



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ÉTICA NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ADRIANA SOFIA MARTINS**

**OUTUBRO – 2019**

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho não teria sido possível sem a persistência, apoio e paciência da minha orientadora, a Professora Rita Martins de Sousa, que sempre se mostrou receptiva a ajudar e a disponibilizar o seu tempo para me ajudar.

À minha amiga Rosa Rodrigues que apoiou, aconselhou e ajudou a rever todo este trabalho, e contribuiu para que não desistisse deste meu grande objetivo. Sem ela este trabalho não seria possível.

Quero ainda deixar o meu profundo agradecimento aos professores que tive o prazer de conhecer durante todo o meu percurso académico, pois cada um deles, à sua maneira, contribuíram para alimentar o meu gosto pelos estudos e pelo saber, e me ensinaram que o conhecimento não ocupa lugar e que é uma das grandes dádivas da vida.

Não posso deixar de agradecer também à minha família, aos amigos mais próximos, ao meu namorado, pois sempre estiveram presentes para me incentivar, mesmo perante as adversidades, a nunca baixar os braços e continuar a lutar para finalizar esta investigação.

Agradeço a Deus a oportunidade que me deu de poder estudar e de aprender, e de colocar no meu caminho professores e colegas tão sábios, dos quais será impossível esquecer-me.

*“O melhor líder não é necessariamente aquele que faz as melhores coisas. Ele é aquele que faz com que pessoas realizem as melhores coisas.”*

*(Ronald Reagan)*

## RESUMO

Numa época em que se verifica a existência de diversas teorias acerca da liderança, a abrangência da atuação da administração pública, devido à sua natureza e às suas relações com os vários setores que compõem a sociedade, fazem com que esta seja uma realidade difícil de analisar em termos éticos. Por sua vez, as várias reformas e a mudança de paradigma no setor público, têm tentado que este se aproxime de algumas práticas adotadas no setor privado de modo a aumentar a sua eficiência.

A presente dissertação tem como objetivo averiguar qual o nível de liderança ética na Administração Pública (AP), segundo a percepção dos liderados. A amostra é constituída por 67 funcionários da AP, com idades compreendidas entre os 24 e os 67 anos, 70.1% dos quais são do sexo feminino. Para a recolha de dados, foi utilizada uma adaptação do questionário PLIS (*Perceived Leader Integrity Scale*; Craig & Gustafson, 1998), que procura perceber como é que os colaboradores percecionam a integridade dos líderes. Uma vez que o trabalho pretende estudar a liderança no contexto da AP, a divulgação do questionário foi direcionada a funcionários públicos através da plataforma *online* “*Survey Monkey*”. Os resultados obtidos permitem constatar que os funcionários da AP, participantes no estudo, percecionam que as suas chefias diretas apresentam um nível moderado de liderança ética, pois em determinadas situações podem manifestar alguns comportamentos antiéticos. Verificou-se, ainda, que apesar dessa percepção não variar em função das variáveis sociodemográficas dos colaboradores, o cargo desempenhado tem um impacto significativo na opinião dos liderados sobre o nível de liderança das suas chefias.

**Palavras-chave:** Liderança ética, Administração Pública, Integridade dos líderes, Liderança na Administração Pública.

## ABSTRACT

In an epoch with several theories about leadership, the scope of the public administration, due to its nature and its relations with the various sectors of society, make this a reality difficult to analyze in ethical dimension. On the other side, the reforms and the shift of paradigm in the public sector, is trying to be closer of the private sector, in order to increase its efficiency.

The aim of this dissertation is to determine the level of ethical leadership in Public Administration (AP), according to the perception of the led. The sample include 67 PA employees aged 24-67, 70.1% of whom are female. For data collection, an adjustment of the Perceived Leader Integrity Scale (PLIS; Craig & Gustafson, 1998) was used, which seeks to understand how employees perceive the integrity of leaders. Since the work intends to study leadership in the context of PA, the dissemination of the questionnaire was directed to civil servants through the online platform "Survey Monkey". The results show that PA employees participating in the study perceive that their direct managers have a moderate level of ethical leadership, as in some situations they had some unethical behavior. Other conclusion is that although this perception does not change according the sociodemographic variables of the employees, the position held has a significant impact on the opinion of the employees on the leadership level of their managers.

