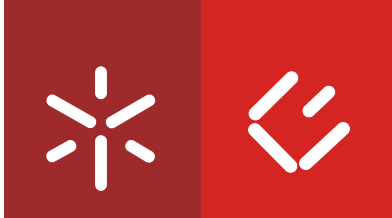


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Pedro Alexandre Lopes Silva

## **O impacto da Liderança Ética na Avaliação de Desempenho Ético**





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

Pedro Alexandre Lopes Silva

## **O impacto da Liderança Ética na Avaliação de Desempenho Ético**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Carla Freire**

## **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 Repositório UM da Universidade do Minho

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



**Atribuição  
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Alcançado o momento de apresentar a investigação desenvolvida nestes últimos meses, não podia deixar de partilhar o meu mais sincero reconhecimento com aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a sua consumação. Tendo em conta a dimensão do acontecimento, as palavras demonstram-se curtas e insuficientes para expressar a comoção e o sentido de realização que delas devia ser perceptível. As remissões serão breves, mas sinceras e permanentes.

O primeiro agradecimento será direcionado à Professora Doutora Carla Freire, minha orientadora, pela compreensão e pelo acompanhamento próximo, mas essencialmente por nunca me ter negado um pedido de ajuda mesmo que todas as nossas conversas tenham decorrido fora do horário laboral, fruto da minha situação de trabalhador-estudante. Um bem-haja!

Um muito obrigado à minha parceira da vida, Mariana, que sempre se disponibilizou para me apoiar, mesmo em prejuízo próprio e que mais do que ninguém, acreditou que seria possível vencer todos os desafios a que me vi submetido e que, de alguma forma, seria possível alcançar o que, agora, alcancei.

Um agradecimento especial aos meus irmãos. Desde o seu nascimento que representam o meu maior foco de motivação e orgulho para encarar todas as adversidades e desafios a que me entrego.

Quero agradecer à minha Família, ao meu Pai e Mãe, pelo incentivo determinante para a conclusão deste estudo e pela dedicação que sempre procuraram ter na transmissão de valores sobre os quais hoje me guio. Aos meus Avós, pelo amor e carinho, o meu agradecimento profundo! À minha segunda Família, em especial à minha Sogra, Martine, pelo apoio e apreço incondicional que proporcionou, sem qualquer contrapartida.

Ao Telmo, um agradecimento especial pelo exemplo, pela ajuda “técnica” e pela amizade mais longa que tenho privilégio de manter. Uma página não seria suficiente para agradecer a tua presença e dedicação e, por isso, resta-me ser grato por permitires que continuemos a caminhar juntos.

Expresso a minha gratidão com todos os que promoveram a divulgação dos questionários. Deixo uma palavra a todos os colaboradores que, com a devida paciência, se disponibilizaram para preencher os questionários e contribuir para o estudo.

Finalmente agradeço, profundamente, à estrelinha que ganhei no decorrer deste percurso. “Bózinha” Laura, este trabalho também é teu!

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico 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.

# **O impacto da Liderança Ética na avaliação de Desempenho Ético**

## **RESUMO**

O objetivo do presente estudo consiste na análise do impacto da liderança ética no desempenho ético e na investigação do papel mediador da satisfação com a avaliação de desempenho. Um questionário foi respondido por 102 profissionais que exercem as suas funções em instituições privadas, de diferentes setores de atividade e que foram objeto de avaliação de desempenho.

Foram examinados os modelos de regressão linear com o objetivo de avaliar estatisticamente a relação entre as variáveis em estudo e testar as hipóteses formuladas. Os resultados indicaram uma relação entre a liderança ética e o desempenho ético. O modelo de mediação com a variável satisfação com a avaliação de desempenho, indicou que a liderança ética se relaciona de forma positiva com a satisfação com a avaliação de desempenho e, que níveis mais elevados de liderança ética levam a um aumento dos níveis de satisfação. Os resultados permitem também concluir que existe uma redução de intensidade, mas a relação liderança ética e desempenho ético com a introdução da satisfação com a avaliação de desempenho não revelou significância estatística.

Os resultados são devidamente discutidos e igualmente apresentadas as contribuições para a prática das organizações privadas. São expostas determinadas limitações que foram encontradas no desenvolvimento deste estudo e que podem contribuir para investigações futuras sobre a liderança ética no âmbito do desempenho ético.

O valor acrescentado deste estudo empírico revela-se na análise da relação entre a liderança ética e o desempenho ético e como esta relação é mediada pela satisfação com a avaliação de desempenho. Desta forma, o presente documento não só contribui para a comunidade académica como também apresenta um leque de conclusões e soluções de grau de utilidade para as organizações, com especial destaque para os Gestores de Recursos Humanos no desenvolvimento de estratégias, formação e acompanhamento das suas lideranças.

**Palavras-chave:** Desempenho Ético, Liderança Ética, Satisfação com a Avaliação de Desempenho, Valores Éticos.

# **The impact of ethical leadership in the evaluation of ethical performance**

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze the impact of ethical leadership on ethical performance and to explore the mediating role of satisfaction with performance evaluation. A questionnaire was answered by 102 professionals from companies from various sectors of activity, who have been the object of performance evaluation and who exercise their functions in private institutions.

Linear regression models were examined with the aim of statistically evaluating the relationship between the variables under study and testing the formulated hypotheses. The results indicated a relationship between ethical leadership and ethical performance. The mediation model with the variable satisfaction with performance evaluation indicated that ethical leadership is positively related to satisfaction with performance evaluation and that higher levels of ethical leadership lead to an increase in satisfaction levels. The results also allow to conclude that there is a reduction in intensity, but the relationship between ethical leadership and ethical performance with the introduction of satisfaction with performance evaluation does not lose statistical significance.

The results are duly discussed and contributions to the practice of private organizations are also presented. Certain limitations that were found in the development of this study are exposed and that may contribute to future investigations on ethical leadership in the context of ethical performance.

The added value of this empirical study is revealed in the analysis of the relationship between ethical leadership and ethical performance and how this relationship is mediated by satisfaction with performance evaluation. In such manner, this document not only contributes to the academic community, but also presents a range of conclusions and solutions that are useful to organizations, with special emphasis on the Human Resources Departments in the development of strategies, training and monitoring of their leaders.

**Keywords:** Ethical Performance, Ethical Leadership, Satisfaction with Performance Evaluation, Ethical Values.



## ÍNDICE GERAL

RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Pertinência do Estudo.....	1
1.2. Objetivos e estrutura .....	2
1.3. Contributos Académicos e Práticos.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. A Ética: Conceito, Antecedentes e Efeitos Potenciais .....	4
2.1.1. A Ética nas Organizações.....	6
2.2. A Liderança: Conceito, Antecedentes e Efeitos Potenciais.....	8
2.2.1. Teorias da Liderança .....	8
2.2.2. A Liderança Ética .....	11
2.2.3. Medição da Liderança Ética .....	15
2.3. O Desempenho Ético: Conceito, Antecedentes e Efeitos Potenciais.....	19
2.3.1. Avaliação e Gestão de Desempenho nas Organizações.....	19
2.3.2. A Evolução do Desempenho Ético .....	22
2.4. A Satisfação nas Organizações: Conceito, Antecedentes e Efeitos Potenciais .....	23
2.4.1. A Satisfação com a Avaliação de Desempenho.....	23
3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES.....	26
3.1. Desenvolvimento de hipóteses.....	26
4. METODOLOGIA.....	30
4.1. Método e técnica de investigação .....	30
4.2. Técnica de recolha de dados .....	30
4.3. População e amostra.....	31
4.4. Construção do questionário .....	35
4.5. Escalas adotadas .....	35
4.5.1. Escala da liderança ética .....	35
4.5.2. Escala da satisfação com a avaliação de desempenho .....	36
4.5.3. Escala de Desempenho ético.....	37

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	40
5.1. Análise fatorial das escalas do instrumento de recolha de dados .....	40
5.1.1. Liderança Ética .....	41
5.1.2. Satisfação com a avaliação de desempenho .....	43
5.1.3. Desempenho Ético .....	44
5.2. Medidas descritivas e análises preliminares .....	46
5.2.1. Análise das correlações entre a Liderança Ética, Satisfação com a Avaliação de Desempenho e Desempenho Ético.....	46
5.3. Análise da Mediação .....	47
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	56
7.1. Principais conclusões do estudo .....	56
7.2. Implicações práticas.....	58
7.3. Limitações da investigação .....	59
7.4. Indicações para investigações futuras .....	60
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
9. APÊNDICES.....	74
9.1. Apêndice n.º 1 – Instrumento de recolha de dados – Questionário.....	74

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Quadro síntese das teorias da Liderança.....	11
Quadro 2 - quadro síntese das características de liderança ética .....	14
Quadro 3 - Ethical Leadership Questionnaire (ELQ), adaptado de Yukl (2013).....	18
Quadro 4 - Questionário de Liderança Ética, adaptado de Yukl (2013).....	36
Quadro 5 - Itens de Justiça Distributiva, adaptado de Leventhal (1980) .....	37
Quadro 6 - Proactive personality scale, adaptado de Bateman & Crant (1993).....	39

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características sociodemográficas e profissionais da amostra .....	34
Tabela 2 - Estrutura fatorial da escala de liderança ética, com imposição de um fator (matriz de componentes) .....	42
Tabela 3 - Estrutura fatorial da escala de satisfação com a avaliação de desempenho, com imposição de um fator (matriz de componentes) .....	43
Tabela 4 - Estrutura fatorial da escala do desempenho ético, com imposição de um fator (matriz de componentes) .....	45
Tabela 5 - Matriz Correlacional.....	47
Tabela 6 - Coeficientes de Regressão, Desvio Padrão e Sumário do Modelo (Modelo de mediação simples) .....	51

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Gestão de Desempenho, adaptado de Grote (2002).....	21
Figura 2 - Modelo de Investigação.....	29
Figura 3 - Modelo de Mediação simples (Modelo 4).....	48

## **Índice de Siglas**

ELQ – Ethical Leadership Questionnaire

LMX - Leader-Member Exchange

EIRS - Ethical Issues Rating Scale

OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo

*"Change will not come if we wait for some other person or some other time.*

*We are the ones we've been waiting for.*

*We are the change that we seek."*

*Barack Obama*

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente trabalho enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios e tem como tema “O impacto da Liderança Ética na Avaliação de Desempenho Ético”.

O impacto do líder no desempenho dos seus seguidores tem já uma longa tradição na investigação (e.g. Bass, 1985), no entanto o crescente interesse pelo comportamento ético nas organizações e o processo de avaliação por vezes subjetivo do desempenho ético dos colaboradores parece ainda não ser bem compreendido na literatura (e.g. Selvarajan & Cloninger, 2009). Sendo incompleta a investigação neste domínio, alguns estudos apelam à incorporação do comportamento ético na avaliação de desempenho (Treviño & Weaver, 2001; Weaver et al., 1999). Esta ideia tem como objetivo recompensar o comportamento ético e reconhecer a sua importância para a organização e para os seus líderes. Neste domínio existem várias questões por explorar relativamente a esta temática nomeadamente a forma como o líder avalia o desempenho dos colaboradores e incorpora o desempenho ético, e em que medida a eficácia da avaliação de desempenho é influenciada por valores éticos.

### **1.1. PERTINÊNCIA DO ESTUDO**

O objetivo desta investigação consiste em preencher as lacunas identificadas na literatura. Neste sentido, este estudo procura analisar o impacto da liderança ética no desempenho ético dos colaboradores, incorporando a satisfação com a avaliação de desempenho enquanto elemento mediador dessa relação. No presente documento, será apresentada a evolução do conceito de liderança, liderança ética, do papel e das características tangíveis, verificando e discutindo o que foi face ao que são consideradas as características inerentes à figura do líder nas suas diversas representações.

Será também realizado um enquadramento acerca da avaliação e da gestão de desempenho nas empresas, pelo que será incorporada, nessa contextualização, o elemento da satisfação com esse processo. Posto isto, no seguimento dos desenvolvimentos descritos, surgiram vários modelos de avaliação de desempenho (e.g. baseado no comportamento, no objetivo e/ou no juízo dos elementos sujeitos aos diversos tipos de liderança referidos). Deste modo, a referência e a análise destes modelos tornaram-se relevantes, tendo em conta que não existe outro processo de gestão que consiga influenciar tanto a carreira dos trabalhadores e a sua vida profissional como a avaliação de desempenho (Grote, 2002).



A relevância do tema tem ganho nova proporção com a evolução natural da sociedade – na sua perspectiva geral – tendo em conta o desafio constante de conciliar uma panóplia cada vez mais significativa de personalidades, ideologias, competências e modelos de trabalho, onde se destaca o trabalho remoto/teletrabalho. Consequentemente, a avaliação de desempenho acarreta uma relevância particular pelo que é uma oportunidade para alinhar o desempenho do trabalhador com a visão da organização e um meio para elevar o desempenho dos trabalhadores (Mathison e Vinja, 2010).

## 1.2. OBJETIVOS E ESTRUTURA

Neste seguimento, o presente estudo procura destacar a relação entre a liderança ética e o desempenho ético e organiza-se em torno dos seguintes objetivos:

**Objetivo 1:** Analisar a relação entre a liderança ética e o desempenho ético.

**Objetivo 2:** Avaliar a relação entre a liderança ética e a Satisfação com a avaliação de desempenho.

**Objetivo 3:** Analisar o impacto da satisfação com a avaliação de desempenho no desempenho ético.

**Objetivo 4:** Avaliar o papel da satisfação com a avaliação de desempenho na liderança ética e no desempenho ético.

Tendo em conta o prescrito, releva-se a importância de analisar as teorias de liderança presente na literatura, enquadrá-las na liderança ética e explorar, consequentemente, o seu impacto no desempenho ético. Por outro lado, considera-se expressivo, enquanto objetivo secundário, estudar o papel de mediação da satisfação com a avaliação de desempenho na relação prescrita, no âmbito das organizações, assim como o impacto do Desempenho Ético neste processo.

O documento encontra-se organizado em cinco partes. Depois desta introdução, a segunda parte consistirá na revisão bibliográfica dos conceitos e no enquadramento teórico. De seguida, serão apresentadas as hipóteses a avaliar e a metodologia a ser seguida no desenvolvimento da investigação. A quarta parte será composta pela apresentação dos resultados. Por último, surge o capítulo da discussão e conclusões, que visa apresentar as principais conclusões do estudo e discuti-las com base na literatura; apresentar as contribuições teóricas e práticas, assim como as recomendações para estudos futuros e limitações sentidas durante elaboração do presente trabalho.

### 1.3. CONTRIBUTOS ACADÉMICOS E PRÁTICOS

Espera-se, através desta investigação, conseguir diversos contributos: proporcionar ferramentas ao tecido empresarial para que este se possa potenciar enquanto negócio, nomeadamente na incorporação da dimensão ética nos sistemas de avaliação de desempenho e no reconhecimento da importância da dimensão ética no desempenho das organizações, mas também contribuir para a Gestão de Recursos Humanos na medida em que sistemas de avaliação mais completos promovem uma maior perceção de justiça e equidade. Acredita-se que a presente investigação poderá, também, acrescentar valor ao conhecimento na medida em que procurará explorar empiricamente a importância da dimensão ética no desempenho e cumulativamente incentivar futuras investigações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. A ÉTICA: CONCEITO, ANTECEDENTES E EFEITOS POTENCIAIS

A palavra ética tem origem no grego *ethos*. Este termo pode ser classificado como um hábito ou costume, *i.e.*, a denominação de uma forma de agir ou de se comportar. Contudo, *ethos* poderá ser analisado numa perspectiva mais complexa, sendo interpretado como uma maneira de ser ou uma forma de pensamento. Nesta linha de raciocínio, o caráter ético poderá traduzir-se, com base na literatura, nas disposições do homem na vida, no seu caráter, nos seus costumes e na sua moral (Tomé, 2013).

Neste seguimento, o conceito de ética foi profundamente explorado, tomando diversas definições, entre as quais a adaptação que Mercier (2003) fez da obra de Wunenburger, em que este define ética como “a ciência do comportamento, dos costumes; ética enquanto estudo teórico dos princípios que regem as escolhas práticas” e ética enquanto um conceito específico de uma determinada sociedade, pelo que é capaz de definir o “conjunto das regras de conduta partilhadas e típicas” dessa sociedade, regras essas que têm por base a distinção daquilo que é “bom” e “mau” (Mercier, 2003, p.6)

Posteriormente, Vickers (2005) associou o conceito de ética ao conjunto de princípios morais ou valores das pessoas, capaz de indicar o que é certo ou errado, bom ou mau, influenciando a forma como os indivíduos se comportam. Nesta sequência, Rand (1964) caracteriza a ética como "um código de valores para guiar as escolhas e ações do homem – escolhas e ações que determinam o propósito e o curso de sua vida" (p.10). A autora define a ética como uma orientação para a vida em geral e, em particular, para qualquer contexto em que surja a necessidade de diretrizes de princípios morais racionais. Conclui-se que a autora considera, desta forma, que a ética é necessária por motivos egoístas: "a moralidade é o meio do homem para alcançar os valores dos quais sua vida depende" (1964, p.57).

De uma forma resumida, será possível, numa primeira observação, compreender a ética como o pressuposto que conduz a ação dos homens, sendo esta capaz, de forma intrínseca, de condicionar o seu caráter e o seu comportamento. Será possível, neste contexto, estabelecer-se num conjunto de regras comuns, moderadamente formalizadas e relativamente universais (dentro de uma sociedade/grupo de indivíduos), capaz de determinar se certas ações são corretas ou erradas, ao

distinguir o “bem” do “mal”, o “moral” do “imoral”, o “ético” do “não ético” (Tomé, 2013). De referir também que valores éticos proporcionam uma base para a sociedade civilizada e, sem esta, a sociedade entra em colapso (Smith, 2003).

A década de 90 ficará marcada pela emergência da ética enquanto parte vital do processo educativo/formativo, no universo de variadas profissões. Nos anos mais recentes, as necessidades da sociedade, assim como a pressão por desenvolvimentos intensificaram-se e, dessa forma, as faculdades começaram a dar resposta (Daniel et al., 1997). Atualmente, as universidades estão indubitavelmente a colocar mais esforços no ensino de importantes *skills* e a expor aos estudantes mais temas associados à ética e à responsabilidade social.

