, com outras atividades da investigadora, nomeadamente a atividade laboral.

Por fim, a falta de experiência na realização de uma investigação científica, bem como na condução de entrevistas, foram também desafios a enfrentar.

## **5.3. Investigação Futura**

Face ao apresentado previamente, e tendo em conta que, tal como foi mencionado, a dimensão da amostra utilizada neste estudo penso que seria interessante abordar esta temática num estudo mais abrangente, que contasse com a participação de uma amostra mais significativa, o que permitiria obter resultados mais abrangentes e dessa forma procurar explorar mais o como e o porquê da liderança ética poder afetar positivamente o bem-estar dos trabalhadores no local de trabalho.

Tendo em conta que neste estudo apenas foram tidas em conta as perceções dos trabalhadores, penso que também seria interessante numa investigação futura, perceber a perspetiva dos líderes e dos gestores acerca desta temática, para assim ser possível estabelecer uma comparação entre ambas as perspetivas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aginah C; Ahiuzu L.U. & Bipelese E. (2017). Leadership style as a predictor of employees' motivation and commitment: empirical evidence from service organization in Nigeria. *Advance Research Journal of Multidisciplinary Discoveries*, 16(1), 12-18.
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 457-470.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Olofube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Bai, Y., Lin, L., & Liu, J. T. (2019). Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1869-1901.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision*, 46(2), 284-309.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 88*(2), 207-218.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 517-536.
- Bell, C., & Mjoli, T. (2014). The effects of participative leadership on organisational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks. *African Journal of Business Management, 8*(12), 451-459.
- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science, 3*(11), 228-236.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open, 2*, 8-14.
- Black, I. (2006). The presentation of interpretivist research. *Qualitative Market Research: An International Journal, 9*(4), 319-324.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 89*(5), 901-910.
- 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.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly, 17*(6), 595-616.
- Burns, J. M. (1978) Leadership. New York: Harper & Row.

- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Collins, D. (2010). Designing ethical organizations for spiritual growth and superior performance: An organization systems approach. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 7(2), 95-117.
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 459-488.
- Daniels, K., Watson, D., & Gedikli, C. (2017). Well-being and the social environment of work: A systematic review of intervention studies. *International journal of environmental research and public health*, 14(918), 1-16.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- De Chatillon, E. A., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71.
- De Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- De Los Reyes Jr, G., Kim, T. W., & Weaver, G. R. (2017). Teaching ethics in business schools: A conversation on disciplinary differences, academic provincialism, and the case for integrated pedagogy. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 314-336.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.

- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., & Akande, B. E. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly*, *10*(2), 219-256.
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International journal of business and social science*, *5*(12), 118-122.
- Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. *The SAGE handbook of leadership*, *5*(1), 299-310.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36-62.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, *38*(2), 368-379.
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, *7*(3), 93-99.
- Floyd, L. A., Xu, F., Atkins, R., & Caldwell, C. (2013). Ethical outcomes and business ethics: Toward improving business ethics education. *Journal of business ethics*, *117*(4), 753-776.
- Fulmer, R. M. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics*, *33*(3), 307-317.
- Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of vocational behavior*, *65*(1), 134-156.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, *82*(1), 82-91.

- Grebner, S., Semmer, N. K., & Elfering, A. (2005). Working conditions and three types of well-being: a longitudinal study with self-report and rating data. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(1), 31.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal, 27*(1), 22-38.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global journal of management and business research, 15*(9), 1-6.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review, 32*(4), 1199-1228.
- Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times. *Journal of Management Development, 35*(2), 154-169.
- Holt, S., Marques, J., Hu, J., & Wood, A. (2017). Cultivating empathy: New perspectives on educating business leaders. *The Journal of Values-Based Leadership, 10*(1), 1-25.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership, 1*(2), 171-233.
- Ishaq, E., Bashir, S., & Khan, A. K. (2019). Paradoxical Leader Behaviors: Leader Personality and Follower Outcomes. *Applied Psychology, 0*(0), 1-16.
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. *Journal of Personnel Psychology, 11*(1), 60-68.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Perspectives, 5*(2), 48-60.