**Keywords:** Ethical leadership, Public Administration, Integrity of Leaders, Leadership in Public Administration.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	viii
<b>LISTA DE ACRÓNIMOS, SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	ix
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	3
1. Liderança: passado, presente e futuro .....	3
1.1. Teorias dos Traços de Personalidade .....	4
1.2. Teorias Comportamentais .....	4
1.3. Teorias Situacionais / Contingenciais .....	5
1.4. Teorias Implícitas da Liderança .....	6
1.5. E-liderança .....	7
1.6. Liderança ética .....	7
2. A questão da integridade dos líderes .....	9
3. Liderança ética no contexto da Administração Pública .....	10
3.1. Práticas antiéticas na Administração Pública .....	11
3.2. Códigos de ética na Administração Pública .....	12
<b>CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	15
1. Objetivos do estudo .....	15
2. Metodologia .....	15
3. Participantes .....	15
4. Instrumento de recolha de dados .....	16
5. Procedimentos .....	17
<b>CAPÍTULO III – RESULTADOS</b> .....	18
1. Análise dos indicadores psicométricos .....	18
1.1. Validade de constructo .....	18
1.2. Fiabilidade .....	19
1.3. Sensibilidade .....	19

2. Estatísticas descritivas e diferenciais .....	19
3. Impacto das variáveis sociodemográficas na liderança ética .....	22
<b>CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>25</b>
1. Limitações do estudo .....	25
2. Sugestões para estudos futuros .....	26
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>32</b>
Anexo 1 – PLIS ( <i>Perceived Leader Integrity Scale</i> ) .....	32
Anexo 2 – <i>Outputs</i> SPSS .....	33

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Área de formação dos participantes .....	16
--	----

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Definições do conceito de liderança .....	3
Tabela 2.	Aspetos comuns e aspetos diferentes das várias teorias de liderança .....	9
Tabela 3.	Nível de ética dos líderes da AP segundo a perceção dos seus liderados ...	20
Tabela 4.	Estatística descritiva dos vários aspetos da liderança ética .....	20
Tabela 5.	Variáveis explicativas da perceção dos liderados sobre o nível de liderança ética da sua chefia direta .....	22

## LISTA DE ACRÓNIMOS, SIGLAS E ABREVIATURAS

- AP - Administração Pública
- ASPA - Associação Americana de Administração Pública
- CDSP - Carta Deontológica do Serviço Público
- DP - Desvio-padrão
- M - Média
- Min - Mínimo
- Máx - Máximo
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

## INTRODUÇÃO

Este trabalho surge no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISEG, e procurou interligar-se com os conhecimentos adquiridos durante a licenciatura em Administração Pública, no ISCSP. O trabalho tem como tema a liderança e como objetivo geral analisar a importância de uma liderança ética na Administração Pública.

O conceito de liderança tem sido alvo de várias definições, à medida que se vai desenvolvendo o tema e se vão criando novas formas de entender a liderança como um fator essencial no sucesso de qualquer organização, quer seja pública ou privada. Isto leva a que tenham surgido várias perspetivas teóricas sobre o conceito, embora todas elas, no final, concluam que a liderança se tornou e se revela um fator chave para construir melhores relações humanas dentro das organizações, e uma via de estas atingirem os objetivos definidos.

Embora pouca atenção se tenha dado à relação entre a liderança e a ética no campo da administração pública, facilmente conseguimos perceber a sua importância, quando pensamos na responsabilidade que existe em liderar pessoas, processos e organizações. É, neste sentido, que se diz que a liderança tem uma forte componente ética, uma vez que implica que o líder assuma um conjunto de valores, um compromisso com as pessoas e com a organização, bem como uma atitude virtuosa. É devido a este comportamento esperado do líder que, nos últimos anos, a liderança ética ganhou um papel de destaque. Começou-se a perceber o impacto que os líderes conseguem ter no comportamento dos seus colaboradores, exercendo influência no sentido de estes se sentirem comprometidos com o trabalho e a organização.

Desta forma, a onda de mudança e modernização que tem caracterizado a AP evidenciam novos desafios colocados à questão da liderança, nomeadamente, saber como é que os novos líderes destas organizações serão selecionados e treinados, bem como que tipo de liderança irá requerer a nova administração pública (Gilman, 2000; cit. por Soares, 2014). Na mesma perspetiva, uma publicação da ONU, datada de 2003, evidencia a opinião de que “a liderança é claramente um assunto que as organizações do setor público têm que abordar de forma realista, se quiserem sobreviver e ter sucesso no ambiente de turbulência em que se vive hoje em dia” (Soares, 2014, p. 28).

De modo a formalizar a ética e a perspetivar que esta possa chegar a todos os colaboradores de uma organização, foram criados os códigos de ética. No entanto, e apesar de toda a controvérsia que a elaboração do primeiro código de ética gerou, este

consistiu num passo importante para que tivessem sido estabelecidas as normas e os padrões de comportamento que todos os colaboradores deveriam observar.

Neste trabalho o principal objetivo será analisar a relação entre liderança e ética na AP, desdobrando-se esta questão em três subquestões, designadamente: (i) identificar o nível de ética que caracteriza os líderes da AP; (ii) averiguar qual é a dimensão da liderança mais valorizada pelos colaboradores; (iii) determinar qual a variável sociodemográfica com maior impacto na perceção dos liderados sobre o nível de liderança da sua chefia direta.