Considerando a importância da habilidade dos alunos em reconhecer a existência de questões éticas/morais como um precursor de seu desenvolvimento ético, DuFrene, Elliott-Howard e Daniel (1990) desenvolveram a Ethical Issues Rating Scale. O instrumento inclui breves descrições de 52 questões de negócios que são projetadas para ter significado ético. Os inquiridos registaram a sua reação às questões descritas, indicando o grau de relevância que atribuem às questões. As 52 questões foram aplicadas com recurso a uma escala de *Likert* e desenvolvidas através de informações presentes nos manuais de ética nos negócios (p.e., DeGeorge, 1990; Frederick, Davis, & Post, 1988; Hay, Gray, & Smith, 1989; Steiner & Steiner, 1991) e, simultaneamente, de discussões com professores da área de economia e gestão e empresários. Este instrumento é utilizado para medir as questões éticas nos negócios e um método para quantificar a capacidade dos alunos em reconhecer a importância de várias questões éticas (Daniel et al., 1990).

As conclusões do estudo apontam para a validade do EIRS, sendo que os autores apontam vários propósitos para esta ferramenta, para além das inicialmente pensadas. Uma primeira tese defende que “o instrumento é potencialmente útil em escolas de Gestão para determinar o desenvolvimento ético dos alunos ao longo do tempo” (Daniel et al., 1997, p.521). Os autores defendem também que o EIRS pode ser utilizado no âmbito da “avaliação tradicional do desenvolvimento moral/ético de indivíduos, que envolve observar como as pessoas respondem quando confrontadas com uma série de situações relacionadas com o processo de tomada de decisão moral, muitas vezes referidas como "incidentes", "episódios" ou "dilemas morais" (Daniel et al., p.521). Por fim, os autores apresentam um terceiro propósito, que aponta para as questões que precisam ser enfatizadas no currículo de ética nos negócios (Daniel et al., 1997). Estes desenvolvimentos teóricos,

mas também práticos têm sublinhado o papel da conduta ética na formação acadêmica e nos negócios.

Em suma, a evolução do conceito de ética é notória e declarou-se um tema de claro interesse para os autores explorados, que viram, nas exigências da sociedade, a evolução dos padrões e normas comportamentais sobre os quais a ética teve e tem de fazer parte. Posteriormente, a comunidade acadêmica teve um papel preponderante no acompanhamento da evolução do comportamento ético, tendo em vista que procurou doutrinar a importância da ética em sociedade e nos negócios, assim como avançar na investigação dos melhores mecanismos de avaliação desses comportamentos e do desenvolvimento ético dos indivíduos.

### 2.1.1. A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A economia global, suportada por tecnologias inovadoras de processamento de informação e de comunicação, orientou a ética empresarial para um patamar em que esta se coloca como uma das principais preocupações dos empresários, gestores, políticos, investigadores e da sociedade em geral (Robertson et al., 2002).

O comportamento interno das empresas e organizações, com especial incidência ao nível dos seus colaboradores, assim como o comportamento externo, desta feita com clientes, com a sociedade civil e com as preocupações ambientais, pode traduzir-se em impactos consideráveis, positivos ou negativos, para o normal desenvolvimento e sucesso dos seus negócios.

No ambiente organizacional e na gestão de empresas em particular, a ética valida os códigos morais que visam orientar as decisões empresariais, na medida em que estas afetem as pessoas e a comunidade envolvente, partindo de um conjunto internamente aceite de direitos e obrigações individuais e coletivas. As organizações consideradas éticas são usualmente aquelas que promovem uma conduta socialmente valorizada e cujas políticas se coadunam com a moral vigente, submetendo os seus planeamentos, atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e a um comportamento socialmente responsável à *posteriori*.

Considera-se que iniciou nos Estados Unidos, de uma forma mais patente a partir de 1970<sup>1</sup>, a referência a princípios éticos no âmbito da gestão e a respetiva reflexão sobre as implicações éticas das decisões e das políticas organizacionais. O prescrito estendeu-se à Europa na década subsequente. Posteriormente, tornou-se frequente a invocação de valores éticos, na missão, visão, assim como nas estratégias de comunicação, e disseminou-se a adoção de códigos de ética na globalidade das organizações.

Inúmeros foram os autores que se dedicaram a investigar a conduta ética dos gestores e os fatores que a influenciam no contexto empresarial. Neste ponto destacam três níveis de avaliação do comportamento ético: individual, organizacional e cultural.

Neste seguimento, vários foram os autores que decidiram investigar o comportamento ético dos empresários e gestores, tendo por base determinadas características individuais, tais como o género (Deshpande, 1997; McDaniel et al., 2001), a idade (Vitell et al., 1991), o nível de habilitações literárias (Deshpande, 1997; Elm et al., 2001) ou os valores morais (Agle et al., 1999; Carlson et al., 2002; Glover et al., 1997; Ray & Pauli, 2002). Ao nível organizacional, os estudos foram fundamentados no clima ético da organização (Fritzsche, 2000; Vardy, 2001), o papel dos códigos de ética (Farrell et al., 2002; Wotruba et al., 2001) e a estrutura do capital (Bucar & Hisrich, 2001; Johnson & Greeing, 1999). Paralelamente ao anteriormente referido, a investigação sobre a influência dos fatores de ordem cultural e social nos comportamentos éticos e nos sistemas de valores dos empresários e gestores tem sido capaz de produzir estudos empíricos de igual preponderância (Priem & Shaffer, 2001; Robertson et al., 2002).

Ademais do recurso às três ordens de fatores suprarreferidas, destacadas como individual, organizacional e cultural, caracterizadas como variáveis usualmente estáveis, um grupo de investigadores defende que o carácter situacional das decisões éticas deve ser adicionado à equação por forma a ser possível obter uma avaliação mais precisa dos comportamentos eticamente qualificáveis no contexto empresarial. De acordo com estes investigadores, a decisão do mesmo indivíduo pode ser distinta, quando confrontado com um contexto específico que envolva essa decisão (Hoffman et al.,

---

<sup>1</sup> No início da década de 70, a procura internacional de petróleo excedeu a produção. Entre 1973 e 1974, a OPEP quadruplicou os preços do crude para cerca de 12 Dólares o barril.

1998; Robertson et al., 2002), sendo possível variar, p.e., com a posição que o indivíduo ocupa na organização.

## 2.2. A LIDERANÇA: CONCEITO, ANTECEDENTES E EFEITOS POTENCIAIS

A liderança é uma das temáticas mais antigas no estudo das organizações (Bass, 1985), exercida desde os primórdios da história da Humanidade. Trata-se de um tema já estudado por Aristóteles e, conseqüentemente, a literatura acompanhou a evolução deste conceito. Considera-se que a liderança está relacionada com a influência, que ocorre segundo um processo entre quem lidera e quem segue, logo, envolve pessoas ou grupos e tem subjacente objetivos em comum.

Na literatura mais recente, encontram-se variados conceitos de liderança e diferentes abordagens.

### 2.2.1. TEORIAS DA LIDERANÇA

O desenvolvimento das teorias sobre a liderança incidiu sobre três abordagens, de acordo com Cunha e Rego (2005). Segundo os autores, numa primeira fase surgem as abordagens universais (traços), numa fase posterior as comportamentais e contingenciais e, num contexto mais recente, surgem as abordagens transacionais.

As teorias da liderança são formuladas em torno da personalidade e do comportamento dos líderes, pois “a personalidade é estável e difícil de mudar, ao passo que os comportamentos podem aprender-se e alterar-se” (Cunha e Rego, 2005, p.22). De acordo com Collins (2002), a liderança é como uma relação sistemática onde nenhum líder lidera sem liderados. Uma outra linha de raciocínio, apoiada pelas teorias contingenciais, aponta para a eficácia da liderança e defende que a prioridade deve incidir primordialmente no que os liderados fazem e/ou pensam.

Desta forma, analisamos as teorias supra através da sequência cronológica. Assim, inicia-se a revisão a partir da teoria dos traços. Numa perspectiva sumária, a teoria dos traços foca-se em indivíduos que “pelo facto de possuírem determinadas características estáveis e distintivas, se assumiam como líderes eficazes independentemente das exigências colocadas pela situação.” (Cunha e Rego, 2005, p.24). A tese prescrita incide numa análise que destaca o papel das características da personalidade do líder, podendo estas ser identificadas como características universais.

A teoria comportamental centra-se no comportamento do líder e na forma como este pode ser adaptado e alterado, conseguindo assim alcançar-se uma liderança mais eficaz através da realização

de ações de formação e medidas de correção. A questão deixa de estar centrada no que o líder é, mas sim no que o líder faz, *i.e.*, que comportamentos são observáveis e característicos de uma determinada forma de liderar.

Os estudos da escola de Ohio procuraram descobrir as dimensões capazes de caracterizar o comportamento dos líderes (Stodgill, 1963). De uma forma geral, os estudos definem o comportamento ideal/universal como o resultado da maximização de duas dimensões: 1) estruturação (relativo à tarefa) e 2) consideração (relativo às pessoas). Os estudos de Harvard salientaram a caracterização dos comportamentos do líder em três fatores independentes: 1) atividade; 2) competência instrumental e 3) simpatia. Assim sendo, segundo os estudos de Harvard, é possível obter-se três tipos de líder: 1) o ideal; 2) o de tarefa e 3) o de relacionamento. Por último, surgem os estudos da escola de Michigan. Como conclusões principais, a escola de Michigan refere que a liderança é considerada uma variável causal capaz de afetar a produtividade, o absentismo, a rotatividade e o número de queixas/insatisfações. Esta relação é obtida pela análise das atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho e à organização, à forma como estes comunicam e à coesão grupal evidenciada. Estas investigações levaram o seu rumo até meados da década de 60, momento em que a prioridade transitou para a análise de questões associadas à contingência. Refira-se, apesar do prescrito, que as teorias comportamentais assentaram a sua vulnerabilidade no facto de não terem tido em conta a variável situacional que mais tarde virá a condicionar todos os estudos sobre liderança (Cunha e Rego, 2005).

A Teoria Contingencial surge na década de 70 e defende que a análise da situação em que o líder atua é fundamental para a avaliação e interpretação do seu desempenho. Desta forma, esta teoria analisa as circunstâncias que permitem ao líder influenciar e controlar. Para a avaliação da teoria em questão foi desenvolvida a pesquisa de Fielder (1967), que desenvolveu um questionário denominado de LPC (*Least Preferred Coworker*), com a intenção de avaliar a orientação do indivíduo, *i.e.*, se o foco incide nas tarefas ou nos relacionamentos. As teorias de House (1971) e de Hersey & Blanchard (1977) marcaram a investigação sobre a temática na década de 70. Segundo o LPC, os indivíduos motivados pelas tarefas, demonstraram a sua eficácia tanto em situações muito favoráveis como muito desfavoráveis. Por outro lado, os indivíduos motivados pela relação demonstraram ser eficazes em situações moderadamente favoráveis, o que leva a pressupor que o líder motivado pela relação é capaz de atingir níveis moderados de autoridade, mas não é capaz de garantir a plenitude do seu controlo.



Neste seguimento, relativamente às restantes teorias, Hersey e Blanchard (1977) concluíram que a maturidade do subalterno tem relevância no líder, mas a sua conduta deverá sofrer alguns ajustes de forma a ser possível obter um equilíbrio na relação entre as partes (Yukl, 2010).

Posto isto, sucede-se a Teoria Transacional e Transformacional. Bass (1990) definiu a liderança transacional como um estilo de liderança que assenta numa transação, isto é, numa permuta entre o líder e o seguidor. Trata-se de uma evolução face às teorias anteriormente referidas, na medida em que visam o estímulo de necessidades de ordem mais elevada (Bass, 1985). Refira-se que estas permutas/relações de troca assentam em recompensas, por parte do líder, face ao esforço dos seus seguidores e torna-se, assim, uma transação complexa. De forma sintética, a liderança transacional indaga por uma relação custo-benefício (Bass, 1985) entre os visados – líder e subalterno.

A liderança transformacional foi invocada, pela primeira vez, por Burns (Bass, 1985), com vista a afirmar que a liderança exercida por líderes que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixa marcas indeléveis (Rego, 1998). De acordo com o autor, estes líderes – transformacionais – “conseguem implementar grandes mudanças nas atitudes dos membros das organizações, e obtêm deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objetivos.”, chegando mesmo a “inspirar os seus seguidores” (Rego, 1998, p.392).

Posto isto, avaliadas as teorias da liderança numa vertente histórico-temporal, destaca-se a evolução do conceito, assim como a amplitude dessa avaliação, visto que o tema iniciou a sua discussão com base em características inatas ao indivíduo e findou, numa observação mais recente, no compromisso e empatia dos seguidores do líder. Assim sendo, torna-se relevante explorar o enquadramento da liderança ética face às teóricas descritas.

Quadro 1 - Quadro síntese das teorias da Liderança

	<b>Autores</b>	<b>Caraterísticas e linhas de raciocínio mais relevantes</b>
Teoria dos Traços	Cunha e Rego (2005)	Capacidade do líder está associada a caraterísticas inatas e distintivas. A eficácia do líder não depende das exigências da situação.
Teoria Comportamental	Collins (2002) Cunha e Rego (2005)	Abordagem sobre alteração e adaptação do comportamento do líder. O foco incide no que o líder faz.
Teoria Contingencial	House (1971) Hersey & Blanchard (1977)	Perspetiva sobre as circunstâncias que permitem ao líder influenciar e controlar. Segmentação de líderes em dois grupos: indivíduos com foco nas tarefas ou nos relacionamentos. Os indivíduos motivados pelas tarefas promovem melhores resultados de eficácia, independentemente das circunstâncias.
Teoria Transaccional	Bass (1990) Bass (1985)	Estilo de liderança que assenta numa transação. Visa o estímulo de necessidades de ordem mais elevada. Relação custo-benefício entre líder e seguidor.
Teoria Transformacional	Bass (1985) Rego (1998)	Líderes que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações Capacidade para obter compromisso por parte dos seguidores. Potencial para inspirar seguidores.

### 2.2.2. A LIDERANÇA ÉTICA

Bass (1990) defende que a liderança transformacional se apresenta como a teoria de liderança mais próxima da liderança ética, na medida em que os líderes inspiram os seus seguidores a ir além do interesse próprio e os incentivam na procura de objetivos partilhados. Neste seguimento, a liderança transaccional é capaz de evidenciar as recompensas e ações corretivas, mas o facto de isentar responsabilidades por forma a evitar tomar más decisões, é vista como uma atitude que coloca em causa a dignidade dos seguidores, acabando por ser considerada uma teoria de liderança pouco ética (Brown & Treviño, 2006).

De acordo com Brown & Treviño (2006), todos os líderes éticos são considerados indivíduos íntegros que asseguram decisões éticas, apresentam preocupação redobrada com os seus colaboradores e se transfiguram, conseqüentemente, em exemplos a seguir. Contudo, nenhuma das teorias apresentadas manifesta qualquer intervenção proativa dos líderes na conduta ética dos colaboradores, com exceção para a liderança ética (Brown & Treviño, 2006).

Assim, é possível concluir que a liderança ética se encontra associada às teorias supramencionadas, mas apresenta pontos divergentes, por via de que os líderes éticos promovem os padrões éticos através dos processos de comunicação e responsabilização (Brown & Treviño, 2006) e

atuam proativamente em prol do benefício dos seus colaboradores. Esta característica da liderança ética constitui uma característica distintiva face aos estilos de liderança referidos anteriormente. Posto isto, o conjunto de elementos apresentados caracterizam a liderança ética, todavia nenhum destes aspetos isoladamente a constituem (Brown et al., 2005).

A liderança ética envolve um conjunto de características pessoais do líder como a honestidade e a confiabilidade (Treviño et al., 2003), referindo-se nomeadamente, à consideração, honestidade e integridade (Brown & Treviño, 2006).

A análise da literatura ao nível da presente temática, permite afirmar que o *modus operandi* dos líderes éticos assenta na preocupação que revelam com os seguidores e nos mecanismos de atuação coerentes com os princípios estabelecidos, tendo sempre em conta as consequências éticas das suas decisões e a procura insanável por serem modelos éticos de comportamento para os restantes líderes e seguidores (Brown & Treviño, 2006). Os líderes éticos não defendem apenas os seus princípios, eles praticam-nos e seguem-nos e são assim considerados modelos proactivos de conduta ética (Brown & Treviño, 2006).

Desta forma, tendo em conta que a influência é presumida como a característica principal da liderança, a liderança ética deve refletir a influência de comportamentos éticos sobre os seguidores. A relação do indivíduo (o líder) com as questões morais e éticas nos mais diversos contextos aplicáveis, é um tema muito relevante pelo impacto que é possível empregar sobre o desenvolvimento, operacionalidade e liderança de uma organização. A ética vai ao encontro da conduta e do caráter dos líderes, em que esta visa os princípios de comportamento do indivíduo na sociedade e, por sua vez, a moral enquadra-se no conjunto de todos os princípios e valores que uma sociedade considera como desejáveis ou apropriados (Northouse, 2013)

Tendo em conta a investigação de Brown & Treviño (2006), foram identificadas três dimensões capazes de caracterizar um líder ético: 1) justiça; 2) partilha do poder; e 3) papel esclarecedor do líder. A primeira dimensão comportamental, de acordo com Treviño et al. (2003), releva a predisposição para a honestidade e integridade que o líder ético demonstra ao tomar decisões caracterizadas como justas e imparciais. De seguida, a segunda dimensão, relativa à partilha do poder, associa-se à permissão da participação dos subalternos na(s) tomada(s) de decisão. Esta dimensão destaca a dedicação e preocupação que os líderes éticos têm com os seus trabalhadores (De Hoogh & Den Hartog, 2009), contribuindo para o aumento dos índices de autonomia (Yukl, 2013). A terceira e última dimensão, relativa ao papel esclarecedor do líder ético, é referente à comunicação transparente e

empática, capaz de promover o diálogo, da mesma forma que são esclarecidas responsabilidades, expectativas e metas de desempenho.

O conjunto de dimensões analisadas irá permitir aos seguidores obter o enquadramento daquelas que são as expectativas relativamente ao seu trabalho, assim como da importância do seu contributo para a realização dos objetivos (De Hoogh & Den Hartog, 2009).

Neste seguimento, Treviño et al. (2003) pressupõe a coexistência das duas dimensões, ou seja, a pessoa moral, a quem é atribuído um caráter honesto, justo e confiável e o gestor moral que, por conta dessas características, tem a capacidade de influenciar o comportamento dos seus seguidores. Por outro lado, Stouten et al. (2012) realçam os dois perfis pré referidos e sugerem que os líderes têm a possibilidade de adotar um comportamento ético quando estes comportamentos se encontram relacionados com os seus valores individuais ou porque a ética se revela persuasiva e é utilizada numa perspetiva instrumental.