- Kowalski, T. H. P. e W. Loretto (2017). Well-being and HRM in the changing Workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16),2229-2255.
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649.
- Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of family medicine and primary care*, 4(3), 324-327.
- Li, Y. (2010). The case analysis of the scandal of Enron. *International Journal of business and management*, 5(10), 37-41.
- Li, Y. (2016, December). Analyzing the relationship between leadership and management based on the concept of organization management. In *2016 International Conference on Advances in Management, Arts and Humanities Science (AMAHS 2016)*. Hong Kong; Atlantis Press.
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345.
- Marczyk, G.,DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 507-536.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- McDaid, D., Curran, C., & Knapp, M. (2005). Promoting mental well-being in the workplace: a European policy perspective. *International review of psychiatry*, 17(5), 365-373.

- Mencil, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership and Organization Development Journal, 37*(5), 635-657.
- Nen, M. (2015). Leader vs Manager. Influences and Contributions to Team Development. *SEA-Practical Application of Science, 3*(08), 269-272.
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). Handbook of practical program evaluation. San Francisco : Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints.
- Nicholson, C. Y., & DeMoss, M. (2009). Teaching ethics and social responsibility: An evaluation of undergraduate business education at the discipline level. *Journal of education for business, 84*(4), 213-218.
- Parboteeah, K. P., Hoegl, M., & Cullen, J. B. (2008). Ethics and religion: An empirical test of a multidimensional model. *Journal of business ethics, 80*(2), 387-398.
- Pasztor, J. (2015). What is ethics, anyway?. *Journal of financial service professionals, 69*(6), 30-32.
- Rao, U. M. (2017). *The Message of Mahatma Gandhi*. Publications Division Ministry of Information & Broadcasting.
- Reynolds, J. G., & Warfield, W. H. (2010). Discerning the differences between managers and leaders. *The Education Digest, 75*(7), 61-64.
- Ritter, B. A. (2006). Can business ethics be trained? A study of the ethical decision-making process in business students. *Journal of Business Ethics, 68*(2), 153-164.
- Rivers, J., Thompson, N., & Jeske, D. (2018). Dedicated but exhausted? The role of ethical leadership for employee wellbeing in UK student unions. *Journal of Human Resource Management, 21*(2), 16-27.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, *23*(3), 393-404.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management research review*, *35*(3), 260-271.
- Samad, A. (2015). Towards an understanding of the effect of leadership on employee wellbeing and organizational outcomes in Australian universities. *The Journal of Developing Areas*, *49*(6), 441-448.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, *16*(5), 744-764.
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., Von Dem Knesebeck, O., Jürges, H., & Börsch-Supan, A. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees—baseline results from the SHARE Study. *The European Journal of Public Health*, *17*(1), 62-68.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, *12*(1), 80-92.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, *28*(4), 323-341.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, *90*(1), 92-99.
- Su, H. Y. (2014). Business ethics and the development of intellectual capital. *Journal of Business Ethics*, *119*(1), 87-98.

- Tabatabaei, S. A. N., Soleimanian, M. (2015). The Impacto of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Job Neglect. *International Research Journal of Management Sciences*, 3(10), 524-528.
- The Ethics Centre. (2016). Ethics, morality, law – what's the difference?. Disponível em: <https://ethics.org.au/ethics-morality-law-whats-the-difference/>, visualizado em 5 de junho de 2020.
- Tosunoglu, H., & Ekmekci, O. (2016). Laissez-Faire Leaders and Organizations: How does Laissez-Faire leader erode the trust in Organizations?. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 3(1), 89-99.
- Trevino, 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.
- 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.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, 17(3), 241-255.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 219-230.
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., S. J., Meyer, M. J. (2010) What is ethics?. Markkula Center for Applied Ethics. Disponível em: <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/what-is-ethics/>, visualizado em 5 de junho de 2020.
- Veríssimo, J. M., & Lacerda, T. M. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 34-51.