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1. Liderança: passado, presente e futuro

O século XXI, dinâmico, incerto e com ambientes cada vez mais complexos exige uma liderança inteligente, da qual as organizações dependem para alcançar vantagem competitiva, sendo o processo de mudança organizacional cada vez mais influenciado pelo líder (Bhargavi & Yaseen, 2016). Deste modo, uma das maiores preocupações e desafios da atualidade é estabelecer uma liderança efetiva que permita gerir e maximizar os recursos existentes, de forma a alcançar os resultados desejados (Al Khajeh, 2018).

Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009) a diversidade de ideias acerca da liderança impede que a mesma possa ser definida através de um único conceito, pois existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que a tentaram definir. Sem a pretensão de esgotar o significado do conceito, a Tabela 1 apresenta algumas das definições segundo a perspectiva de alguns autores que se dedicaram ao seu estudo, ao longo das últimas décadas.

Tabela 1

#### *Definições do conceito de liderança*

<b>Autor(es) /Anos</b>	<b>Definição</b>
Bass (1990, p. 19)	Capacidade de motivar os colaboradores para preterir os interesses individuais em prol dos objetivos do grupo.
Duluc (2000, p. 74)	Habilidade para levar a cabo as ações que permitem alcançar a missão do próprio e do grupo.
Chiavenato (2005, p. 184)	Influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.
Yulk (2010, p. 21)	Processo de influenciar os outros para que compreendam e concordem com o que é preciso ser feito para facilitar os esforços individuais e coletivos com o intuito de cumprir objetivos partilhados.

Lam, Huang e Chan (2015, p. 836)	Influência que promove a partilha de conhecimentos e a tomada conjunta de decisões que envolve o líder e os seus colaboradores.
Chandra e Priyono (2016, p. 132)	Capacidade para assumir o controlo e influenciar o comportamento dos colaboradores com o intuito de alcançar os objetivos previamente definidos.
Fiaz, Su, Ikram e Saqib (2017, p. 145)	Processo que permite às organizações serem mais produtivas e lucrativas.
Al Khajeh (2018, p. 1)	Maneira pela qual as pessoas são direcionadas e motivadas (por um líder) para atingir as metas organizacionais.

Esta diversidade de definições de liderança explica-se através das diversas abordagens e múltiplas perspetivas desenvolvidas ao longo do século. Abordaremos as teorias mais pertinentes e representativas das várias fases no tempo, nomeadamente: as Teorias dos Traços de Personalidade, as Teorias Comportamentais, as Teorias Situacionais / Contingenciais, as Teorias Implícitas da Liderança e a E-liderança.

### **1.1. Teoria dos Traços de Personalidade**

O estudo da liderança surgiu com o fim da Segunda Guerra Mundial, sendo largamente influenciada pela organização militar, que definia os líderes através dos seus atributos pessoais e traços de personalidade, pois acreditava-se que os líderes possuíam capacidades especiais que os diferenciava dos seus subordinados, emergindo assim a Teoria do “Grande Homem” (Andersen, 2006). Esta teoria defende que a propensão para liderar não depende de qualquer tipo de aprendizagem, porque os líderes não se fazem, já nascem com essa aptidão natural (Eeden, Cilliers, & Daventer, 2011).

O líder era visto como alguém excecional, pelo que se procurou identificar os traços físicos, mentais e de personalidade que os caracterizavam, o que deu origem à Teoria dos Traços de Personalidade. Esta teoria mantinha a ideia de que os líderes já nascem líderes, pois são os seus traços que os tornam eficazes, nomeadamente: (i) a ambição e energia; (ii) o desejo de liderar; (iii) a honestidade e a integridade; (iv) a autoconfiança; (v) a inteligência; e (vi) os conhecimentos relevantes para o trabalho (Anwar, Xiao, Fiaz, Ikram, & Younas, 2017).

Chiavenato e Sapiro (2010), por sua vez, defende que os traços que definem um líder são físicos (*e.g.*, força, energia, estatura), sociais (*e.g.*, cooperação, habilidades interpessoais), intelectuais (*e.g.*, inteligência elevada, adaptabilidade, autoconfiança) e relacionados com a tarefa (*e.g.*, persistência, iniciativa).

Todos estes traços, embora importantes, não esgotam nem definem as capacidades do líder, o que levou os investigadores a estudarem os comportamentos dos líderes eficazes perante diversas situações, surgindo assim as Teorias Comportamentais.