Neste seguimento, uma das definições do conceito de liderança ética mais citadas na literatura evidencia que esta é “a demonstração de uma conduta normativa adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção da mesma conduta aos seus seguidores através da comunicação, reforço e da tomada de decisão” (Brown et al., 2005, p.120). Destaca-se, assim, a importância da existência de uma elasticidade mental e relacional por parte do líder, que permita que este seja capaz de recompensar, mas também de punir quando necessário. Treviño et al. (2001, 2003) concluíram, no seguimento dos seus estudos, que os comportamentos de liderança que refletem uma preocupação com as pessoas e com um tratamento justo para com os colaboradores contribuíram para o desenvolvimento das perceções sobre liderança ética. O conceito de liderança ética vai para além do tratamento justo e inclui também a tomada de decisão baseada em princípios (Avolio, 1999), a definição de expectativas dos seguidores (Treviño et al., 2003) e o recurso a recompensas e castigos/punições para responsabilizar os seguidores pela conduta ética (Gini, 1998; Treviño et al., 2003).

Nas diversas definições de liderança ética, encontra-se implícita a existência de um seguidor e de um líder, pelo que nesta relação o líder é portador de características distintas das dos seus seguidores e tem a capacidade de os influenciar (Bass & Steidlmeier, 1999; Treviño et al., 2003).

Em resumo, encontram-se clarificadas as características inerentes aos líderes éticos e ao *modus operandi* da liderança ética, assim como as suas convergências e divergências perante as teorias da liderança inicialmente exploradas pela literatura. Desta forma, interessa agora, no decorrer dos

capítulos seguintes, averiguar a sua influência no comportamento dos seus seguidores/colaboradores e, mais concretamente, no seu desempenho ético.

Quadro 2 - quadro síntese das características de liderança ética

<b>Autores</b>	<b>Caraterísticas da Liderança Ética</b>
Avolio (1999)	Tomada de decisão baseada em princípios
Bass & Steidlmeier (1999)	Capacidade de influência
Treviño et al. (2003)	Características pessoais do líder: honestidade e a confiabilidade
	Preocupação com seguidores e promoção de tratamento justo
	Definição de expectativas dos seguidores
Brown et al. (2005)	Capaz de recompensar, mas também de punir quando necessário
Brown et al. (2006)	Promoção de padrões éticos através dos processos de comunicação e responsabilização
	Três dimensões caraterizadoras: justiça, partilha do poder e papel esclarecedor do líder
	Preocupação acrescida com os seus seguidores
	Comportamento corente com os princípios defendidos
Brown & Treviño (2006)	Consideração, honestidade e integridade
	Procura por representar modelos éticos de comportamento
De Hoogh & Den Hartog (2009)	Dedicação e preocupação com seguidores
	Partilha e discussão das expetativas relativamente ao trabalho dos seguidores, assim como da importância do contributo destes para a realização dos objetivos
Yukl (2013)	Promoção de elevados índices de autonomia dos seguidores

### 2.2.3. MEDIÇÃO DA LIDERANÇA ÉTICA

O mecanismo de avaliação apropriado para definir e medir a liderança ética tem sido fonte de confusão conceptual na literatura acerca da temática (Yukl et. al, 2013). Yukl foi responsável pelo desenvolvimento de uma ferramenta capaz de medir a liderança ética, denominada de *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ), que iremos explorar de seguida. Os autores deste instrumento de medida da liderança ética apontaram algumas limitações das escalas existentes, procurando também reforçar a sua pertinência.

Segundo Yukl et al. (2013) existem grandes contributos na literatura que permitem avançar na investigação sobre liderança ética, onde se incluem o estudo de Brown et al. (2005), a Escala de Integridade do Líder (PLIS; Perceived Leader Integrity Scale) (Craig & Gustafson, 1998) e o Questionário da Liderança Ética no trabalho (ELW; ethical leadership at work) (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Outros instrumentos foram desenhados com o propósito de medir ideologias semelhantes ao da liderança ética, nomeadamente, o Questionário de Liderança Autêntica (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) e o Questionário de Liderança Servidora (Barbuto & Wheeler, 2006).

Yukl e os colaboradores (2013) destacam as seguintes dimensões incorporadas no instrumento de medição da liderança ética: “(a) honestidade e integridade (incluindo consistência das ações com os valores defendidos), (b) comportamento vocacionado para a comunicação ou para o cumprimento dos padrões éticos estabelecidos, (c) justiça nas decisões e distribuição das recompensas (sem favorecimento ou uso das recompensas para incentivo de comportamentos impróprios) e (d) comportamentos que visam a bondade, compaixão e preocupação com as necessidades e sentimentos dos outros (ao invés de tentativas de manipulação, abuso e exploração de terceiros para favorecimento pessoal). À exceção de alguns comportamentos de apoio, estas qualidades parecem distintas dos tipos de comportamento incluídos na maioria das pesquisas anteriores sobre liderança eficaz” (Yukl et al., 2013, p.40-41).

Os autores enfatizam a necessidade do ELQ incorporar o conceito de *Leader-Member Exchange* (LMX), afirmando que “a nossa pesquisa de validação envolve dois indicadores específicos de influência da liderança que estão bem estabelecidos na literatura de comportamento organizacional, nomeadamente, LMX e a eficácia geral” (Yukl et al., 2013, p. 41).

É importante referir que o conceito de LMX é baseado no relacionamento. Ao contrário das teorias de liderança comportamental que se concentram no que os líderes fazem, LMX baseia-se firmemente na suposição de que os líderes influenciam os seus seguidores através da qualidade das relações que desenvolvem com eles (Erdogan & Bauer, 2015). “Relacionamentos de alta qualidade são caracterizados pela troca de recursos valiosos. Nestes relacionamentos, os líderes fornecem apoio, oportunidades de desenvolvimento, mentoria, e outros benefícios ao seguidor” (Erdogan & Bauer, p. 641). Como consequência, o líder é capaz de influenciar positivamente a motivação dos seus seguidores, promovendo a sua lealdade.

Vários foram os estudos que avaliaram como os líderes podem influenciar LMX e os autores fazem referência a um segmento. Num estudo, o comportamento transformacional do líder foi responsável por influenciar LMX, que mediou os efeitos do comportamento do líder no desempenho dos seguidores (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). Um outro estudo (Yukl, O’Donnell, & Taber, 2009) examinou os efeitos de vários comportamentos específicos, incluindo componentes da liderança transformacional orientadas para as relações e para a mudança. “LMX estava relacionada com quatro comportamentos específicos do relacionamento (apoiar, reconhecer, consultar e delegar) e com a liderança pelo exemplo (que pode ser vista como um indicador de integridade)” (Yukl et al., 2013, p.41).

A pesquisa sobre as implicações da liderança ética na LMX ainda é dispersa. Um estudo encontrou uma forte associação positiva entre a liderança ética e LMX (Walumbwa et al., 2011), em que LMX impactou parcialmente os efeitos da liderança ética nas classificações de desempenho do líder. Outro estudo realizado por Mahsud, Yukl e Prussia (2010) concluiu que a liderança ética tinha um efeito direto e indireto sobre LMX, e o efeito indireto era parcialmente mediado por comportamentos orientados para as relações.

Assim sendo, o autor avança para o estudo de validação do novo mecanismo, referindo que “a validade do questionário (ELQ) fica demonstrada quando os seguidores são capazes de classificar a liderança ética da sua chefia direta, independentemente da classificação que estes atribuem aos comportamentos de liderança que não envolvem questões éticas” (Yukl et al., 2013, p. 42). Apesar disso, Yukl e colaboradores (2013) referem que examinar estas relações é apenas um aspeto exploratório da pesquisa, pelo que o estudo não foi projetado para testar formalmente nenhuma hipótese específica sobre elas.

A amostra deste estudo era composta por 192 estudantes, dos quais 147 estavam a frequentar um programa de MBA de uma universidade privada na parte noroeste dos Estados Unidos e os restantes 45 estavam matriculados no Mestrado em Administração Pública de uma grande universidade pública no Oeste do mesmo país (Yukl et al., 2013). Refira-se que os alunos trabalhavam em tempo integral durante o dia. Quase metade dos entrevistados tinha entre 25 e 30 anos de idade, e trabalhavam na mesma organização entre 2 e 4 anos.

Como conclusões principais do estudo, os autores defendem que para serem eficazes, os líderes devem demonstrar comportamentos éticos, além de comportamentos de liderança orientados para tarefas, relações e mudanças (Yukl et al, 2013). “A escala ELQ desenvolvida neste estudo tem várias vantagens em relação às versões anteriores. Inclui os principais tipos de comportamentos éticos, não é confundida com outros comportamentos de liderança e é mais breve e fácil de usar” (Yukl et al., 2013, p. 46).

O quadro 3 apresenta a tradução da escala de 15 itens adaptada de Yukl et al. (2013)



Quadro 3 - Ethical Leadership Questionnaire (ELQ), adaptado de Yukl (2013)

O meu chefe:	
1.	Mostra uma forte preocupação com questões éticas e morais.
2.	Comunica padrões éticos claros para os colaboradores/membros.
3.	Estabelece um exemplo de comportamento ético nas suas decisões e ações.
4.	É honesto e confiável para contar a verdade.
5.	Mantém suas ações consistentes com os valores declarados.
6.	É justo e imparcial ao atribuir tarefas aos colaboradores/membros.
7.	É confiável para cumprir promessas e compromissos.
8.	Insiste em fazer o que é justo e ético mesmo quando não é fácil.
9.	Reconhece os erros e assume a responsabilidade sobre eles.
10.	Considera a honestidade e integridade pessoal valores importantes.
11.	Estabelece um exemplo de dedicação e auto-sacrifício para com a organização.
12.	Opõe-se ao uso de práticas antiéticas para aumentar o desempenho.
13.	É justo e objetivo a avaliar o colaborador/membro e a atribuir recompensas.
14.	Coloca as necessidades dos outros acima de seus próprios interesses.
15.	Responsabiliza os colaboradores/membros pelos comportamentos éticos que colocam em prática no seu trabalho.

## 2.3. O DESEMPENHO ÉTICO: CONCEITO, ANTECEDENTES E EFEITOS POTENCIAIS

### 2.3.1. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Com caráter introdutório ao conceito, refira-se que “a avaliação do desempenho é uma das ferramentas de gestão mais importantes das organizações sofisticadas e mais bem geridas” (Roberts, 1998, p. 301), não havendo outro processo de gestão que consiga influenciar tanto a carreira dos trabalhadores e a sua vida profissional (Grote, 2002, p. 15). A avaliação de desempenho é um processo complexo, capaz de ser influenciado por diversos efeitos e consequentes (possíveis) erros. Estes erros tornaram-se exequíveis pelas condições organizacionais, sociais, psicológicas e tecnológicas, que refletem a complexidade das estruturas sociais e a capacidade de produção de juízos que o processo de avaliação permite.

As organizações exigem, constantemente, níveis consistentes de alto desempenho dos seus colaboradores a fim de sobreviver num ambiente competitivo (Newstrom & Davis, 1997). Assim sendo, o processo de avaliação de desempenho é, de forma contínua, alvo de medidas de melhoria e de adaptação à evolução social-económica-política de cada país. A avaliação de desempenho é, também, um sistema de gestão formal que contribui para a avaliação da qualidade do desempenho de um indivíduo no contexto de uma organização, sendo geralmente planeada pela chefia direta do colaborador (Grote, 2002). Num plano hierárquico inferior, os avaliadores comunicam aos avaliados o plano de desempenho e discutem os seus objetivos e competências individuais (Fletcher, 2001).

O objetivo principal da quantificação e qualificação do desempenho dos trabalhadores é melhorar a sua eficiência e eficácia e, simultaneamente, estimular a melhoria contínua e, no limite, garantir a sustentabilidade organizacional. A avaliação não é um fim em si mesmo (Grote, 2002) mas um meio fundamental para melhorar o desempenho através da identificação de áreas onde a formação possa ser necessária.

Grote (2002, p.5) defende que os principais objetivos da avaliação de desempenho se refletem, nomeadamente, nos seguintes pontos:

- I. Fornecer aos colaboradores feedback sobre o seu desempenho;
- II. Determinar quais os colaboradores que devem ser promovidos;
- III. Facilitar decisões de demissões ou *downsizing*;
- IV. Estimular melhorias no desempenho;

- V. Motivar um desempenho superior;
- VI. Definir e medir objetivos;
- VII. Aconselhar formação aos colaboradores com desempenhos baixos;
- VIII. Determinar mudanças ao nível das compensações;
- IX. Estimular o *coaching*;
- X. Dar suporte ao planeamento de políticas de recursos humanos;
- XI. Determinar formações individuais e identificar necessidades;
- XII. Confirmar que decisões de contratação foram bem tomadas;
- XIII. Fornecer informação clara para o processo de tomada de decisões;
- XIV. Melhorar o desempenho global da organização.

Um dos problemas fundamentais da gestão de desempenho consiste na dificuldade da gestão das expectativas, sendo por vezes difícil um sistema de gestão corresponder a tantos objetivos de forma eficiente (Grote, 2002).

Existe, paralelamente, uma linha de pensamento que rejeita este tipo de processos de avaliação, pelo que defende que atribuir aos supervisores a função de observar o desempenho dos colaboradores, de forma significativa, irá ter influência na avaliação de desempenho (Judge and Ferris, 1993) e que os avaliadores de colaboradores cuja função compreende tarefas que apresentam ligeiro grau de indefinição, tendem a usar critérios subjetivos de desempenho ou a opinião de terceiros (Keeley, 1977).

De acordo com Grote (2002), são quatro as fases que incorporam o processo de avaliação de desempenho. A 1.<sup>a</sup> fase é definida como o Planeamento do Desempenho. Esta fase incorpora o planeamento do desempenho e consiste numa reunião, normalmente breve, entre o avaliador e avaliado para que sejam definidas as metas do colaborador. Este encontro ocorre normalmente no início de cada ano civil. A 2.<sup>a</sup> fase define-se como Execução da Performance e assenta na colocação em prática dos objetivos definidos na fase n.º 1. Desta forma, o colaborador vai procurar atingir as suas metas, assim como o avaliador/chefia vai procurar promover as melhores condições para que este consiga cumprir com o acordado. A 3.<sup>a</sup> Fase corresponde à Avaliação do Desempenho, em que ocorre a avaliação do trabalho e percurso realizados pelo colaborador. “O *gestor* reflete sobre o desempenho do seguidor ao longo do ano, reúne os vários formulários e papéis que a organização

fornece para fazer essa avaliação e segue com o preenchimento” (Grote, 2002, p. 2). A 4.<sup>a</sup> e última fase, diz respeito à Revisão do Desempenho. Nesta fase os elementos – avaliador e avaliado – voltam a reunir para que seja feita uma retrospectiva sobre os últimos 12 meses. “Ambos revêm o formulário de avaliação que o *Gestor* preencheu (...) Depois de revisto, definem uma nova data para se reunirem novamente com vista à realização de uma discussão de planeamento de desempenho para os doze meses seguintes” (Grote, 2002, p. 2).

As interligações das fases acima discriminadas encontram-se ilustradas na figura abaixo para uma possível compreensão gráfica.

Figura 1 - Gestão de Desempenho, adaptado de Grote (2002)



Refira-se que os pontos representados, para além de serem capazes de refletir com clareza a visão do autor, ainda são, atualmente, alvo de análise e implementação por parte de quadros de Recursos Humanos alocados a empresas com elevado número de colaboradores. Contudo, como todas as teorias, não é infalível e o processo pode ser influenciado por fatores externos.

### 2.3.2. A EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO ÉTICO

O comportamento ético nas organizações tem vindo a tornar-se um tópico cada vez mais relevante na investigação. O desempenho ético incide sobre vários comportamentos, e nestes incluem-se as perspetivas de líderes e gestores sobre o nível geral de desempenho ético nos negócios, os fatores organizacionais relacionados com os valores éticos expressos pelos colaboradores e os elementos que afetam a tomada de decisão consumada pelos indivíduos perante dilemas éticos. Desta forma, considera-se pertinente o desenvolvimento de um enquadramento histórico-temporal, que incide sobre as diferentes abordagens adotadas pela literatura, no domínio do desempenho ético.

A primeira e mais antiga abordagem de avaliação do desempenho ético vai ao encontro da utilização de questionários de autoavaliação, que têm como objetivo contribuir para investigações que procuraram avaliar como os gestores e outros membros das organizações se posicionavam sobre várias questões éticas e como faziam julgamentos de valor sobre determinadas temáticas. Como exemplo, um estudo de Fleming, realizado em 1987, identificou seis artigos dos mais referenciados em ética empresarial à data. Estes estudos procuravam avaliar o desempenho ético dos participantes, pelo que era solicitado aos entrevistados que escolhessem hipóteses alternativas àquelas que refletiam os seus pontos de vista ou opiniões.

A segunda abordagem, identificada na literatura, com vista a avaliar o desempenho ético, envolveu apresentar aos entrevistados dilemas éticos hipotéticos e confrontá-los sobre como eles se sentiam ou reagiam perante diferentes linhas comportamentais. (Brenner & Molander, 1977; Clark, 1966; Posner & Schmidt, 1984). Alguns dos estudos referenciados numa primeira fase colocaram esta técnica em prática de forma cumulativa, numa perspetiva parcial.

O recurso à entrevista é considerado pela literatura como a uma possível forma de recolha de dados, utilizada no âmbito de investigações sobre o desempenho ético. Como exemplo, os trabalhos clássicos de Kohlberg (1981), onde foram utilizados cenários hipotéticos de dilemas morais, com vista a serem aplicados em entrevistas de avaliação ética, com o objetivo de sondar e avaliar o raciocínio moral do entrevistado.

A última abordagem referenciada pela literatura com o objetivo de avaliar o desempenho ético, vai ao encontro da análise do crime corporativo ou comportamento corporativo ilegal. Examinar atos ilegais específicos como medida de aplicação ética poderá ser atrativo, na medida em que determinadas leis e/ou normas foram violadas e, dessa forma, a definição do certo e errado encontra-se simplificada. Clinard e Yeager (1980) e Cochran e Nigh (1987) desenvolveram estudos que são

representativos desta linha geral de investigação. O inconveniente desta abordagem é que os dados sobre crimes empresariais, na medida em que estão disponíveis, são agregados para as empresas e não são facilmente identificáveis para pessoas específicas dentro da organização. Outro problema é que apenas o comportamento ilegal é levado em consideração e, assim, toda uma gama de comportamentos éticos e práticas questionáveis pode estar a ser negligenciada.

Os estudos mencionados indicam que a investigação sobre o desempenho ético dos indivíduos nas organizações é reduzida e frágil na medida em que existem obstáculos organizacionais e individuais que limitam o acesso à informação.