- Vito, G. F., Higgins, G. E., & Denney, A. S. (2014). Transactional and transformational leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), 809-822.
- Wajdi, B. N. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(2), 75-84.
- Wang, D., Feng, T., & Lawton, A. (2017). Linking ethical leadership with firm performance: A multi-dimensional perspective. *Journal of business ethics*, 145(1), 95-109.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Weinstein, B. (2019). Seven Bold Leaders Reveal How Ethical Leadership Is A Boon To Business. *FORBES*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/bruceweinstein/2019/10/14/seven-bold-leaders-reveal-how-ethical-leadership-is-a-boon-to-business/#1b9b3338454c>, visualizado em 27 de abril de 2020.
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of business ethics*, 123(3), 513-525.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261.
- Yasir, M., & Mohamad, N. A. (2016). Ethics and morality: Comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles. *International Review of Management and Marketing*, 6(S4), 310-316.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review*, (55), 67-78.

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A- Guião de entrevista**

## **Apêndice A- Guião de entrevista**

Esta entrevista é realizada no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão, da Universidade do Minho. Tem como principal objetivo analisar qual a perceção de trabalhadores de diferentes áreas e setores acerca da Liderança Ética e da sua influência no bem-estar no local de trabalho.

É importante salientar que não existem respostas certas ou erradas, uma vez que o foco principal deste estudo é a perceção do entrevistado acerca dos temas mencionados.

É garantida a confidencialidade de todos os entrevistados.

### **Parte 1- Identificação do entrevistado**

- 1.1.** Nome
- 1.2.** Idade
- 1.3.** Género
- 1.4.** Habilitações Literárias
- 1.5.** Categoria profissional
- 1.6.** Há quanto tempo exerce a função
- 1.7.** Principais objetivos da sua função

### **Parte 2- Liderança Ética**

- 2.1.** O que é, para si, a liderança?
- 2.2.** Considera que existe uma distinção entre gestor e líder? Explique a sua resposta.
- 2.3.** O que é, para si, ser-se ético ou ter ética?
- 2.4.** Na sua opinião, em que consiste a liderança ética?
- 2.5.** Quais as características (comportamentos, valores, atitudes...) que associa a um líder ético?
- 2.6.** Considera que a liderança ética pode resultar em benefícios para a organização? Se a resposta for afirmativa, dê como exemplo alguns desses benefícios.
- 2.7.** Que características reconhece ao responsável pela sua organização ( CEO, gerente...) em termos de ser um líder ético e porquê?
- 2.8.** Considera que é fácil, em termos gerais, ser um líder ético no atual momento?
- 2.9.** Quais são, no seu entender, os fatores que tornam mais difícil o processo de assumir comportamentos de liderança ética?

### **Parte 3- Bem-estar no local de trabalho**

- 3.1.** Como define o bem-estar no local de trabalho?
- 3.2.** Na sua opinião, quais são os fatores que contribuem para o bem-estar no trabalho?
- 3.3.** Quais as emoções que associa ao sentimento de bem-estar?
- 3.4.** Considera que a sua organização revela preocupações com o bem-estar dos seus trabalhadores? De que forma?
- 3.5.** Que medidas poderiam ser adotadas para contribuir para um aumento do bem-estar dos trabalhadores na sua organização?
- 3.6.** Quais são os principais benefícios do bem-estar no local de trabalho, tanto para o trabalhador como para a organização?
- 3.7.** Pode afirmar que se sente bem relativamente ao seu trabalho?

### **Parte 4- Influência da Liderança Ética no Bem-estar no trabalho**

- 4.1.** Na sua opinião, o estilo de liderança adotado pela organização tem influência no bem-estar dos trabalhadores? Em que medida?
- 4.2.** Posto isto, a liderança ética pode influenciar positivamente o bem-estar dos trabalhadores? De que forma?
- 4.3.** De que modo uma empresa pode ajudar na construção e formação de uma liderança ética?