## **1.2. Teorias Comportamentais**

Ao contrário das teorias anteriores, as Teorias Comportamentais defendem que o comportamento dos líderes pode ser desenvolvido, aperfeiçoado e adaptado a diferentes situações (Bhargavi & Yaseen, 2016). Neste âmbito, Kurt Lewin (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012) afirma que o comportamento do líder, apesar de derivar da sua personalidade, também depende substancialmente da situação em causa. Segundo o autor existem três estilos de liderança – autocrática, democrática e liberal – e que a sua execução depende do contexto, das pessoas e da tarefa em questão.

O estilo autocrático caracteriza-se pelo comportamento do líder ser preconceituoso e crítico em relação aos seus subordinados. É um estilo de liderança que se centra na tarefa, pelo que a produção é elevada, mas a satisfação por parte dos liderados é inexistente. O líder toma todas as decisões sozinho, fixa as tarefas de cada um, designa o método através do qual as mesmas serão efetuadas e mantém um controlo rígido (Schuh, Zhang, & Tian, 2013).

No estilo democrático observamos uma visão que além da produção se interessa também pelas questões humanas. Este tipo de líder envolve o grupo no processo de tomada de decisão e é através do consenso de todos que se efetua a programação do trabalho e a divisão das tarefas, verificando-se uma grande preocupação com as ambições dos colaboradores, motivo pelo qual a produção é boa e a satisfação dos colaboradores é elevada (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2016).

No estilo liberal ou *laissez-faire* o líder centra-se essencialmente nas questões humanas, pelo que se verifica uma fraca produção, insatisfação e pouco respeito pelo líder. Não existe programação do trabalho, nem divisão de tarefas, pois o líder só intervém quando é solicitado (Chaudhry & Javed, 2012).

Apesar das teorias comportamentais terem contribuído largamente para o estudo da liderança, considerou-se pertinente contextualizar o líder no seu ambiente, surgindo assim as Teorias situacionais / contingenciais.

## **1.3. Teorias Situacionais / Contingenciais**

Segundo Fiedler (1967; cit. por Chandra & Priyono, 2016), a eficácia da liderança depende do ambiente em que o líder se encontra inserido e propõe um modelo que se baseia na interação do líder com os seus subordinados, a estrutura da tarefa e o poder formal. Segundo o autor, o estilo de liderança deve adequar-se a cada situação concreta, pois só assim a eficiência máxima pode ser alcançada.

Anos mais tarde, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram a Teoria da Liderança Situacional, segundo a qual o líder deve escolher o estilo de liderança de acordo com a maturidade dos subordinados e as características de cada situação. De acordo com este modelo, existem quatro estilos de liderança que resultam da combinação entre o foco na tarefa e o foco no relacionamento, e que variam entre baixa maturidade e alta maturidade. No nível de maturidade baixa, os subordinados não revelam capacidade nem disposição; no segundo nível, que se situa entre a baixa e a moderada maturidade, as pessoas não têm muita capacidade, mas revelam disposição; no terceiro nível, onde a maturidade é moderada a alta, existe capacidade, mas não existe disposição; finalmente, no quarto nível, de maturidade alta, existe capacidade e disposição (Bilhim, 2014). Esta teoria defende que para se atingirem os melhores resultados e a melhor eficácia da liderança, o líder terá de adotar a atitude correspondente a cada grau de maturidade dos seus liderados (Cunha et al., 2016).

#### **1.4. Teorias Implícitas da Liderança**

Na década de 80 do século passado, com o aparecimento da Teoria da Liderança Carismática, voltaram a enfatizar-se os traços do líder e o facto de as suas características provocarem efeitos diretos nos seguidores, nomeadamente ao nível do desempenho e da satisfação dos liderados. Neste âmbito, Eeden (2011), refere que existem cinco características-tipo que diferenciam os líderes carismáticos dos líderes não carismáticos, designadamente: (i) a visão, que se traduz na promessa de um futuro melhor; (ii) o risco pessoal, porque assumem a responsabilidade perante acontecimentos futuros incertos e estão prontos para o insucesso; (iii) a sensibilidade ao ambiente, porque avaliam e adaptam os recursos existentes para fazer frente à mudança; (iv) a atenção às necessidades dos liderados; (v) e os comportamentos não convencionais, que não estão de acordo com as regras pré-estabelecidas. No entanto, verifica-se que este tipo de liderança não é a mais adequada para situações que exijam altos níveis de produtividade, o que levou ao

aparecimento das Teorias de Liderança Transacional e Transformacional (Cunha et al., 2016).

Na liderança transacional existe um processo de troca entre o líder e os seus subordinados, que assenta em transações baseadas em recompensas (Chaudhry & Javed, 2012). A liderança transformacional, por sua vez, foca-se nos objetivos da organização e leva os subordinados a porem de lado os seus interesses pessoais em prol de um objetivo comum (Jyoti & Bhau, 2015).