## 2.4. A SATISFAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITO, ANTECEDENTES E EFEITOS POTENCIAIS

De acordo com Brief (1998), a satisfação advém de um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva positiva ou negativa resultante de uma experiência.

No seguimento do prescrito, a satisfação profissional reflete-se como um fenómeno complexo e de difícil aceção. Em parte, essa dificuldade tem origem no facto de a satisfação ser um estado subjetivo na medida varia de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para o mesmo indivíduo e pode ainda ser influenciada por fatores internos e externos ao contexto laboral (Fraser, 1983).

A satisfação no trabalho tem sido difundida pela literatura como um estado emocional promotor de motivação, espelhando-se na atitude e num estado emocional positivo (Martinez & Paraguay, 2003).

### 2.4.1. A SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A literatura tem revelado que os efeitos da avaliação de desempenho nas atitudes e comportamentos dos colaboradores podem derivar da sua satisfação com essa avaliação. Kuvaas (2006) relatou que a satisfação com avaliação de desempenho revelada pelos avaliados é capaz de influenciar o seu desempenho no trabalho. Para mais, outros estudos mostraram que a satisfação do colaborador com a avaliação de desempenho afeta diferentes variáveis, como por exemplo a produtividade e a motivação (Cawley et al., 1998; Ilgen et al., 1979). A literatura descreve ainda que a satisfação com a avaliação de desempenho pode influenciar atitudes e comportamentos dos colaboradores em relação à própria organização (Lu et al, 2018).

Mount (1983, 1984) concluiu que a satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho se encontra relacionada com a experiência com o sistema, enquanto a satisfação dos líderes e gestores está mais enquadrada com alguns dos componentes do sistema. O autor concluiu também que as chefias se sentiam mais satisfeitas em relação à maioria das particularidades do sistema de avaliação de desempenho e à entrevista de avaliação, face aos colaboradores/avaliados. Mount (1983, 1984) considera que as diferenças podem estar relacionadas com as diferentes responsabilidades que as chefias e subordinados acarretam no processo de avaliação.

Com o objetivo de avaliar a reação dos indivíduos a diferentes parâmetros da avaliação de desempenho, a satisfação tem sido a reação mais utilizada, uma vez que esta parece ser uma das reações com mais consequências no âmbito da avaliação de desempenho, sendo que é possível, através da análise de outras investigações, encontrar outras referências relevantes, nomeadamente, perceber a utilidade, equidade, precisão e aperfeiçoamento do processo (Giles & Mossholder, 1990).

Gözükara e os seus colaboradores (2017) defendem que quando a avaliação de desempenho é congruente com os esforços individuais, o processo tende a ser percebido como satisfatório para o avaliado/colaborador. A satisfação com a avaliação de desempenho estimula o reconhecimento e o foco pelo próprio processo.

Abordar a satisfação é pertinente tendo em conta que se “acredita que as reações à avaliação e ao processo de avaliação influenciam significativamente a eficácia e a viabilidade global dos sistemas de avaliação” (Lawler 1994, p. 10). Por exemplo, de acordo com Murphy e Cleveland (1995), os critérios de reação são quase sempre relevantes e uma reação desfavorável pode condenar o sistema de avaliação mais cuidadosamente construído. Uma das vantagens ou argumento para que seja utilizada a satisfação como uma medida das reações individuais é que esta tem a capacidade de avaliar quer a “tonalidade afetiva” quer a “noção de justiça” (Organ, 1988), proporcionando indicadores mais amplos das reações do que os critérios específicos orientados para uma dimensão cognitiva, como é o caso das perceções sobre a utilidade (Giles & Mossholder, 1990).

Para mais, segundo Jawahar (2007, p. 737) existem “argumentos teóricos e evidências empíricas que sugerem a satisfação como uma das reações mais importantes ao processo de avaliação”. Este autor desenvolveu uma investigação, em 2006, onde concluiu que a satisfação com o *feedback* da avaliação estava positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e com o compromisso organizacional e estava, por outro lado, negativamente relacionado com o *turnover*. Neste seguimento, estudos mais recentes efetuados por Brown et al. (2010) obtiveram resultados e

conclusões semelhantes. Nesta perspectiva, de acordo Brown et al. (2010) a qualidade da experiência de um colaborador com a avaliação de desempenho pode ter implicações em três itens da gestão de recursos humanos das organizações, sendo estas a satisfação com o trabalho, o compromisso organizacional e a intenção de sair.

Posto isto, de acordo com Keeping e Levy (2000) a satisfação com a avaliação de desempenho foi inicialmente definida com base em três indicadores: satisfação com a entrevista de desempenho ou sessão de avaliação, satisfação com o sistema de avaliação e, por fim, a satisfação com os resultados do desempenho. Esta designação tem muitos pontos de semelhança com a tese defendida por Cawley et al. (1998), sendo que acresce, todavia, o terceiro item referente à satisfação perante os resultados obtidos.

A literatura sugere que os colaboradores só se encontram satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho se este for capaz de cumprir os critérios de "justiça", designada por muitos investigadores como justiça organizacional (Greenberg & Folger, 1983). Cardy e Dobbins (1994) defendem que qualquer sistema de avaliação estará condenado ao fracasso se existir insatisfação e sentimentos de injustiça relativamente ao processo, assim como desigualdades nas avaliações. Nesta linha de raciocínio refira-se que a justiça percebida na avaliação de desempenho é fundamental para a satisfação no trabalho (Naji et al., 2015), sendo que algumas evidências existentes na literatura levam os investigadores a concluir que a justiça percebida na avaliação de desempenho pode ser um antecedente da satisfação relativamente ao processo de avaliação de desempenho (Lu et al., 2018). A falta de satisfação com a avaliação de desempenho pode levar a consequências negativas, como a intenção de sair (Guchait e Cho, 2010), ao conflito trabalho-família (Ismail e Gali, 2017) e a tensão de uma forma generalizada (Van Thielen et al., 2018).

No contexto organizacional é indiscutível a relevância do reconhecimento do nível de satisfação dos colaboradores. Apesar de se tratar de um parâmetro individual, a falta de satisfação tem a capacidade de afetar todo um conjunto de relações, pelo que um colaborador insatisfeito pode influenciar o seu grupo de trabalho mais próximo, ao nível do desempenho das suas funções, das relações de trabalho e, para mais, segundo Locke (1976), este ainda poderá disseminar as emoções sentidas no trabalho por forma a transferi-las para a vida pessoal e influenciar assim outros domínios da vida do colaborador.

Conclui-se, assim, a revisão de literatura desta dissertação, seguindo-se a descrição do estudo empírico realizado.



### **3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES**

#### **3.1. DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES**

O comportamento ético tem sido um tema de interesse crescente para os investigadores (e.g., Baumhart, 1961; Brenner e Molander, 1977; Baehr et al., 1993; Akaah e Lund, 1994; Gatewood e Carroll, 1991; Treviño e Youngblood, 1990) e a grande amplitude de escândalos éticos em organizações de relevo nacional e internacional (e.g., WorldCom, Enron, Global Crossing, Arthur Anderson, Adelphia, Grupo Espírito Santo e Banco Privado Português) e em diversos setores de atuação e responsabilidade (e.g., entidades governativas, banca e organizações privadas de elevada dimensão e responsabilidade social) reforçou a atenção para a importância de melhorar o desempenho ético das organizações (Selvarajan & Cloninger, 2009).

Assim, a importância da liderança ética para as organizações tem vindo a ser um tema de destaque, conforme explorado na revisão de literatura. A liderança ética tem sido associada a uma variedade de resultados, onde se incluem os comportamentos desviantes (Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009), desempenho de tarefas (Walumbwa et al., 2011) e os comportamentos de cidadania organizacional (Mayer et al., 2009). Os líderes éticos contrastam com os líderes despóticos, que colocam os seus interesses à frente dos da organização e apresentam comportamentos autoritários, visto serem centrados nos interesses próprios e na exploração dos outros (Aronson, 2001). Pelo contrário, a liderança ética caracteriza-se pelo enfoque na tomada de decisão baseada em princípios éticos (Avolio, 1999), a definição de expectativas dos seguidores (Treviño et al., 2003) e o recurso a recompensas e castigos/punições para responsabilizar os seguidores pela conduta ética (Gini, 1998; Treviño et al., 2003).

Com base nestes estudos supõe-se que a liderança ética poderá influenciar o desempenho ético dos colaboradores na medida em que os subordinados deste estilo de liderança estão mais próximos de replicar os comportamentos éticos do seu líder. Tendo em conta o prescrito define-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1** – A Liderança Ética tem uma relação positiva no  
Desempenho Ético

A liderança ética pressupõe que os líderes influenciam a conduta ética dos seguidores por via do exemplo (Yukl, 2002). Desta forma, a avaliação do desempenho é uma oportunidade para alinhar o desempenho do trabalhador com a visão da organização e um meio para elevar o desempenho dos trabalhadores (Mathison e Vinja, 2012, p. 111), tendo em conta que as organizações exigem níveis consistentes de alto desempenho dos seus colaboradores com o objetivo primário de sobreviver num ambiente altamente competitivo (Newstrom & Davis, 1997, p. 173).

A investigação orientada para o processo de avaliação de desempenho tem sido limitada pela sua dependência em estudos de laboratório (DeNisi & Williams, 1988, p.81). A natureza tranquila de estudos de laboratório não coincide, muitas vezes, com o contexto barulhento em que as decisões de classificação de desempenho são realmente tomadas (Lord & Maher, 1989, p.81). Destaca-se, assim, que a articulação das relações entre as variáveis ambientais, os processos de avaliação de desempenho e os resultados são um pequeno passo na compreensão das várias formas em que as variáveis ambientais afetam as organizações (Murphy & Cleveland, 1995, p. 36-37).

Uma variável relevante neste processo é a satisfação com a avaliação de desempenho. A importância da satisfação com a avaliação de desempenho por parte dos colaboradores e sua preponderância em relação a outras variáveis organizacionais é estabelecido à partida, conforme explorado na revisão de literatura.

Posto isto, acredita-se que a liderança ética aproxima os colaboradores de um comportamento em linha ao *modus operandi* das organizações (em sentido abstrato), mas a sua satisfação com a perspectiva da organização relativamente aos seus esforços – espelhada no resultado da avaliação de desempenho - é relevante para o próprio impacto da liderança.

Ressalva-se a pertinência destas questões para o desenvolvimento do presente estudo e desenvolve-se a seguinte hipótese de estudo:

**Hipótese 2** – A Liderança Ética tem uma relação positiva na  
Satisfação da Avaliação de Desempenho

Embora Selvarajan e Cloninger (2012) defendam que a literatura ainda não abordou diretamente a relação entre a perceção da precisão da avaliação de desempenho e a respetiva satisfação com o resultado, a verdade é que estes autores a têm defendido, considerando que quando os trabalhadores percecionam as avaliações do seu desempenho como sendo precisas, tornam-se propensos a confiar nos seus avaliadores. Dessa forma, existe a possibilidade de os colaboradores

desenvolverem atitudes favoráveis como consequência do resultado da avaliação de desempenho (Miller & Thornton, 2006). Acrescenta-se ainda que um estudo de Daoanis (2012) revelou que o sistema de avaliação de desempenho afeta fortemente o compromisso dos funcionários de forma positiva e negativa.

Uma das dimensões analisadas ao nível da liderança ética, pressupõe que este estilo de liderança irá permitir aos seguidores obter o enquadramento daquelas que são as expectativas relativamente ao seu trabalho, assim como da importância do seu contributo para a realização dos objetivos (De Hoogh & Den Hartog, 2009).

Posto isto, tendo em conta que a satisfação com a avaliação de desempenho pode influenciar positiva ou negativamente o comportamento dos colaboradores e que, por outro lado, o comportamento ético tem, comprovadamente, uma relação com as expectativas associadas ao trabalho, torna-se relevante o estudo entre estas duas linhas de pensamento.

Considera-se pertinente, face ao prescrito, o desenvolvimento da 3.<sup>a</sup> hipótese, que se define:

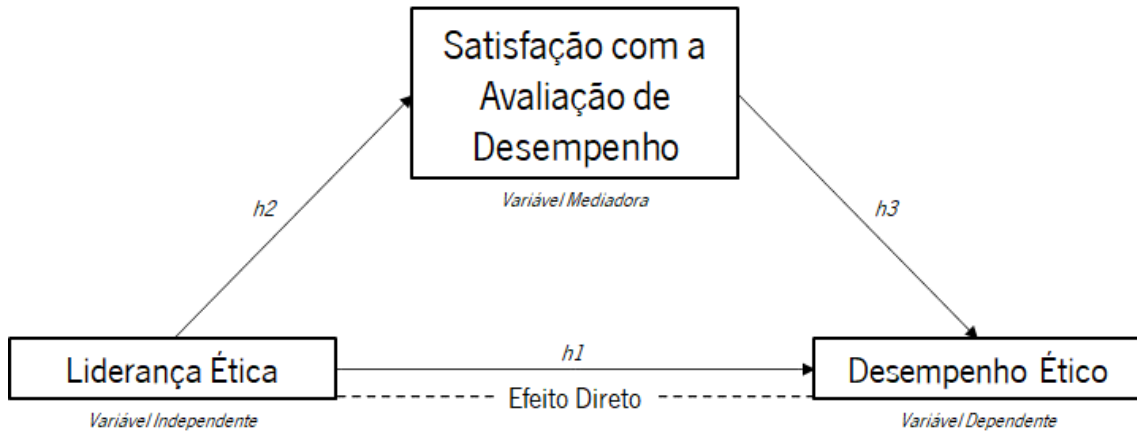
**Hipótese 3** – A Satisfação com a Avaliação de Desempenho tem uma relação positiva com o Desempenho Ético

A quarta hipótese de estudo surge na sequência das anteriores apontando para a possibilidade de a satisfação com a avaliação de desempenho ter um papel mediador da relação entre a liderança ética e o desempenho ético dos colaboradores.

**Hipótese 4** – A Satisfação com a Avaliação de Desempenho medeia a Liderança Ética e o Desempenho Ético

A figura abaixo representa o modelo de investigação teórico desenvolvido com base nas hipóteses prescritas.

Figura 2 - Modelo de Investigação



## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. MÉTODO E TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo, expõem-se e justificam-se as opções metodológicas, de modo que o presente estudo de investigação decorra com o mínimo de enviesamentos possíveis e que as suas conclusões, no final, possam ser consideradas rigorosas.

Para o presente estudo será adotado o método de investigação quantitativo. As pesquisas quantitativas “tendem a estar interessadas em se e em que medida uma variação em x causa uma variação em y” (Maxwell, 2005, p.23). Por outro lado, as pesquisas qualitativas tendem a perguntar como x tem um papel em y, qual o processo que liga x e y, segundo o mesmo autor.

Segundo Maxwell, nas abordagens quantitativas relevam-se as questões de variância, sendo que estas “estão focadas nas diferenças e nas correlações; perguntam se, quanto, em que medida, existe alguma relação?” (Maxwell, 2005, p.74). Neste seguimento, de forma a justificar a intenção de preterir o método qualitativo face ao método quantitativo, Maxwell (2005) refere que as questões de processo estão focadas “em como as coisas acontecem, em vez de perguntarem se existe alguma relação particular entre as variáveis” (p.74).

### **4.2. TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS**

Será utilizado, como técnica de recolha de dados, o inquérito por questionário. Este será aplicado em formato digital, de forma a ser possível interagir com um volume maior de indivíduos, assim como possibilita a diminuição de contacto(s) físico(s), tendo em conta o atual contexto pandémico.

A técnica escolhida é especialmente adequada para “a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão” (Quivy, 1992, p.189). Acresce ainda que esta técnica é útil nos “casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas e em que se levanta um problema de representatividade” (Quivy, 1992, p.189).

A opção pelo inquérito é ainda reforçada quando se pretende “conhecer uma população enquanto tal: as suas condições e modos de vida, os seus comportamentos, os seus valores e as suas opiniões” (Quivy, 1992, p.189).

Todos os questionários contemplam uma nota prévia com vista a uma contextualização mais detalhada do estudo e do seu propósito, assim como algumas referências explicativas com vista à orientação para o seu preenchimento. Neste preâmbulo é também clarificada e assegurada a confidencialidade das respostas e o anonimato dos participantes.

Previamente à aplicação dos questionários para recolha de dados, foi realizado um pré-teste dos mesmos, pelo que neste processo de verificação, os questionários foram entregues a cerca de 5 colaboradores de empresas com as características pretendidas, de forma a analisar possíveis dificuldades de compreensão das perguntas e confirmar o tempo de resposta dos mesmos.

A aplicação dos questionários ocorreu entre dezembro de 2021 e março de 2022.

#### 4.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Tendo em conta que “as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grandes que se torna impossível considerá-los na sua totalidade” (Gil, 2008, p. 89) considerou-se também que “é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo” (Gil, 2008, p.89). Acrescenta-se que o universo “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (Gil, 2008, p.89) e que, segundo o mesmo autor, a amostra é um subconjunto da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo. Para o presente estudo serão incluídos todos colaboradores de empresas de diferentes setores de atividade, que tenham sido objeto de avaliação de desempenho, sobre os quais se pretende extrair um conjunto de informações pré-definidas.

Posto isto, optou-se por uma amostragem não probabilística, simultaneamente, por conveniência e “*snowball*”. A seleção por conveniência consiste na seleção de uma amostra da população que se encontre disponível, na qual os elementos são selecionados por conveniência ou facilidade, enquanto a técnica “*snowball*” consiste na seleção de uma amostra inicial da população e na requisição do nome e/ou contacto de outros indivíduos pertencentes à mesma população. Desta forma, pretende-se que a amostra vá aumentando, como uma “bola de neve”, à medida que novos inquiridos são sugeridos.

Apesar destas técnicas serem possíveis de operacionalizar, também podem originar resultados enviesados, tendo em conta a possível indicação de pessoas íntimas e/ou amigos(as), desqualificando a generalização dos resultados. Martins (2005, p.196) defende que neste género de amostras existe

uma escolha deliberada dos elementos e que, por isso, não é possível generalizar os resultados da amostra para a população, “pois amostras não probabilísticas não garantem a representatividade”.

No caso em particular desta investigação, embora os resultados obtidos no estudo possam vir a ser utilizados no futuro com um elevado grau de utilidade, não se pode considerar que as mesmas conclusões se apliquem a todos os colaboradores nas condições suprarreferidas e a todas as empresas e chefias com as quais os indivíduos que fizeram parte desta investigação se relacionam.