### **1.5. E-liderança**

A rápida e abundante introdução das novas tecnologias da informação nas organizações tem alterado o acesso e disseminação da informação, nomeadamente ao nível dos processos de comunicação, na tomada de decisão e nas estruturas organizacionais, o que inevitavelmente afeta a liderança (Bansal & Singh, 2017).

Os líderes passaram a lidar com uma dispersão geográfica cada vez maior e começaram a conduzir muitos dos processos de liderança através dos canais eletrónicos, sendo neste contexto que surge o conceito de *e-liderança*. Devido à natureza da participação entre as e-organizações e os e-clientes e à inter-relação entre o líder e os seus seguidores, esta nova forma de liderar requer um elevado nível de liderança transformacional, pois se o líder conseguir influenciar os seus subordinados, pode conquistar maior eficácia para a organização (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014).

As diferentes perspetivas apresentadas confirmam a dificuldade para encontrar uma única definição do conceito de liderança, pois as teorias vão mudando consoante se identificam novas necessidades no mundo organizacional e falhas nas teorias anteriores (Belitski & Liversage, 2019). E apesar das distintas conceções de liderança, todas partilham que o líder ideal é aquele que se preocupa com os outros e age de acordo com princípios morais e éticos.

### **1.6. Liderança ética**

Nos últimos anos, a liderança ética tem vindo a despertar o interesse na comunidade científica, porque o impacto que os líderes podem ter na conduta dos seus colaboradores é extremamente importante no seio de uma organização (Hoogh & Hartog,

2008). E embora, na prática, não seja difícil identificar a liderança ética, a sua definição constitui uma tarefa desafiadora.

Segundo Brown e colaboradores (2005), a liderança ética traduz-se numa conduta apropriada sobre as ações pessoais e as relações interpessoais, que se manifesta através da comunicação bilateral, do acompanhamento dos colaboradores e no apoio durante a tomada de decisão.

Neste sentido, Simões (2015) acrescenta que os líderes éticos devem ser verdadeiros consigo próprios e para com as pessoas com quem trabalham, demonstrando uma atitude otimista, resiliente, honesta, verdadeira e moralmente correta. Os líderes que possuem estas características geralmente tomam decisões mais justas e transparentes, o que se reflete no desempenho dos seus seguidores, pois as suas ações têm uma grande repercussão nos outros (Hartog, 2015).

Rego e colaboradores (2007) definem a liderança ética como uma liderança virtuosa e transcendental. Trata-se de aplicar as virtudes aristotélicas ao plano organizacional, virtudes essas que permitem estimular e desenvolver a autoestima dos colaboradores. Assim, as quatro virtudes fundamentais dos líderes éticos são:

- 1) a prudência - significa ponderar as decisões, pesar as consequências, velar para que os colaboradores atuem eticamente;
- 2) a justiça - atribuir aos outros o que lhes é devido, ponderar os direitos e os interesses dos vários *stakeholders*;
- 3) a coragem - ser corajoso na tomada de riscos, ser perseverante perante obstáculos, resistir perante as dificuldades;
- 4) a temperança - capacidade para distinguir entre o que é necessário e o que é autoindulgente. Engloba a capacidade de autocontrolo e o uso correto do tempo, dos esforços e dos recursos.

Os princípios éticos devem estar presentes em qualquer organização e em todos os níveis hierárquicos, pelo que o líder deve ter essa consciência e adequar a sua conduta aos códigos morais, no sentido de promover a justiça organizacional e influenciar o comportamento ético dos seus colaboradores (Neves, Cunha, Vieira, & Coimbra, 2016).

Na mesma linha, Howe e colaboradores (2014), defendem que a liderança ética é fundamental para fomentar elevados padrões de desempenho e aumentar a satisfação no trabalho. Segundo Elsetouhi et al., (2018), quando os colaboradores percecionam que estão a ser tratados de forma ética, sentem a obrigação de devolver esse comportamento positivo à organização. Assim, se o líder proporcionar um ambiente de confiança,

integridade e lealdade, os seus subordinados reagem da mesma forma, o que origina um vínculo mais forte entre ambas as partes, e consequentemente cria um maior comprometimento com a organização e diminui as intenções de *turnover* (Elçi, et al, 2012; Moorman et al., 2013).

Sintetizando de forma comparativa as diversas teorias da liderança apresentadas, é possível concluir que todas são consensuais ao referir que as características e os comportamentos do líder são fundamentais para motivar os colaboradores (Tabela 2).