Da totalidade de questionários aplicados aos colaboradores de empresas de diferentes setores de atividade, que foram objeto de avaliação de desempenho, foram rececionadas 102 respostas válidas. Do total dos colaboradores inquiridos, 39 (38,20%) têm entre 20 e 29 anos, 25 (24,50%) entre 30 e 39 anos, 24 (23,50%) entre 40 e 49 anos, 10 (9,80%) entre 50 e 59 anos e, por último, somente 4 (4,00%) inquiridos têm mais de 60 anos.

64 (62,70%) inquiridos pertencem ao sexo feminino, enquanto os 38 (37,30%) restantes enquadram-se no sexo masculino.

Relativamente ao estado civil, 53 (51,96%) inquiridos são solteiros, 37 (36,27%) casados, 10 (9,80%) são divorciados(as)/separados(as) e os restantes 2 (1,97%) afirmam encontrar-se em União de Facto.

Quanto ao nível de escolaridade, 34 (33,33%) inquiridos concluíram uma Licenciatura, 31 (30,39%) completaram o ensino secundário, 25 (24,51%) terminaram um Mestrado ou uma Pós-Graduação, 7 (6,86%) deram por concluído o 3.º Ciclo de ensino, 2 (1,96%) findaram o 1.º Ciclo, outros 2 (1,96%) um Curso Técnico Superior Profissional e somente 1 (0,98%) concluiu o Doutoramento.

O local de trabalho dos inquiridos com maior representatividade foi o Distrito do Porto, com 53 (51,96%) referências, seguindo-se Braga com 33 (32,35%) inquiridos, depois Viana do Castelo com 4 (3,92%), Lisboa com 2 (1,96%) e Faro, Guarda, Vila Real, Portalegre e Níger (Província da Nigéria), todas com 1 resposta (0,98% cada). 5 inquiridos optaram por não responder (4,90%).

A maioria dos inquiridos trabalha em regime de full-time, isto é, com um horário de trabalho superior a 35h semanais, por via das 86 (84,30%) respostas obtidas face aos 16 inquiridos (15,70%) que trabalham em regime de part-time, com uma carga horária semanal inferior.

48 (47,06%) inquiridos trabalham na organização há menos de 5 anos, sendo que 38 (37,25%) está há mais de 5 anos e, por último, 16 (15,69%) está a desempenhar funções na presente organização há menos de 1 ano

Por último, apesar da maioria, 53 (51,96%), não indicar qualquer função de supervisão, 34 (33,33%) dos inquiridos indicam exercer funções de liderança, ao supervisionarem entre 1 a 10 elementos no âmbito das suas funções, outros 4 (3,92%) supervisionam entre 10 e 15 elementos e ainda 11 (10,78%) chegam mesmo a liderar uma equipa superior a 15 elementos.



Tabela 1 - Características sociodemográficas e profissionais da amostra

		<b>N.º</b>	<b>%</b>
<b>Idade</b>	Entre 20 e 29	39	38,20%
	Entre 30 e 39	25	24,50%
	Entre 40 e 49	24	23,50%
	Entre 50 e 59	10	9,80%
	Mais de 60	4	4,00%
<b>Género</b>	Feminino	64	62,70%
	Masculino	38	37,30%
<b>Nível de escolaridade</b>	1.º Ciclo	2	1,96%
	3.º Ciclo	7	6,86%
	Ensino Secundário	31	0,98%
	Técnico Superior Profissional	2	30,39%
	Licenciatura	34	33,33%
	Mestrado/Pós-graduação	25	24,51%
	Doutoramento	1	1,96%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	53	51,96%
	Casado	37	36,27%
	Divorciado/Separado	10	9,80%
	União de facto	2	1,97%
<b>Local de trabalho (Distrito)</b>	Porto	53	51,96%
	Braga	33	32,35%
	Viana do Castelo	4	3,92%
	Lisboa	2	1,96%
	Faro	1	0,98%
	Guarda	1	0,98%
	Vila Real	1	0,98%
	Portalegre	1	0,98%
	Niger - Nigéria	1	0,98%
	Não repondeu	5	4,90%
<b>Regime de trabalho</b>	Full-time	86	84,30%
	Part-time	16	15,70%
<b>Tempo de permanência na atual organização?</b>	Menos de 1 ano	16	15,70%
	Entre 1 a 5 anos	48	47,10%
	Mais de 5 anos	38	37,30%
<b>Se aplicável, quantos elementos</b>	Entre 1 a 10	34	33,33%
	Entre 10 e 15	4	3,92%
	Mais de 15	11	10,78%
	Nenhum	53	51,96%

#### 4.4. CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário é composto por 4 partes. A primeira parte é relativa à caracterização sociodemográfica dos inquiridos, sendo que as restantes foram desenvolvidas e aplicadas com recurso a escalas validadas na literatura. As escalas utilizadas foram: o Questionário de Liderança Ética (Yukl, et al., 2011) para medir a liderança ética; 4 itens da escala da justiça distributiva (Leventhal, 1976) para medir a satisfação com a avaliação de desempenho; e x itens da escala de Personalidade Proativa (Bateman & Crant, 1993) para medir o desempenho ético.

Refira-se que se pretendeu adaptar as escalas de forma a tornar o preenchimento do questionário mais intuitivo e legível para os inquiridos tendo, para esse efeito, implementado uma escala de *Likert* de 5 pontos para todas as questões, alternando a classificação das questões entre nunca (1) e muito frequentemente, se não sempre (5) para as questões relativas à Liderança Ética, e entre discordo completamente (1) e concordo completamente (5) para as restantes questões.

#### 4.5. ESCALAS ADOTADAS

##### 4.5.1. ESCALA DA LIDERANÇA ÉTICA

O ELQ já foi abordado no presente documento no ponto 2.3.2, sendo que esta escala é composta por 15 itens avaliados por uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente).

As questões assentam em vários aspetos diferentes da liderança ética, incluindo honestidade, integridade, justiça, altruísmo, consistência de comportamentos com os valores defendidos, comunicação de valores éticos e fornecimento de orientação ética

Os respetivos itens traduzidos e dimensões referentes à escala supra estão identificados no quadro seguinte.

Quadro 4 - Questionário de Liderança Ética, adaptado de Yukl (2013)

Dimensão	Itens
<b>Liderança Ética</b>	1. Mostra uma forte preocupação com questões éticas e morais.
	2. Comunica padrões éticos claros para os colaboradores/membros.
	3. Estabelece um exemplo de comportamento ético nas suas decisões e ações.
	4. É honesto e confiável para contar a verdade.
	5. Mantém suas ações consistentes com os valores declarados.
	6. É justo e imparcial ao atribuir tarefas aos colaboradores/membros.
	7. É confiável para cumprir promessas e compromissos.
	8. Insiste em fazer o que é justo e ético mesmo quando não é fácil.
	9. Reconhece os erros e assume a responsabilidade sobre eles.
	10. Considera a honestidade e integridade pessoal valores importantes.
	11. Estabelece um exemplo de dedicação e auto-sacrifício para com a organização.
	12. Opõe-se ao uso de práticas antiéticas para aumentar o desempenho.
	13. É justo e objetivo a avaliar o colaborador/membro e a atribuir recompensas.
	14. Coloca as necessidades dos outros acima de seus próprios interesses.
	15. Responsabiliza os colaboradores/membros pelos comportamentos éticos que colocam em prática no seu trabalho.

#### 4.5.2. ESCALA DA SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para medir a satisfação com a avaliação foram utilizados 4 itens da escala de justiça distributiva de Leventhal (1980). Para este autor, a justiça distributiva ocorre quando os resultados são consistentes com as normas implícitas de alocação, como equidade ou igualdade. Investigações mais recentes inspiraram-se nos estudos originais (e.g. Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza, & Fry, 1980; Thibaut & Walker, 1975) com o objetivo de analisar a justiça dos processos que levam às decisões. Por outro lado, a justiça processual é promovida durante um processo de tomada de decisão ou influência

sobre o resultado (Thibaut & Walker, 1975) ou pela adesão a critérios de processo justo, como consistência, correção, representação, precisão e ética (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980).

Segundo Leventhal (1980), cada item desta escala procura confrontar os entrevistados sobre a adequação de um determinado resultado (e.g., resultado de avaliação, promoção, recompensa monetária), face às suas contribuições. Neste seguimento, os pontos que constam no questionário pretendem avaliar a percepção de satisfação dos colaboradores, face ao resultado da avaliação do seu trabalho.

O quadro abaixo apresenta os itens e dimensões que se pretende adotar com a escala prescrita.

*Quadro 5 - Itens de Justiça Distributiva, adaptado de Leventhal (1980)*

Dimensão	Itens
<b>Satisfação com a avaliação de desempenho</b>	1. O resultado da minha avaliação de desempenho é correspondente com o empenho que atribuí no meu trabalho.
	2. A minha avaliação de desempenho é apropriada para a função que desempenho.
	3. O resultado da minha avaliação de desempenho reflete a minha contribuição para a organização.
<b>Última classificação obtida</b>	4. O resultado da minha avaliação de desempenho é justo, tendo em conta o meu desempenho.

#### 4.5.3. ESCALA DE DESEMPENHO ÉTICO

Com o objetivo de medir o desempenho ético dos colaboradores foram utilizados 18 itens da escala de Bateman & Crant (1993). A escala original de Bateman & Crant (1993) - Proactive personality scale procura mensurar comportamentos proativos no trabalho. Com base na literatura, os colaboradores proativos têm um forte compromisso com as metas de trabalho e exibem altos níveis de esforço e desempenho (Li, Liang & Crant, 2010), independentemente do contexto ou da informação externa, portanto, as interações de supervisão são menos propensas a afetar as suas experiências emocionais. Para mais, esses seguidores acreditam na sua própria capacidade de superar restrições por forças situacionais e na capacidade de induzir mudanças se vivenciarem experiências que não lhes agradam, tais como lideranças pouco éticas.

Acrescenta-se ainda que seguidores proativos podem não precisar da orientação do líder ético para tornar seu trabalho mais significativo e motivador, pois podem iniciar, controlar e realizar comportamentos positivos sem a influência de seus líderes (Li, Liang & Crant, 2010).

A proatividade pode também estar associada a comportamentos discricionários, não exigidos pelas próprias atividades profissionais., tais como os comportamentos de cidadania (Trifiletti, 2009). Neste sentido, os autores assumem que as pessoas orientadas para a proatividade tendem a ajudar outras pessoas (colegas e supervisores), com o intuito de influenciar positivamente o seu ambiente de trabalho.

Desta forma, e tendo em conta o pretendido com este estudo, extraiu-se e traduziu-se itens da escala *proactive personality scale*, desenvolvida por Bateman & Crant (1993), que permitissem avaliar o desempenho ético dos colaboradores.

No quadro seguinte constam os itens e dimensões referentes à escala acima descrita.

Quadro 6 - Proactive personality scale, adaptado de Bateman & Crant (1993)

Dimensão	Itens
<b>Desempenho Ético</b>	1. Procurei resolver ativamente os problemas.
	2. Quando algo não me corria bem, procurei uma solução no imediato.
	3. Sempre que existiu uma oportunidade de me envolver ativamente, eu aproveitei.
	4. Tomei a iniciativa imediatamente, mesmo quando os restantes não o faziam.
	5. Procurei aproveitar as oportunidades rapidamente para atingir os meus objetivos.
	6. Normalmente fiz mais do que me era pedido.
	7. Fui particularmente bom a desenvolver ideias.
	8. Desperdicei ou destruí propositadamente material da minha empresa.
	9. “Sonhei acordado” ao invés de fazer o meu trabalho.
	10. Ignorei propositadamente a minha chefia direta.
	11. Reclamei sobre coisas insignificantes no meu local de trabalho.
	12. Partilhei com pessoas fora do trabalho que não gosto do meu dia-a-dia na empresa.
	13. Fiz mal o meu trabalho propositadamente.
	14. Senti-me bem quando algo não corria bem no trabalho.
	15. Pensei seriamente em despedir-me.
	16. Cheguei atrasado ao trabalho ou atrasei-me nas minhas pausas propositadamente.
	17. Fiquei em casa alegadamente doente quando na verdade estava com saúde para trabalhar.
	18. Não me esforcei o suficiente, de forma propositada, quando tinha coisas importantes para fazer.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os dados obtidos no trabalho de campo e o tratamento estatístico efetuado, recorrendo ao programa SPSS, na sua versão 26.0 do Windows, e à sua extensão PROCESS (Hayes, 2012).

Posto isto, procedemos à apresentação dos resultados, com principal foco na análise dos componentes principais das escalas que constituem o instrumento da recolha de dados e a análise do modelo de mediação que permite testar as hipóteses, conforme delineado no decorrer do documento.

### 5.1. ANÁLISE FATORIAL DAS ESCALAS DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

As escalas foram submetidas a uma análise exploratória com extração de um componente, com o propósito de se proceder às análises estatísticas subsequentes, nomeadamente a análise correlacional e as análises de mediação.

Para cada uma das análises de componentes principais teve-se em consideração dois dos seus pressupostos fundamentais. Em primeiro lugar, a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que teria de exceder os mínimos 0,50 (Field, 2013) e, neste seguimento, o teste de esfericidade de Bartlett teria de ser estatisticamente significativo. De seguida, e perante a solução fatorial gerada, procedeu-se à seleção de cada componente excluindo os itens com valores de saturação (*loadings*) inferiores a 0,50, conforme recomendado por Howell (1992). Para mais, dos componentes selecionados foram somente considerados aqueles com consistência interna superior a 0,70 (Nunnally, 1978) e que agregavam pelo menos três itens, tendo em conta que fatores com dois itens ou menos se revelam excessivamente instáveis segundo Costello e Osborne (2005).

Por último, a confiabilidade de um instrumento permite verificar se os resultados a que se chegou são consistentes e de qualidade para mensurar aquilo a que se propõe. Desta forma, para analisar a fiabilidade de cada fator resultante da análise exploratória procedeu-se à avaliação da consistência interna, através do cálculo do *alpha* de *cronbach*, no qual se consideraram os fatores com *alpha* de *cronbach* adequados quando estes foram iguais ou superiores a 0,70 (Nunnally, 1978).

### 5.1.1. LIDERANÇA ÉTICA

Para analisar a dimensionalidade da liderança ética, os itens da escala foram submetidos a uma análise exploratória, utilizando o método de componentes principais. A construção da solução fatorial foi obtida com a extração de valores próprios superior a 1, com o objetivo de se encontrar correspondência com a estrutura inicialmente proposta pelos autores.

A análise fatorial foi realizada com os 15 itens que compõem a escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem refletiu o valor de 0.95 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2(45) = 2079,94$ ,  $p < .001$ , sendo que é possível confirmar que os pressupostos estão cumpridos (Field, 2013). Da análise de componentes principais, extraiu-se apenas um componente com valor próprio superior a 1, sendo que se obteve 77,81% da variância total.

Na **Tabela 2** é apresentada a matriz de componentes obtida para estes itens bem como os níveis de consistência interna obtidos para o fator, através do *alpha* de *cronbach*. Na estrutura fatorial apresentada, nenhum item obteve valores que justificassem a sua exclusão e, dessa forma reteve-se um único fator. Este componente integra os 15 itens da estrutura inicial com *loadings* superiores a 0.50. O fator em causa foi designado por “Liderança Ética” ( $\alpha=0,98$ ), uma vez que inclui itens relacionados sobretudo com a consideração do líder para com os seus colaboradores, revelando ser um líder íntegro. As pontuações superiores nesta estrutura correspondem a um maior nível de perceção face à confiança que é possível depositar no líder, assim como na sua integridade e na correspondência entre as suas palavras e comportamentos.

Os resultados demonstram que a escala não carece de aprofundamento, na medida em que os resultados obtidos são idênticos aos obtidos pelos autores originais. Para o caso concreto da presente investigação, a escala adapta-se à mensuração da perceção dos colaboradores em relação à liderança ética dos seus superiores, no sentido em que a totalidade da definição do construto é suficientemente conciso para ser aplicado em qualquer cenário de pesquisa (Brown et al., 2005) e, pelos coeficientes de consistência interna conseguidos serem superiores aos valores obtidos pelos autores e aos valores recomendados na literatura.



Tabela 2 - Estrutura fatorial da escala de liderança ética, com imposição de um fator (matriz de componentes)

Escala e Itens	Loadings dos fatores
	1
<b>Liderança Ética</b>	
4. É honesto e confiável por contar a verdade.	0,940
7. É confiável por cumprir promessas e compromissos	0,939
5. Mantém as suas ações consistentes com os valores declarados.	0,930
10. Considera a honestidade e integridade pessoal como valores importantes.	0,924
8. Insiste em fazer o que é justo e ético mesmo quando não é fácil.	0,922
6. É justo e imparcial ao atribuir tarefas aos colaboradores/membros.	0,914
13. É justo e objetivo a avaliar o colaborador/membro e a atribuir recompensas	0,912
1. Mostra uma forte preocupação com as questões éticas e morais.	0,905
9. Reconhece os erros e assume a responsabilidade sobre eles.	0,887
3. Dá o exemplo de comportamento ético nas suas decisões e ações.	0,885
12. Opõe-se ao uso de práticas antiéticas para aumentar o desempenho.	0,839
2. Comunica padrões éticos claros aos colaboradores/membros.	0,834
11. Dá o exemplo de dedicação e auto sacrifício para com a organização.	0,832
15. Responsabiliza os colaboradores/membros pelos comportamentos éticos que colocam em prática no seu trabalho.	0,798
14. Coloca as necessidades dos outros acima dos seus próprios interesses.	0,740
Variância Explicada (%)	77,81
Alpha de Cronbach	0,98

## 5.1.2. SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

À imagem do ocorrido nos pontos anteriores e para a análise da dimensão da escala prévia, os itens da satisfação com a avaliação de desempenho foram submetidos a uma análise exploratória. Também neste ponto, a construção da solução fatorial foi obtida com a extração de valores próprios superior a 1.

A análise fatorial foi realizada com os 4 itens que compõem a escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem refletiu o valor de 0.86 e o teste de esfericidade de Bartlett obtido foi,  $\chi^2(45) = 478,09$   $p < .001$ , pelo que, uma vez mais, os pressupostos estão cumpridos (Field, 2013).

Na **Tabela 3**, é apresentada a matriz de componentes obtida para estes itens bem como os níveis de consistência interna obtidos para o fator, através do *alpha* de *cronbach*. Na estrutura fatorial apresentada, e uma vez mais, nenhum item obteve valores que justificassem a sua exclusão e, dessa forma reteve-se um único fator. Este componente integra os 4 itens da estrutura inicial, com *loadings* superiores a 0,50, contribuindo com 89,81% da variância. O fator em causa foi designado por “Satisfação com a avaliação de desempenho” ( $\alpha = 0,96$ ).

*Tabela 3 - Estrutura fatorial da escala de satisfação com a avaliação de desempenho, com imposição de um fator (matriz de componentes)*

Escala e Itens		Loadings dos fatores
		1
<b>Satisfação com a avaliação de desempenho</b>		
4.	O resultado da minha avaliação de desempenho é justo, tendo em conta o meu desempenho.	0,916
2.	A minha avaliação de desempenho é apropriada para a função que desempenho.	0,907
1.	O resultado da minha avaliação de desempenho é correspondente com o empenho que atribuí no meu trabalho.	0,902
3.	O resultado da minha avaliação de desempenho reflete a minha contribuição para a organização.	0,866
Variância Explicada (%)		89,81
Alpha de Cronbach		0,96

### 5.1.3. DESEMPENHO ÉTICO

Para analisar a dimensionalidade do desempenho ético dos inquiridos, os itens da escala do desempenho ético, foram submetidos a uma análise exploratória, utilizando o método de componentes principais, sendo que previamente foram revertidos os itens 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18. A construção da solução fatorial foi obtida com a extração de valores próprios superior a 1, com o objetivo de se encontrar correspondência com a estrutura inicialmente proposta pelos autores.

A análise exploratória de componentes principais, foi realizada com os 18 itens que compõem a escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem refletiu o valor de 0.84 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2(45) = 1366,09$ ,  $p < .001$ , pelo que os pressupostos para a análise subsequente estão cumpridos (Field, 2013).

Este componente integra onze dos dezoito itens da estrutura inicial com *loadings* superiores a 0.50, que explicam os 38,73% da variância total. Foram excluídos sete itens que obtiveram valores de saturação inferiores ao mínimo recomendado pela literatura (Howell, 1992). Os itens em causa são: “Procurei resolver ativamente os problemas”; “Quando algo não me corria bem, procurei uma solução no imediato”; “Sempre que existiu uma oportunidade de me envolver ativamente, eu aproveitei”; “Tomei a iniciativa imediatamente, mesmo quando os restantes não o faziam”; “Procurei aproveitar as oportunidades rapidamente para atingir os meus objetivos”; “Normalmente fiz mais do que me era pedido”; “Fui particularmente bom a desenvolver ideias”. Encontra-se refletida na **Tabela 4**, abaixo, a matriz de componentes principais obtida para este fator bem como os níveis de consistência interna.

O fator em causa foi designado por “Desempenho Ético” ( $\alpha=0,95$ ), tendo em conta que o propósito passou por avaliar a predisposição para o comportamento ético dos inquiridos, em ambiente profissional.

Tabela 4 - Estrutura fatorial da escala do desempenho ético, com imposição de um fator (matriz de componentes)

		<b>Loadings dos fatores</b>
<b>Escala e Itens</b>		<b>1</b>
<b>Desempenho Ético</b>		
18.	Não me esforcei o suficiente, de forma propositada, quando tinha coisas importantes para fazer.	0,791
16.	Cheguei atrasado ao trabalho ou atrasei-me nas minhas pausas propositadamente.	0,786
11.	Reclamei sobre coisas insignificantes no meu local de trabalho.	0,762
13.	Fiz mal o meu trabalho propositadamente.	0,760
10.	Ignorei propositadamente a minha chefia direta.	0,750
14.	Senti-me bem quando algo não corria bem no trabalho.	0,745
17.	Fiquei em casa alegadamente doente quando na verdade estava com saúde para trabalhar.	0,740
8.	Desperdicei ou destruí propositadamente material da minha empresa.	0,726
9.	“Sonhei acordado” ao invés de fazer o meu trabalho.	0,721
12.	Partilhei com pessoas fora do trabalho que não gosto do meu dia-a-dia na empresa.	0,655
15.	Pensei seriamente em despedir-me.	0,633
Variância Explicada (%)		38,73
Alpha de Cronbach		0,95

## 5.2. MEDIDAS DESCRITIVAS E ANÁLISES PRELIMINARES

### 5.2.1. ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE A LIDERANÇA ÉTICA, SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DESEMPENHO ÉTICO

Neste ponto, apresentamos os resultados obtidos na análise de correlação das variáveis da investigação. Para o efeito, foi utilizado o método de correlação de Spearman, por via de que uma quantidade significativa das variáveis não apresentaram uma distribuição normal e pelos valores serem mais consistentes face ao método de correlação de Pearson.

Relativamente aos valores das correlações, adotou-se o critério definido por Cohen (1988)<sup>2</sup>, para avaliação da intensidade das associações entre as variáveis em estudo.

Apontadas as notas prévias, segue-se a apresentação dos resultados da análise de correlações das variáveis sujeitas à análise bivariada. Confirma-se que a “Liderança Ética” possui uma relação positiva com a “Satisfação com a Avaliação de Desempenho” ( $r = 0,553$ ;  $p < 0,01$ ), sendo que esta relação aporta relevância estatística. Verifica-se, ainda, a existência de uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre a “Liderança Ética” e o “Desempenho Ético” ( $r = 0,270$ ;  $p < 0,01$ ).

Posto isto, a análise sugere que a perceção de liderança ética tende a ser mais elevada quando os colaboradores das empresas se sentem mais satisfeitos com a avaliação de desempenho que obtiveram. Para mais, a presença de uma correlação positiva sugere que o desempenho ético tende a ser mais elevado com a perceção de uma liderança ética em níveis mais significativos.

No que diz respeito às correlações prescritas, observa-se uma correlação positiva forte entre a “Liderança Ética” e a “Satisfação com a avaliação de desempenho”. Neste encaminhamento, verifica-se uma correlação positiva fraca entre “Liderança Ética” e “Desempenho Ético”.

Desta forma, pode-se antecipar que perceções mais elevadas de liderança ética da parte dos colaboradores tendem a aumentar a satisfação resultante da avaliação de desempenho.

---

<sup>2</sup> O critério proposto por Cohen (1988) para avaliação do grau de associação entre as variáveis consiste em:  $0.10 < r < 0.29$ , correlação fraca;  $0.30 < r < 0.49$ , correlação moderada e  $0.50 < r < 1$ , correlação forte.

Surge ainda, por último, o “Desempenho Ético”, que não apresenta valores que justifiquem correlação, estatisticamente significativa, com a “Satisfação com a avaliação de desempenho”.

A matriz correlacional encontra-se presente na **tabela 5**, onde é possível verificar todos os indicadores suprarreferidos.

Tabela 5 - Matriz Correlacional

<b>Matriz Correlacional</b>			
	1	2	3
1. Liderança ética		<b>,553**</b>	<b>,270**</b>
2. Satisfação com a avaliação de desempenho			,185
3. Desempenho ético			

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

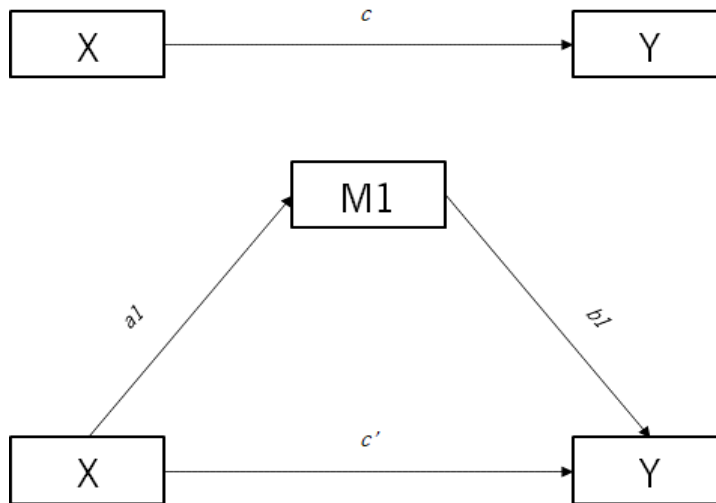
### 5.3. ANÁLISE DA MEDIAÇÃO

A análise de mediação corresponde à presença de uma terceira variável cujo papel é mediar uma relação de predição entre outras duas variáveis. Em termos práticos uma análise de mediação permite analisar o impacto da variável independente (X) na variável dependente (Y) através do efeito da variável ou variáveis de mediação (M) (Baron & Kenny, 1986).

Para esta análise, foi estimado um modelo de mediação simples (modelo 4) recorrendo à macro PROCESS (Hayes, 2017), no software SPSS. No referente modelo considera-se que a variável X (Liderança Ética) tem efeito na variável Y (Desempenho Ético) através de um mediador (M1: Satisfação com a Avaliação de Desempenho). Para a respetiva análise de mediação, o efeito direto e indireto da “liderança ética” no “desempenho ético” representam os indicadores mais relevantes para a verificação da existência de mediação através da variável “satisfação com a avaliação de desempenho”.

A figura abaixo presente, representa a relação entre as variáveis supramencionadas e o processo de mediação simples do estudo.

Figura 3 - Modelo de Mediação simples (Modelo 4)



**X:** Liderança Ética

**Y:** Desempenho Ético

**M1:** Satisfação com a Avaliação de Desempenho

**a1b1:** efeito mediador (indireto) da liderança ética no desempenho ético por meio da satisfação com a avaliação de desempenho.

**c:** efeito total (isto é,  $a1 + b1 + c'$ ) da liderança ética no desempenho ético na presença dos efeitos da mediação.

**c':** efeito direto da liderança ética no desempenho ético.

Nesta etapa de análise, é necessário considerar alguns critérios relevantes que permitem a verificação da existência de mediação. Como caso concreto, de forma a testar a hipótese 4, que sugere que “a satisfação com a avaliação de desempenho” medeia a “liderança ética” e o “desempenho ético”, é estritamente necessário que a “liderança ética” (variável X) tenha efeito no “desempenho ético” (variável Y) e que esse efeito se substancie numa relação estatisticamente significativa (efeito c). Para mais, será também necessário que a “liderança ética” (variável X) esteja relacionada com a “satisfação com a avaliação de desempenho” (M1) e que essa relação seja estatisticamente significativa (efeito a1). Verificando os pressupostos supra, cumpre-se a primeira etapa da relação da mediação.

De seguida, segue-se a terceira condição, que se traduz na segunda etapa da relação de mediação, requer que exista uma relação estatisticamente significativa entre a “satisfação com a avaliação de desempenho” (M1) e o “desempenho ético” (variável Y) (efeito b1). Neste seguimento, a

última etapa deverá indicar que a “liderança ética” (variável X) deixa de estar relacionada diretamente com o “desempenho ético” (variável Y), na presença da variável mediadora “satisfação com a avaliação de desempenho” (M1). O ponto prévio significa que na presença de variáveis mediadoras, a relação entre X e Y (efeito c’) poderá perder significância estatística ou, por outro lado, perder força na relação poderá ser indicio de mediação (parcial ou total).

Posto isto, serão apresentados os resultados obtidos, assim como a validação das quatro condições acima referidas.

Relativamente à primeira condição, os dados indicam que a variável independente tem efeito na variável dependente, na presença da variável mediadora, uma vez que o valor de t é significativo estatisticamente ( $c = 0,2338$ ;  $t = 2,8021$ ,  $p < 0,01$ ). Deste modo, a primeira condição encontra-se validada.

Relativamente à segunda condição, é possível constatar que a variável independente tem um efeito na variável mediadora. A Liderança Ética (variável X) afeta de forma significativa a Satisfação com a Avaliação de Desempenho ( $a_1 = 0,6515$ ;  $t = 6,6405$   $p < 0,001$ ). Desta forma, mantém-se viável a possibilidade da variável Satisfação com a Avaliação de Desempenho (M1) exercer um papel de mediação na relação entre a Liderança Ética (variável X) e o Desempenho Ético (Y). Assim sendo, a segunda condição pré-referida encontra-se também esta satisfeita.

Segue-se a terceira condição, que apresenta uma contradição face às anteriores, no sentido em que a variável mediadora Satisfação com a Avaliação de Desempenho (M1) não tem uma relação estatisticamente significativa ( $b_1 = 0,0377$ ;  $t = 0,4418$ ,  $p = 0,6596$ ) com o Desempenho Ético (variável Y).

Os valores encontrados no modelo de mediação, entre a Liderança Ética (variável X) e os Desempenho Ético (Y) indicam que o valor de c’ perdeu força, mas não perdeu a sua significância estatística ( $c' = 0,2092$ ;  $t = 2,0805$   $p < 0,05$ ), levando, todavia, ao cumprimento da última condição para a existência de mediação. Por outras palavras, a Liderança Ética poderá ser capaz de influenciar o Desempenho Ético sem a mediação da Satisfação com a Avaliação de Desempenho.

Relativamente ao Desempenho Ético, é possível observar o impacto positivo e significativo da Liderança Ética ( $c' = 0,2092$ ;  $t = 2,0805$   $p < 0,05$ ). Assim, é possível confirmar a hipótese 1, que refere que a Liderança Ética tem uma relação positiva no Desempenho Ético.



No mesmo sentido, a Liderança Ética tem um impacto positivo e estatisticamente significativo na Satisfação com a Avaliação de Desempenho ( $a_1 = 0,6515$ ;  $t = 6,6405$   $p < 0,001$ ), confirmando assim a hipótese 2.

De seguida, a relação entre a variável Satisfação com a Avaliação de Desempenho e o Desempenho Ético não é significativa ( $b_1 = 0,0641$ ;  $t = 0,6747$ ,  $p = 0,5014$ ), o que não permite confirmar a hipótese 3, que visa que a Satisfação com a Avaliação de Desempenho tem uma relação positiva com o Desempenho Ético inviabilizando a relação de mediação

Para validar a existência de um processo de mediação foi ainda assim realizado o teste de *bootstrapping*. Os resultados do efeito de mediação indireta testados através do *bootstrapping* consideraram os intervalos de confiança a 95% e demonstram que foram encontrados efeitos nulos ou zero dentro dos intervalos para a relação entre a Liderança Ética e o Desempenho Ético através da Satisfação com a Avaliação de Desempenho (0,0246; 95% IC: -0,0755; 0,1131).

Assim, não sendo possível garantir que o valor de  $c'$  é diferente de zero, não é possível validar que os efeitos da Liderança Ética no Desempenho Ético são mediados pela Satisfação com a Avaliação de Desempenho.

Os resultados encontrados no teste não permitiram confirmar a existência de mediação através da satisfação com a avaliação de desempenho, ou seja, rejeita-se a hipótese 4.

A análise de mediação simples encontra-se representada na tabela que se segue.

Tabela 6 - Coeficientes de Regressão, Desvio Padrão e Sumário do Modelo (Modelo de mediação simples)

		Consequente									
		M1 (SAD)					Y (DE)				
Antecedente		Coef.	SE	<i>t-test</i>	CI 95% [LL; UL]		Coef.	SE	<i>t-test</i>	CI 95% [LL; UL]	
X (Liderança Ética)	$A_1$	0,6515	0,9810	6,6405***	0,4568/0,8461	$c'$	0,2092	0,1006	2,0805*	0,0097/0,4088	
M1 (SAD)		-	-	-	-	$B_1$	0,0377	0,0854	0,4418	-0,1317/0,2072	
Constante	$i_{M1}$	1,4500	0,3553	4,0815***	0,7452/2,1548	$i_y$	3,4344	0,3277	10,4816***	2,7842/4,0845	
		R <sup>2</sup> = ,3060 F (1,10) = 44,0966 < .001					R <sup>2</sup> = ,0746 F (2,9) = 3,9920 < .001				

**Notas:** X = Liderança Ética; Y = Desempenho Ético (DE); M1 = Satisfação com a Avaliação de Desempenho (SAD). Com base no teste de bootstrapping (5.000 novas amostras). Quando o bootstrapping do CI 95% (LL: níveis inferiores; UL: níveis superiores) contém zero para um dos valores, indica que o efeito não foi significativo. Coef. = Coeficientes de regressão; SE = erro padrão; IC = intervalo de confiança; \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\*p<0.001

## **6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No presente capítulo, com fundamento nos objetivos do estudo, que se estabeleceram na análise da relação entre a liderança ética e o desempenho ético, seguida da análise da relação entre a liderança ética e a satisfação com avaliação de desempenho, posteriormente a análise do impacto da satisfação com avaliação de desempenho no desempenho ético e, por último, a avaliação do papel da satisfação com a avaliação de desempenho na liderança ética e no desempenho ético, serão discutidos os respectivos resultados, tendo por base os principais estudos e evidências empíricas existentes na literatura.

Um dos **objetivos centrais** da investigação, como mencionado anteriormente, consistiu na avaliação da relação entre a liderança ética e o desempenho ético.

A literatura indica que a liderança ética reflete uma influência nos comportamentos éticos dos seguidores, pelo que um líder ético é entendido como portador de predisposição para a honestidade e integridade ao tomar decisões caracterizadas como justas e imparciais. Nos anos mais recentes, as necessidades da sociedade alteraram-se, as pressões por melhorias intensificaram-se e as faculdades começaram a dar resposta. Os professores e formadores atualmente estão, sem dúvida, a dedicar mais esforços ao ensino de competências importantes e a expor os seus alunos a questões relacionadas com a ética e a responsabilidade social.

Acresce ao prescrito que a comunidade empresarial respondeu ao declínio dos padrões éticos nos negócios de duas formas. Primeiro, algumas empresas desenvolveram os seus próprios códigos de ética corporativa (Davis & Welton, 1991; Lewin, 1983), que serviram como uma forma de direcionar os colaboradores para o desempenho ético desejado. Esses códigos auxiliam os indivíduos a reconhecer as suas responsabilidades éticas enquanto profissionais de negócios, pelo que extravasam as meras obrigações legais (Davis & Welton, 1991). Além disso, algumas empresas forneceram formação especializada ao nível das questões éticas, incluindo estas como parte integrante dos seus programas gerais de desenvolvimento dos colaboradores. Acresce ainda que uma alta representatividade de empresas da Fortune 500<sup>3</sup> indicou recentemente que está a tomar medidas formais para

---

<sup>3</sup> listagem anual compilada e publicada pela revista *Fortune*, onde contam as 500 maiores corporações dos Estados Unidos da América, com base no total das suas receitas nos respetivos anos fiscais.

institucionalizar a ética nos processos de tomada de decisão das suas empresas (Schoenfeldt, McDonald e Youngblood, 1991). Encontra-se patente na literatura e junto das comunidades interessadas, o efeito positivo da liderança ética no desempenho ético daqueles que podem ser considerados os seus círculos, sejam estes sociais, académicos e/ou empresariais.

Os resultados obtidos através da análise das correlações permitem, numa primeira fase, prever uma possível relação entre a liderança ética e o desempenho ético. Posteriormente, por meio da análise do modelo de mediação, pode-se confirmar o impacto positivo e significativo da liderança ética no desempenho ético.