Tabela 2

*Aspetos comuns e aspetos diferentes das várias teorias de liderança*

<b>Teorias</b>	<b>Aspetos comuns</b>	<b>Aspetos diferentes</b>
Teoria do “Grande Homem”	Característica do líder	Não depende da aprendizagem
Teoria dos Traços de Personalidade	Característica do líder	Aptidão natural
Teorias Comportamentais	Comportamento do líder	Depende do contexto, das pessoas e da tarefa
Teorias Situacionais / Contingenciais	Capacidade de motivar os colaboradores	Interação do líder com os seus subordinados
Teoria da Liderança Carismática	Característica do líder	Não é adequada para situações que exijam elevados níveis de produtividade
Teoria da liderança transacional	Característica do líder	Transações baseadas em recompensas
Teoria da liderança transformacional	Capacidade de motivar os colaboradores	Foca-se nos objetivos da organização
E-liderança	Característica do líder	Dispersão geográfica
Liderança ética	Capacidade de motivar os colaboradores	Fomenta elevados padrões de desempenho

## **2. A questão da integridade dos líderes**

Quando o líder manifesta um comportamento ético e íntegro, estimula o mesmo tipo de comportamento nos seus subordinados, mas nem todos os sujeitos que desempenham um cargo de liderança se destacam pelo seu comportamento ético, o que pode ter um impacto negativo na organização (Martins, 2014).

Segundo Howell e Avolio (1992), há líderes que têm tendência para controlar e manipular os seus subordinados em prol dos seus próprios interesses, manifestando um comportamento egocêntrico e indiferença em relação aos outros. Esta conduta antiética por parte do líder traduz-se numa supervisão excessiva e censurável que causa insatisfação e mal-estar nos colaboradores. Deste modo, é fundamental ter em consideração que os padrões éticos não podem ser ultrapassados e a competição promovida pelos líderes deve ser operacionalizada de forma justa, de modo a beneficiar os colaboradores, a organização, os clientes e a sociedade em geral (Hartog, 2015).

Ao ser ético, o líder contribui para o otimismo dos seus liderados e motiva-os a permanecer na organização, contribuindo para o seu êxito. Porém, é importante salientar que os valores presentes no discurso dos líderes também devem ser visíveis nas suas ações, pois só assim servirão de modelos de conduta ética (Brown & Treviño, 2006). Quando os liderados percecionam que os princípios do líder estão alinhados com as suas ações, têm tendência a aumentar a confiança nesse líder (Hoogh & Hartog, 2008). Neste âmbito, Elsetouhi et al, (2018) referem ainda que quando um líder é percecionado como íntegro, os seus subordinados têm tendência a imitá-lo e sentem-se mais comprometidos com a organização.

### **3. Liderança ética no contexto da Administração Pública**

Nos últimos anos, a Administração Pública (AP) tem feito um esforço para abandonar a formalização e centralização que caracterizam o modelo tradicional de gestão e passou a adotar modelos de gestão orientados para a otimização de resultados e para a prossecução de objetivos (Barlach, 2012). Neste âmbito, as organizações públicas têm sido pressionadas para reverem as suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, de forma a assegurarem um melhor desempenho dos seus colaboradores, nomeadamente no que diz respeito às suas capacidades de liderança (Oliveira, Sant' Anna, & Vaz, 2010).

Apesar de pouco se enfatizar a relação entre a liderança e a ética no campo da AP, facilmente se percebe a sua importância quando se discute a responsabilidade que existe em liderar pessoas, processos e organizações (Soares, 2014). Assim, além das capacidades técnicas que os líderes devem possuir, é esperado que estes sejam capazes de: (i) motivar os seus subordinados; (ii) prever situações que se tornem eticamente complexas de modo a evitá-las, numa primeira instância, ou mesmo criar um conjunto de possibilidades que visem a sua solução; (iii) orientar, de forma adequada, os recursos e

os meios que tenham à sua disposição; (iv) premiar o desempenho e gerir emoções, quer a nível individual, quer ao nível das equipas de trabalho (Soares, 2014).

Para que tal ocorra, é necessário que os líderes tenham plena consciência do papel que desempenham, da sua importância e da sua responsabilidade, de modo a perceberem que os seus comportamentos, a sua forma de estar e as suas decisões se estabelecem como uma referência para os outros, e irão ter repercussões sobre essas pessoas e sobre o próprio sistema organizacional (Soares, 2014).

Neste âmbito, a AP deve fomentar a capacidade de liderança dos seus dirigentes, pois um dos maiores desafios das organizações públicas é estabelecer uma liderança eficaz, que seja capaz de maximizar o interesse dos vários *stakeholders* (Vigoda-Gadot & Beerli, 2012). Ainda mais se verifica esta necessidade, numa altura em que a administração pública vive um conjunto de mudanças, nomeadamente através do NPM (*New Public Management*), que faz com que o conceito de liderança tenha que ser repensado (Soares, 2014). Assim sendo, estas exigências e necessidades atuais a que a nova gestão pública visa responder, exige uma liderança de qualidade, aliada a um elevado nível de profissionalismo em todo o contexto da administração pública. Para que isto seja possível, é necessário que, para além das competências e capacidades técnicas dos funcionários, estes sejam capazes de compreender e interiorizar os fins e os valores prosseguidos pela administração pública (Caiden, 2000, p. 24; cit. por Soares, 2014).