Posto isto, é possível validar que a liderança ética influencia o desempenho ético dos colaboradores, através das análises supra, estando assim **confirmada a primeira hipótese de estudo estabelecida.**

É também possível afirmar que o modelo de mediação simples apresenta resultados expectáveis para esta relação. Estes fornecem um contributo teórico importante em virtude do número reduzido de investigações que abordam o tema, através do conjunto de relações abordadas e exploradas. Assim, estas conclusões destacam-se, no sentido em que, de acordo com a literatura, a liderança ética influencia os comportamentos éticos dos seguidores, pelo que os valores obtidos neste estudo aprovam essa tese.

O **segundo objetivo** definido para a presente investigação incidiu na análise da relação entre a liderança ética e a satisfação com a avaliação do desempenho. Assim, procurou avaliar-se de que forma a satisfação do colaborador com a perspetiva da organização relativamente aos seus esforços - espelhada no resultado da avaliação de desempenho - é influenciada pela liderança ética.

Segundo a literatura, um dos problemas fundamentais da gestão de desempenho consiste na dificuldade em gerir as expectativas, sendo por vezes difícil um sistema de gestão corresponder a múltiplos objetivos de forma eficiente (Grote, 2002). Para mais, Gözüokara e os seus colaboradores (2017) defendem que quando a avaliação de desempenho é congruente com os esforços individuais, o processo tende a ser percebido como satisfatório para o avaliado/colaborador, para além de que a justiça percebida na avaliação de desempenho é fundamental para a satisfação no trabalho (Naji et al., 2015).

Posto isto, para além das correlações indiciarem uma possível relação forte entre estes dois construtos, os resultados obtidos na análise de mediação confirmaram o impacto positivo e estatisticamente significativo da liderança ética perante a satisfação com a avaliação de desempenho,

**ficando assim validada a segunda hipótese** do estudo. Posto isto, os resultados obtidos encontram-se em linha com a literatura explorada, que visa a relação entre as duas variáveis em causa.

De seguida exploramos o **terceiro objetivo**, que contemplou a análise do impacto da satisfação com avaliação de desempenho no desempenho ético.

Estamos perante uma relação pouco explorada na literatura, contudo, existem alguns estudos que abarcam certas conclusões na relação entre estas duas variáveis. Selvarajan e Cloninger (2012), por exemplo, apoiam a tese de que quando os trabalhadores percecionam as avaliações do seu desempenho como sendo precisas, tendem a confiar nos seus avaliadores, pelo que seguindo esta linha de raciocínio seria de esperar que a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho poderia afetar de forma significativa o compromisso dos funcionários com valores éticos (Daoanis, 2012).

Neste caso concreto, os resultados da presente investigação não estão em linha com esta orientação, uma vez que os resultados da análise da mediação não permitem validar qualquer tipo de relação entre estas variáveis. Posto isto, **não é possível confirmar a terceira hipótese** destacada para a presente investigação. Trata-se, neste caso, de um resultado esperado, tendo em conta os valores resultantes da análise das correlações entre estas duas variáveis.

Por fim, surge a análise do **quarto** e último objetivo da investigação, que visou a avaliação do papel de mediação da satisfação com a avaliação de desempenho na relação entre a liderança ética e o desempenho ético. Este objetivo surge no seguimento da análise das relações supra e das teses suportadas pela literatura, uma vez que a liderança constitui um fator chave, com impacto substancial nas emoções e resultados dos colaboradores, justificado pela influência dos líderes sobre os seguidores, com vista à sua orientação, estruturação, motivação e capacitação, com o objetivo de aprimorar a contribuição destes para o sucesso organizacional (Avolio, Gardner, Luthans & May, 2004; Yukl, 2013).

Atualmente, é amplamente aceite pela literatura que os líderes se encontram numa posição privilegiada para influenciar as emoções dos colaboradores no trabalho, contudo, o volume de estudos desenvolvidos com o objetivo de avaliar os efeitos diretos dos comportamentos de liderança nas experiências emocionais dos funcionários ainda é escasso (Bono et al., 2007). Apesar do prescrito, conclusões do estudo de Selvarajan & Cloninger (2009) apontam que os resultados do desempenho do trabalho influenciam as avaliações éticas dos funcionários.

Apesar da sólida e válida sustentação teórica, os resultados da mediação não seguem a tese supra, na medida em que não ocorre mediação através da satisfação com a avaliação de desempenho na relação entre a liderança ética e o desempenho ético. Desta forma, **não é possível confirmar a hipótese 4** do presente estudo.

Todavia, os resultados relativos ao quarto objetivo do estudo não se revelaram totalmente surpreendentes, na medida em que, previamente, na análise da terceira hipótese do estudo, não foi possível confirmar a relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o desempenho ético.

Por fim, após interpretados os resultados obtidos, seguir-se-á, no capítulo seguinte, a apresentação das principais conclusões desta investigação, assim como as suas contribuições para o conhecimento teórico e prático, fazendo também referência às limitações e dificuldades encaradas no decorrer do seu desenvolvimento.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste último capítulo, a análise será centrada em torno das conclusões mais proeminentes retiradas do estudo, especificamente a análise do impacto da liderança ética no desempenho ético, tendo em conta que não foi possível confirmar a existência de mediação por parte da satisfação com a avaliação de desempenho na relação entre estas duas variáveis. Finalmente, são expostas as principais implicações do estudo para a gestão, em particular para a gestão dos recursos humanos e da gestão de desempenho no contexto empresarial, assim como as limitações desta investigação e algumas notas para investigações futuras.

### **7.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO**

A investigação procurou compreender o impacto da liderança ética nos colaboradores de empresas de diferentes setores de atividade, que tenham sido objeto de avaliação de desempenho nas organizações em que trabalham, avaliando a sua relação no desempenho ético através da satisfação com a respetiva avaliação de desempenho.

Tendo por base a literatura existente e referenciada no decorrer do documento, desenvolveu-se um modelo teórico com vista a testar o efeito da liderança ética nos diferentes construtos. Posteriormente, decorrida a análise e discussão dos resultados foi possível validar alguns dos efeitos propostos.

Numa primeira fase, a literatura defende que a liderança ética reflete uma influência nos comportamentos éticos dos seguidores, pelo que os resultados da presente investigação replicam essa tese. Neste seguimento, é assim possível confirmar que a liderança ética influencia o desempenho ético dos colaboradores. Desta forma, pode-se afirmar que os colaboradores que estejam sob a alçada de uma liderança ética no seu ambiente profissional, estão mais próximos de apresentar comportamentos éticos e, conseqüentemente elevar o seu desempenho ético.

Por conseguinte, foi possível validar a hipótese 1 e replicar a literatura no âmbito dos resultados explorados, tendo em conta que um dos principais mecanismos de atuação dos líderes éticos assenta na preocupação que revelam com os seguidores e nos mecanismos de atuação coerentes com os princípios estabelecidos, tendo sempre como base as conseqüências éticas das suas decisões e a procura insanável por representarem modelos éticos de comportamento para os restantes líderes e seguidores (Brown & Treviño, 2006).

De seguida, os resultados da dissertação sugerem que existe uma relação positiva entre a liderança ética e a satisfação com a avaliação de desempenho. Posto isto, de acordo com os resultados obtidos, será válido afirmar que a presença de líderes com características éticas, no seio das organizações privadas, leva a uma maior satisfação dos liderados no âmbito da sua avaliação de desempenho.

Como consequência do prescrito, ficou validada a hipótese 2, em conformidade com a literatura explorada. Deste modo, é relevante recuperar a investigação de Brown & Treviño (2006), enquadrada no âmbito da liderança ética, em que os autores afirmam que foram identificadas três dimensões capazes de caracterizar um líder ético: justiça, partilha do poder e o papel esclarecedor do líder. Desta forma, Gözükar e os seus colaboradores (2017) defendem que quando a avaliação de desempenho é congruente com os esforços individuais, o processo tende a ser percebido como satisfatório para o avaliado/colaborador, onde se acrescenta que outras evidências existentes na literatura levam os investigadores a concluir que a justiça na avaliação de desempenho pode ser um antecedente da satisfação relativamente à avaliação de desempenho (Lu et al., 2018).

Em sentido contrário, as hipóteses 3 e 4 não se verificaram. Os valores obtidos na análise da relação entre o desempenho ético e a satisfação com a avaliação de desempenho demonstram que o desempenho ético dos colaboradores não é influenciado pela sua satisfação com a avaliação de desempenho. Para mais, os resultados obtidos na análise de mediação desta última variável, na relação entre a liderança ética e o desempenho ético, foram em sentido inverso aos apontados pela literatura.

Não obstante, não se ter confirmado o papel de mediação da satisfação com a avaliação de desempenho na relação entre a variável liderança ética e desempenho ético, os resultados suscitam algumas reflexões também importantes para a compreensão da relação entre estes conceitos.

Acresce ainda que os resultados obtidos permitem também refletir sobre as opções metodológicas seguidas, concretamente o recurso à escala utilizada para medição do construto “desempenho ético”, uma vez que a semântica sobre a qual este se encontra desenvolvida aponta, com bastante veemência, para comportamentos não-éticos e pode, dessa forma, ter influenciado a perceção e o raciocínio dos inquiridos. Outro dos fatores a ter em conta é o facto de que mais de metade dos inquiridos (51,96%) não é responsável pela supervisão/liderança de qualquer elemento no âmbito das suas funções, já que Hersey e Blanchard (1977) concluíram que a maturidade do subalterno tem relevância no líder e que a sua conduta deverá sofrer alguns ajustes de forma a ser



possível obter um equilíbrio na relação entre as partes (Yukl, 2010). Este processo poderá ainda não ter sido possível de concretizar, já que 62,80% da amostra se encontra no máximo há 5 anos na presente organização e que, no contexto imprevisível dos últimos 2 anos, as lideranças e os elementos das organizações foram sujeitos a desafios jamais expectáveis, no contexto da pandemia da COVID-19, em que a gestão de equipas e objetivos à distância se destacam na sua complexidade para o caso específico da investigação.

Em resumo, neste capítulo foi discutido o impacto da percepção de liderança ética sobre o desempenho ético e a satisfação de avaliação de desempenho, bem como analisada a magnitude desta última variável nos restantes construtos.

## 7.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados deste estudo têm implicações para a prática da gestão das organizações concretamente na importância da liderança ética no desempenho ético dos colaboradores, assim como a sua relevância na satisfação com a avaliação de desempenho.

Os resultados do estudo sugerem que o líder ético é um fator determinante para estabelecer o equilíbrio entre os líderes e os liderados e, no limite, até no desenvolvimento das operações diárias das empresas, em que esta relação se reflita. Recorde-se o conjunto de dimensões analisada por Treviño et al. (2003), no âmbito da liderança ética, em que o autor defende que este tipo de liderança irá permitir aos seguidores obter o enquadramento daquelas que são as expectativas relativamente ao seu trabalho, assim como da importância do seu contributo para a realização dos objetivos (De Hoogh & Den Hartog, 2009).

Para além de coordenar o comportamento dos seus seguidores, com recurso à satisfação com a avaliação de desempenho, o papel do líder ético também ficou espelhado na sua relação positiva com as organizações que adotam este tipo de liderança no seu universo, através do seu impacto positivo no desempenho ético. Neste ponto é relevante reforçar que a liderança ética tem sido associada a uma variedade de resultados positivos, onde se incluem o desempenho de tarefas (Walumbwa et al., 2011) e o fortalecimento do comportamento de cidadania organizacional (Mayer et al., 2009).

Nesta ótica, e considerando que a ética antecede boas relações entre o líder e o colaborador e sendo estas relações importantes para se verificar efeitos positivos nas suas atividades, esta investigação também proporciona um contributo às empresas e organizações privadas, no sentido em

que espelha a importância da adoção de mecanismos de liderança ética e de comportamentos éticos nos seus resultados e na satisfação dos seus elementos.

Assim, mais concretamente, uma implicação direta para as organizações poderá passar pelo desenvolvimento de treino ético para os seus líderes, com vista à conceção de boas práticas de trabalho assentes no comportamento ético, que transcendam abordagens meramente transacionais. As organizações podem considerar programas de treino e orientação ética, com vista a tornar os seus líderes capazes de desenvolver uma cultura organizacional sólida, com base em atitudes e comportamentos éticos que levam em consideração os princípios de justiça e transparência com a equipa, a valorização dos colaboradores que agem de acordo com padrões éticos, sem desmerecer as suas necessidades e preocupações pessoais e profissionais.

Numa primeira fase, e mais particularmente para a gestão de recursos humanos, pode ser criado, em contexto de recrutamento e seleção, um item de avaliação, com importância acrescida, que vise estes temas e que coloque o candidato à prova face aos pontos eticamente relevantes. Para mais, no seguimento do que é apoiado pela literatura, o comportamento ético e a liderança ética, podem ser incluídos no âmbito da avaliação e gestão de desempenho realizado periodicamente pelas empresas aos seus colaboradores. Este item deve ter igual relevância face aos restantes objetivos de performance para efeitos de avaliação e valorização do colaborador.

### 7.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Não obstante se terem encontrado importantes contributos, deste estudo, para a prática e para a teoria, existem limitações capazes de provocar interferência sobre os resultados, com menor ou maior relevância. Neste seguimento, e tendo em conta o aproximar da última fase desta investigação, reconhecem-se algumas limitações latentes ao presente estudo.

Apesar dos contratempos sentidos na aplicação do questionário, o número de respostas obtido foi suficiente, no entanto é importante ressaltar que os resultados poderiam ser diferentes se o estudo tivesse uma maior abrangência e uma maior duração. Por outro lado, teria sido também interessante a comparação das respostas tendo em conta o grupo etário, os vários níveis de habilitações literárias e as diversas áreas de atividade que compõem a amostra e até, no limite, entre organizações públicas e privadas, no sentido de permitir a confrontação relativamente à temática abordada.

Ainda que a amostra inclua um número relevante de respostas, os resultados alcançados nesta investigação têm por base uma amostra de conveniência e, por esse motivo, requerem uma interpretação prudente.

De seguida, a limitação que provavelmente causou mais transtorno e entropia foi o limitado número de investigações sobre a satisfação com a avaliação de desempenho e o desempenho ético. Assim, o prescrito encaminhou a análise das dimensões propostas para uma tarefa mais hermética que o previsto. Por consequência, consolidar e fundamentar as ligações entre os construtos baseadas nos estudos existentes revelou-se desafiante e uma proposta para futuras investigações.

Por último, o facto da pesquisa se centrar numa metodologia transversal e de permitir um conhecimento eficiente da realidade, a recolha dos dados num momento isolado inviabiliza a possibilidade de acompanhar possíveis transmutações e até tendências no decorrer do tempo, como consequência de uma visão estática.

#### 7.4. INDICAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Os estudos desenvolvidos até ao momento são limitados, em parte pela inexistência/existência parcial de suporte que fundamente as relações abordadas no presente documento. Contudo, conforme tem sido possível verificar, os líderes éticos desempenham um papel relevante no incentivo da satisfação dos colaboradores, assim como na promoção de comportamentos éticos no seio das organizações.

Deve ser dada a nota de que para a investigação foi assumida uma proposta de mediação no estudo da relação entre as variáveis, isto é, a possibilidade de a satisfação com a avaliação de desempenho mediar a relação entre a liderança ética e o desempenho ético, sendo que para o caso, e com base nos resultados obtidos, fará sentido uma análise ao efeito de moderação no mesmo seguimento de relações. Esclareça-se que a mediação permite analisar o impacto da variável independente (X) na variável dependente (Y) através do efeito da variável ou variáveis de mediação (M) (Baron & Kenny, 1986), pelo que o efeito de moderação corresponde a uma variável que afeta a direção ou a intensidade da relação de uma variável preditora (independente) e outra dependente (Baron e Kenny, 1986). Nesse sentido, a moderação corresponde a diferenças individuais ou condições situacionais que alteram a relação proposta inicialmente entre duas outras variáveis (Edwards & Lambert, 2007).

Acrescenta-se ao prescrito que a adoção de uma abordagem qualitativa pode ser útil na compreensão do fenómeno, pelo que idealmente podem ser utilizadas as duas abordagens – qualitativa e quantitativa -, numa perspectiva complementar. Para mais, deve ser equacionada a alteração da semântica da escala utilizada para a medição do construto do desempenho ético, pois o seu objetivo passa pela medição do comportamento ético e a semântica aplicada subentende o comportamento não-ético pelo que pode, por este motivo, ter enviesado o raciocínio dos inquiridos. No limite, a escala poderá ser substituída por uma outra igualmente válida desde que se tenha em conta o ponto anterior.

O desenvolvimento de um estudo longitudinal possibilitará novas conclusões, pelo que através de uma investigação mais extensiva e intensiva podem ser obtidos resultados diferentes dos alcançados, na medida em que a adoção desta abordagem permite ao investigador o acompanhamento dos resultados e, conseqüentemente, a possibilidade de adotar mudanças estratégicas no decorrer da investigação. Desta forma, deixa-se o desafio para os futuros investigadores seguirem esta metodologia.

Finalizada esta investigação, espera-se ter contribuído para a compreensão destes conceitos e para a relação que foi estabelecida entre os mesmos, com especial incidência no contexto nacional e na vertente empresarial/privada, onde os contributos deste trabalho podem ser mais relevantes e/ou pertinentes.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Agle**, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder's attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- 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).
- Akaah**, I.P., and Lund, D.B. (1994). The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 13, 417-430.
- Anne**, W. G., Poti, O. A., & Isaac, O. (2012). Effects of Performance Appraisal on Employee Productivity: A case study of supermarkets in Nakuru Town, Kenya. *Asia Journal of Business and Management Sciences*, 2(11), 42-58
- Aronson**, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256
- Avolio**, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio**, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Baehr**, M. E., Jones, J. W. and Nerad, A. J. (1993). Psychological correlates of business ethics orientation in executives. *Journal of business and psychology*, 7(3), 291-308.
- Barbuto**, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300-326.
- Baron**, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, 1173-1182.

- Bass**, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- 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.
- Bass**, Bernard M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bateman**, t. and Crant, J. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103 - 118.
- Baumhart**, R. (1961). "How ethical are businessmen?" *Harvard Business Review*, Vol. 38, July-August, pp. 6-31.
- Becker**, T., Klein, H., Meyer, J. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. *Commitment in organizations, accumulated wisdom, and new directions*. 419-452.
- Bello**, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.
- Bono**, J., Foldes, H., Vinson, G., & Muros, J. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1357-1367.
- Brenner**, S. N., & Molander, E. A. (1977). Is the ethics of business changing? *Harvard Business Review*, 55(1), 55-71.
- Brenner**, S.N. and Molander, E. A. (1977). "Is the ethics of business executives changing?". *Harvard Business Review*, Vol. 55, January-February, pp. 57-71.
- Brief**, A.P. (1998) *Attitudes in and around Organizations*. Sage, Thousand Oaks, 9.
- Brown**, M. & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*.
- Brown**, M. Hyatt, D. Benson, J. (2010). Consequences of the Performance Appraisal Experience. *Personnel Review*, 39, n°3, pp. 375-396.

- Brown**, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bucar**, B., & Hisrich, R. (2001). Ethics of business managers vs. entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(1), 59-82.
- Cardy**, R. L. & G. H. Dobbins (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Carlson**, D., Kacmar, K. M., & Wadsworth, L. (2002). The impact of moral intensity dimensions on ethical decision making assessing the relevance of orientation. *Journal of Managerial Studies*, 14(1), 15-30.
- Carrel**, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (1995). *Human resource management: global strategies for managing a diverse workforce*. Prentice Hall.
- Carrel**, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (1995). *Human resource management: global strategies for managing a diverse workforce*. Prentice Hall.
- Cawley**, B., Keeping, L. and Levy, P. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Clark**, J. C. (1966). *Religion and moral standards of American business*. Cincinnati: South-Western.
- Clinard**, M. B. & Yeager, P. C. (1980). *Corporate crime*. New York: Free Press.
- Cochran**, P. L. & Nigh, D. (1987). Illegal corporate behavior and the question of moral agency. In W. C. Frederick & L E. Preston (Eds.), *Research in corporate social performance and policy*. vol. 9: 73-91. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cohen**, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (Second ed). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Collins**, D. (2002). The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982-2001 - Dissertation PhD in Philosophy. Louisiana State University.
- Costello**, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), pp. 1-8.
- Craig**, S. B., & Gustafson, S. B (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9, 127-145.
- Cunha**, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: D. Quixote.
- Cunha**, Miguel P., Arménio Rego, Rita C. Cunha e Carlos C. Cardoso (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora, 6ª Ed. Rev. e Act.
- Daoanis**, L. (2012). Performance appraisal system: It's Implication to Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Davis**, J. R., & Welton, R. E. (1991). Professional ethics: Business students' perceptions. *Journal of Business Ethics*, 10, 451-463.
- De Hoogh**, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- De Hoogh**, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In D. Tjsovold, & B. Van Knippenberg (Eds.), *Power and Interdependence in Organizations*. UK, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Deshpande**, S. (1997). Managers perception of proper ethical conduct: the effect of sex, age and level of education. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 79-85.
- Drucker**, P. (1995). The information Executives Truly Need. *Havard Business Review*, Boston, v. 73, n. 1, 54-62, January-February.



- Edwards**, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12, 1–22.
- Elm**, D., Kennedy, E., & Lawton, L. (2001). Determinants of moral reasoning: sex role orientation, gender and academic factors. *Business and Society*, 40(3), 241-265.
- Erdogan**, Berrin & Bauer, Talya. (2015). Leader–Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*.
- Farrell**, B., Cobbin, D., & Farrell, H. (2002). Codes of ethics - their evolution, development and other controversies. *Journal of Management Development*, 21(2), 152-163.
- Fiedler**, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field**, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll*. (4<sup>a</sup> ed.) Londres: SAGE.
- Fleming**, J. E. 1987. Authorities in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 6: 213-217.
- Fletcher**, Clive (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, p. 473 - 487.
- Fraser**, T.M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. German: International Labor Office.
- Frietsche**, D. (2000). Ethical climates and the ethical dimensions of decision making. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 125-140.
- Gatewood**, R. & Carroll, A. (1991). Assessment of Ethical Performance of Organization Members: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 16, 667.
- Gatewood**, R. D., & Carroll, A. B. (1991). Assessment of ethical performance of organization members: A conceptual framework. *The Academy of Management Review*, 16(4), 667–690.
- Gil**, António Carlos (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 6.<sup>a</sup>Ed., São Paulo, pp. 89-99.

- Giles**, W. Mossholder, K. (1990). Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, n°4, pp. 371-377.
- Gini**, Al (1998). Work, identity and self: How we are formed by the work we do. *Journal of Business Ethics*, 17 (7), 707-714.
- Glover**, S., Bumpus, M., Logan, J., & Ciesla, J. (1997). Re-examining the influence of individual values on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 16(12-13), 1319-1329.
- Gözükara**, I., Hatipoğlu, Z., Oncel G.O. (2017). The Impact of Perceived Leadership Style on Performance Appraisal Satisfaction and Organizational Diagnosis in terms of Turnover Intention. *International Journal of Business and Management*.
- Greenberg**, J., & Leventhal, G. S. (1976). Equity and the use of over reward to motivate performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(2), 179–190.
- Greenberg**, J., and Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In Paulus, P. B. (ed.), *Basic Group Processes* Springer-Verlag, New York, pp. 235–256.
- Grote**, D. (2002). *The Performance Appraisal question and answer book: survival guide for managers*, Nova lorque: AMACOM.
- Guchait**, P., and Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: The mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228–1247.
- Hayes**, A. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. pp. 1-39. Retrieved from <http://www.afhayes.com/>
- Hersey**, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3<sup>a</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoffman**, J., Couch, G., & Lamont, B. (1998). The effect of firm profit versus personal economic well-being on the level of ethical responses given by managers. *Journal of Business Ethics*, 17(3), 239-244.

- Howell**, D. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Ilggen**, Daniel & Fisher, Cynthia & Susan, M. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Ismail**, H. N., & Gali, N. (2017). Relationships among performance appraisal satisfaction, work–family conflict and job stress. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 356–372.
- Jawahar**, I. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28, 735-754.
- Johnson**, H. T. and Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost – The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Johnson**, R., & Greeing, D. (1999). Effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Judge**, Timothy A. and Ferris, Gerald R. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1, pp. 80-105.
- Keeley**, Michael (1978). A Contingency Framework for Performance Evaluation, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3: 428-438.
- Keeping**, L. Levy, P. (2000). Performance Appraisal Reactions: measurement, modeling and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, n° 5, pp. 708-723.
- Kohlberg**, L. (1981). *The philosophy of moral development*. San Francisco: Harper & Row
- Kuvaas**, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *J. Organiz. Behav.*, 27, 365-385.
- Lawler**, E. E. (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3–15.
- Leventhal**, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum Press, 27-55.

- Leventhal**, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*. New York: Springer-Verlag, pp. 167-218.
- Lewin**, T. (1983, December 11). Business ethics' new appeal. *New York Times*, p. F3.
- Li**, N., Liang, J., & Crant, M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95, 395-404.
- Liza**, E. D. (2012). Performance Appraisal System: Its Impacts to Employees' Performance. *International Journal of Economics and Management Science*, 2(3), 55-62
- Locke**, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- Lord**, R. G., & Maher, K. J. (1989). Cognitive processes in industrial and organizational psychology. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons, pp. 49–91).
- Lu**, H., Yue, A., Han, Y. & Chen, H. (2018). Exploring the Effect of Different Performance Appraisal Purposes on Miners' Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organization Identification. *Sustainability*, 10(11).
- Mahsud**, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relation-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 561-577.
- Martinez**, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*, 6, 59-78.
- Mathison**, D. e Vinja, V. (2010). The Annual Performance Review as A Positive Source for Employee Motivation, *Journal of Business e Economics Research*, 8 (12), pp. 111- 120.
- Maxwell**, Joseph (2005). *Qualitative Research Design: an interactive approach*, Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.

- Mayer**, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (B.). (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Mayer**, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L. and Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151-171.
- McDaniel**, C., Schoeps, N., & Lincourt, J. (2001). Organizational ethics: perceptions of employees by gender. *Journal of Business Ethics*, 33(3), 245-256.
- Mercier**, S. (2003). *A ética nas empresas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Meyer**, C. (1994). How the Right Measures Help Teams Excel. *Harvard Business Review*, Boston, v. 72, n. 3, p. 95-192, May-June.
- Miller**, C., and Thornton, C. (2006). “How Accurate Are Your Performance Appraisals?” *Public Personnel Management* 35(2), 153–162.
- Mount**, M. (1983). Comparisons of Managerial and Employee Satisfaction with a Performance Appraisal System. *Personnel Psychology*, 36, pp. 99-110.
- Mount**, M. (1984). Satisfaction with a Performance Appraisal System and Appraisal Discussion. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, pp. 271-279.
- Murphy**, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage Publications, Inc.
- Murphy**, K.R. and Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational and Goal Setting*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Naji**, A., Mansour, J. B. e Leclerc, A. (2015). Performance appraisal system and employee satisfaction: The role of trust towards supervisors. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 3 (1), 40-53.
- Newstrom**, John W. and Davis, Keith (1997). *Organizational behavior: Human behavior at Work*, New York: McGraw-Hill, In, 173.

- Northouse**, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nunnally**, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ**, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Posner**, B. Z. & Schmidt, W. H. (1984). Values and the American manager: An update. *California Management Review*, 26(3): 202-216.
- Priem**, R., & Shaffer, M. (2001). Resolving moral dilemmas in business: a multicountry study. *Business and Society*, 40(2), 197-219.
- Quivy**, Raymond (1992). Panorama dos principais métodos de recolha da informação in *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva, pp.186 – 232.
- Rand**, A. & Branden, N. (1964). *The virtue of selfishness: a new concept of egoism*. New York: New American Library.
- Ray**, D., & Pauli, K. (2002). The role of moral intensity in ethical decision making. *Business and Society*, 41(1), 84-117.
- Rego**, Arménio (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Roberts**, G.E. (1998). Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal, *Public Personnel Management*, Vol.27, n°3, pp-301-320.
- Robertson**, C. J., Crittenden, W., Brady, M. K., & Hoffman, J. J. (2002). Situational ethics across borders: a multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, 38(4), 327-338.
- Saal**, F. E., Downey, R. G., & Lahey, M. A. (1980). Rating the Ratings: Assessing the Psychometric Quality of Rating Data. *Psychological Bulletin*, 88, 413-428.
- Saal**, F. E., Downey, R. G., & Lahey, M. A. (1980). Rating the Ratings: Assessing the Psychometric Quality of Rating Data. *Psychological Bulletin*, 88, 413-428.
- Schoenfeldt**, L. F., McDonald, D. M., & Youngblood, S. A. (1991). The teaching of business ethics: A survey of AACSB member schools. *Journal of Business Ethics*, 10, 237-241.

- Selvarajan**, R. and Cloninger, P.A. (2009). "The influence of job performance outcomes on ethical assessments", *Personnel Review*, Vol. 38 No. 4, pp. 398-412.
- Smith**, L. (2003). A fresh look at accounting ethics (or Dr. Smith goes to Washington). *Accounting Horizons*, 17(1), 47-49.
- Srivastav**, U. S. S., & Nimisha, S. (2012). Impacts of Performance Appraisal on Employees' Attitude. *International Journal of Research in IT and Management*, 2(4).
- Stogdill**, R. (1963). *Manual for the LBDQ – Form XII*. Columbus, Ohio: The Bureau of Business Research.
- Stouten**, J., van Dijke, M. & Cremer, D. (2012). Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives. *Journal of Personnel Psychology*. 11. 1-6.
- Tomé**, T. L. (2013). *Os Dilemas Éticos dos Profissionais de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Treviño**, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378-385.
- Treviño**, L., Brown, M. & Hartman, L. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations - HUM RELAT*, 56, 5-37.
- Treviño**, Linda & Weaver, Gary. (2001). Organizational Justice and Ethics Program "Follow-Through": Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11, 651-671.
- Trifiletti**, E., Capozza, D., Pasin, A., & Falvo, R. (2009). A validation of the Proactive Personality Scale. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 16(2), 77–93
- Van Thielen**, T, Decramer, A., Vanderstraeten, A. and Audenaert, M. (2018). When does performance management foster team effectiveness? A mixed-method field study on the influence of environmental extremity. *Journal of Organizational Behavior*.

- Vardy**, Y. (2001). Effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325-337.
- Vickers**, M. R. (2005), "Business Ethics and the HR role: past, present and future", *Human Resource Planning*, 28 (1), 26-32.
- Vitell**, S., Lumpkin, J., & Rawwas, M. (1991). Consumer ethics: an investigation of the ethical beliefs of elderly consumers. *Journal of Business Ethics*, 10(5), 365-375.
- Walumbwa**, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- Walumbwa**, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Wang**, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Weaver**, G.R., Treviño, L.K. and Cochran, P.L. (1999) Corporate Ethics Practices in the Mid-1990s: An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18, 283-294.
- Wotruba**, T., Chonko, L., & Loe, T. (2001). Impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics*, 33(1), 59-69.
- Yukl** G, Mahsud R, Hassan S, Prussia GE. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Yukl**, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, Essex: Pearson.
- Yukl**, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Leader behaviors and leader member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 289-299.



## 9. APÊNDICES

### 9.1. APÊNDICE N.º 1 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS – QUESTIONÁRIO



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

#### QUESTIONÁRIO

Caro(a) Participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho, encontro-me a realizar um trabalho de investigação onde o presente questionário pretende recolher informação com a finalidade de analisar o impacto da Liderança Ética na Avaliação de Desempenho.

O público-alvo deste questionário são os colaboradores de empresas de diferentes setores de atividade, com 200 ou mais funcionários, que tenham sido objeto de avaliação de desempenho.

Desta forma, solicito a sua colaboração na resposta a todas as questões, sendo a sua resposta sincera fundamental para a validade deste estudo. A sua participação é anónima e o tratamento dos dados será confidencial.

O preenchimento do questionário tem a duração aproximada de 5 minutos. Caso necessite, poderá consultar as instruções de resposta que se encontram antes de cada grupo de questões.

Agradeço a sua disponibilidade para participar neste estudo,

Pedro Silva

E-mail: [pedroalsilva@gmail.com](mailto:pedroalsilva@gmail.com)

## Parte I – Dados Sociodemográficos

Preencha as seguintes questões com seus dados.

Q1: Dados Sociodemográficos

### 1 Idade

### 2 Género

M F

### 3 Nível de escolaridade

1ª ciclo 2.º Ciclo 3.º Ciclo Ensino Secundário Bacharelato Licenciatura Mestrado/pós-graduação Doutoramento

### 4 Estado Civil

Solteiro Divorciado/separado Casado Viúvo

### 5 Local de trabalho (Distrito)

### 6 Regime de trabalho

Part-time Full-time

### 7 Tempo de permanência na atual organização?

Menos de 1 ano Entre 1 a 5 anos Mais de 5 anos

### 8 Função exercida na organização

### 9 Se aplicável, quantos elementos supervisiona?

Entre 1 e 10 Entre 10 e 15 Mais de 15

## Parte II – Liderança Ética

Perante o conjunto de afirmações, assinale o número que melhor descreve a sua opinião em **relação ao seu supervisor direto**. Para o efeito, utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	De vez em quando	Às vezes	Frequentemente	Muito frequentemente, se não sempre

Q1. Indique com que frequência o seu **supervisor direto** adota os comportamentos listado

<b>1</b>	<b>Mostra uma forte preocupação com as questões éticas e morais.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2	Comunica padrões éticos claros aos colaboradores/membros.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	<b>Dá o exemplo de comportamento ético nas suas decisões e ações.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4	É honesto e confiável por contar a verdade.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	<b>Mantém as suas ações consistentes com os valores declarados.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	É justo e imparcial ao atribuir tarefas aos colaboradores/membros.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	<b>É confiável por cumprir promessas e compromissos.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	Insiste em fazer o que é justo e ético mesmo quando não é fácil.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	<b>Reconhece os erros e assume a responsabilidade sobre eles.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	Considera a honestidade e integridade pessoal como valores importantes.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	<b>Dá o exemplo de dedicação e autossacrifício para com a organização.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12	Opõe-se ao uso de práticas antiéticas para aumentar o desempenho.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	<b>É justo e objetivo a avaliar o colaborador/membro e a atribuir recompensas.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14	Coloca as necessidades dos outros acima dos seus próprios interesses.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	<b>Responsabiliza os colaboradores/membros pelos comportamentos éticos que colocam em prática no seu trabalho.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### Parte III – Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Perante o conjunto de afirmações, assinale o número que melhor descreve o seu **grau de concordância** com as afirmações. Para o efeito, utilize as escalas definidas em cada questão.

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

Q2. Indique a o **grau de concordância** que atribui aos comportamentos listado.

1	O resultado da minha avaliação de desempenho é correspondente com o empenho que atribuí no meu trabalho.	1	2	3	4	5
2	A minha avaliação de desempenho é apropriada para a função que desempenho.	1	2	3	4	5
3	O resultado da minha avaliação de desempenho reflete a minha contribuição para a organização.	1	2	3	4	5
4	O resultado da minha avaliação de desempenho é justo, tendo em conta o meu desempenho.	1	2	3	4	5

5.	Indique a sua última classificação no âmbito da avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
<i>1 - Muito Má / 5 - Muito Boa</i>						

## Parte IV – Desempenho Ético

Desde a sua última **avaliação de desempenho**, indique em que medida concorda com as seguintes afirmações.

Para o efeito, utilize a seguinte escala:

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

Q3. Indique o **grau de concordância** que atribui aos comportamentos listados.

<b>1</b>	<b>Procurei resolver ativamente os problemas.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2	Quando algo não me corria bem, procurei uma solução no imediato.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	<b>Sempre que existiu uma oportunidade de me envolver ativamente, eu aproveitei.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4	Tomei a iniciativa imediatamente, mesmo quando os restantes não o faziam.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	<b>Procurei aproveitar as oportunidades rapidamente para atingir os meus objetivos.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	Normalmente fiz mais do que me era pedido.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	<b>Fui particularmente bom a desenvolver ideias.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	Desperdicei ou destruí propositadamente material da minha empresa.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	<b>“Sonhei acordado” ao invés de fazer o meu trabalho.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	Ignorei propositadamente a minha chefia direta.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	<b>Reclamei sobre coisas insignificantes no meu local de trabalho.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12	Partilhei com pessoas fora do trabalho que não gosto do meu dia-a-dia na empresa.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	<b>Fiz mal o meu trabalho propositadamente.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14	Senti-me bem quando algo não corria bem no trabalho.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	<b>Pensei seriamente em despedir-me.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	Cheguei atrasado ao trabalho ou atrasei-me nas minhas pausas propositadamente.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	<b>Fiquei em casa alegadamente doente quando na verdade estava com saúde para trabalhar.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Não me esforcei o suficiente, de forma propositada, quando tinha coisas importantes para fazer.	1	2	3	4	5