Segundo Gilman (2000; cit. por Soares, 2014), os líderes devem assumir um papel na construção de um sistema íntegro no governo, ao mesmo tempo que devem ser fortes defensores e exemplos de uma visão de governo que enfatize a integridade.

### **3.1. Práticas antiéticas na Administração Pública**

O comportamento ético advém tanto das características individuais, como das influências e pressões exercidas pelo contexto, motivo pelo qual a liderança nem sempre é exercida da mesma maneira (Rajbhandari & Rajbhandari, 2015). Deste modo, os líderes atuam consoante as mudanças situacionais que ocorrem no seu ambiente de trabalho, pelo que a sua ética profissional, muitas vezes, se rege pelas normas sociais instituídas pela organização (Ashforth, Gioia, Robinson, & Treviño, 2008).

Verifica-se, assim, que os comportamentos corruptos não estão apenas relacionados com as atividades fraudulentas, mas também com a falta de ética que se verifica quando se lidam com situações cujos aspetos morais podem ser ambíguos. Estes

comportamentos inadequados que se assomam devido ao cargo ocupado, são por vezes integrados na cultura organizacional, pelo que as organizações, e em particular a AP, deve preocupar-se com a divulgação e desenvolvimento de condutas éticas, sendo a figura do líder essencial durante este processo (Rajbhandari & Rajbhandari, 2015).

Neves e colaboradores (2016), acrescentam que a imagem da organização, muitas vezes, reflete o comportamento ético e o julgamento moral dos seus líderes, o que pode despoletar duas situações: (i) uma perspetiva positiva, na qual a liderança assenta em princípios que estimulam o comportamento ético dos subordinados; (ii) e uma perspetiva negativa, em que os líderes ultrapassam os padrões éticos e colocam os seus interesses à frente das necessidades e interesses dos seus subordinados e dos objetivos da organização.

As várias reformas e as tentativas de modernização da AP apresentam-se como fundamentais para que esta consiga obter melhores resultados ao nível do seu desempenho, e para tornar o aparelho do Estado mais eficaz e mais eficiente. Uma das apostas destas reformas centra-se na desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos, de modo a torná-los mais céleres e com regras mais práticas (Moreira, 2002)

No entanto, este processo de desburocratização não poderá alcançar o objetivo pretendido sem que exista uma ética pública, que seja capaz de criar um ambiente em que os funcionários públicos desempenhem o seu trabalho de uma forma mais cuidada e atenta àquilo que são as necessidades do cidadão, e prosseguindo novos e melhores hábitos, com o intuito de prestar um melhor serviço público.

Assim sendo, a essência da nova função pública assenta num conjunto de valores e princípios expressos na Carta Ética da Administração Pública, nomeadamente: (i) justiça e imparcialidade, (ii) colaboração e boa fé, (iii) igualdade, (iv) serviço público, (v) informação e qualidade, (vi) lealdade, (vii) legalidade, (viii) proporcionalidade, (ix) integridade, (x) competência e responsabilidade (Moreira, 2002).

Apesar da criação destes princípios, a AP não consegue ser encarada como prestadora de serviços públicos de qualidade e um exemplo de boas práticas éticas, o que pode dever-se ao facto de a própria Carta Ética deixar para segundo plano a condenação de práticas corruptas. Outra das razões poderá ser porque uma simples declaração onde constem os princípios a serem observados, que visem uma conduta ética, poderá não ser suficiente e não ser capaz de fornecer a informação necessária sobre os possíveis conflitos éticos e sobre as medidas que visam combater as práticas antiéticas (Moreira, 2002). A solução, segundo o autor, passa por um código de ética de cariz geral, que permita que os

princípios gerais sejam claros, e as situações possam ser analisadas com base nesses mesmos princípios.

### **3.2. Códigos de ética na Administração Pública**

Há muito tempo que se reconhece que a ética é uma componente essencial para o bom funcionamento da AP, embora o comportamento ético nem sempre se manifesta no campo individual ou organizacional. No entanto, verifica-se que a utilização de um código de ética para a AP se tem vindo a tornar um desafio constante, pois existe uma certa dificuldade em articular padrões claros e significativos de como deve ser o comportamento dos funcionários públicos, e ainda de desenvolver uma forma de defender esse código de ética (Bowman & West, 2014).

Atualmente, a Associação Americana de Administração Pública (ASPA), rege-se por um código de ética criado em 2013, que resulta das alterações que foram sendo realizadas nos códigos anteriores e que aumenta a “pressão” para que a ASPA trabalhe em conjunto com outras associações profissionais, no sentido de ampliar a consciencialização sobre as responsabilidades éticas que todos os administradores públicos têm para com a sociedade (Svara, 2014).

No entanto, o caminho até aqui não foi fácil e consensual, uma vez que quando a ASPA foi criada em 1939, foi fortemente criticada por não conseguir estabelecer um código para os administradores públicos, o que só aconteceu em 1984 e que apenas foi revisto dez anos depois. Até então, e durante muito tempo, tanto os investigadores como os próprios funcionários da AP não tinham uma opinião favorável quanto à importância e utilidade dos códigos, nem uma atitude positiva face à promoção da ética (Cooper, 1994; cit. por Svara, 2014).

Porém, a adoção do primeiro código de ética, constituiu um passo importante para que se estabelecessem as normas essenciais e os padrões de comportamento que seriam compartilhadas por todos os administradores públicos e por todos os setores da AP. Antes desta data, a maioria dos administradores públicos agiam por si próprios, e era da sua responsabilidade a decisão de escolher os padrões que deveriam seguir, bem como se os deveriam seguir. Durante a criação deste código, surgiu a questão de se saber o que se pretendia com o mesmo: se a intenção seria promover as qualidades profissionais dos funcionários da AP, promovendo o *networking*, a educação e a pesquisa sobre as questões da ética nesta área, ou se o objetivo seria o de liderar uma profissão de administradores

públicos que deveriam seguir um conjunto de padrões claros, que regulariam os comportamentos éticos a ter. A associação optou pela primeira abordagem e passou a enaltecer-se o profissionalismo dos funcionários da AP (Svara, 2014).

Acreditava-se que uma conduta ética não seria apenas da responsabilidade de cada indivíduo, mas também do grupo, no sentido em que, mesmo que coubesse a cada funcionário público o título de “guardião” do código de ética, a manutenção deste ao longo do tempo só seria possível caso houvesse um grupo de pessoas que fossem capazes de aplicar medidas disciplinares para aqueles que infringissem os procedimentos presentes no código (Mosher, 1938, p. 338; cit. por Svara, 2014). Deste modo, o código de ética deveria ter por base quatro princípios principais: (i) o interesse público deveria estar sempre presente em primeiro lugar; (ii) a integridade pessoal; (iii) o compromisso com a prestação de um serviço público onde as tarefas deveriam ser realizadas de forma imparcial, evitando assim os “favores”; (iv) e ainda o relacionamento com os outros funcionários públicos (Soares, 2008).

Todavia, antes da década de 70 do século passado, as questões da ética na literatura da AP não eram merecedoras de grande atenção, e os poucos artigos que referiam o tema dos códigos de ética enunciavam opiniões opostas acerca da natureza dos padrões éticos, e não acreditavam que um código fosse suficiente para promover a ética (Svara, 2014).

Em Portugal, foi em 1993, que o XII Governo Constitucional (1991-1995) publicou, no Diário da República, em março desse ano, pela primeira vez, uma Carta Deontológica do Serviço Público (CDSP), que integrava um conjunto de regras e princípios.

A CDSP deu particular relevância à modernização da AP e à implementação de valores éticos na conduta dos seus profissionais e, atualmente, o código de ética constitui uma ferramenta na qual se inscrevem os princípios e normas que os funcionários da AP devem seguir e respeitar (Correia, Ferreira, & Bilhim, 2019).

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

### 1. Objetivos do estudo

Como foi referido na introdução, o principal objetivo é analisar a relação entre liderança e ética na AP. Nesse sentido, consideram-se três subquestões: (i) identificar o nível de ética que caracteriza os líderes da AP; (ii) averiguar qual é a dimensão da liderança mais valorizada pelos colaboradores; (iii) determinar qual a variável sociodemográfica com maior impacto na perceção dos liderados sobre o nível de liderança da sua chefia direta.

Atendendo ao enquadramento teórico apresentado e aos objetivos específicos explicitados consideram-se três hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Os líderes da AP apresentam um nível de ética moderado.

Hipótese 2: O aspeto da liderança mais valorizado pelos colaboradores é a confiança.

Hipótese 3: A função desempenhada é a variável sociodemográfica com maior impacto na perceção dos liderados sobre o nível de liderança da sua chefia direta.

### 2. Metodologia

A presente investigação tem por base uma metodologia quantitativa de carácter hipotético-dedutivo, que pretende explorar a existência de relações entre variáveis, sendo os dados recolhidos através de um inquérito por questionário. Foi delineada uma amostragem não probabilística e de conveniência, sendo os participantes selecionados entre os contactos da investigadora.

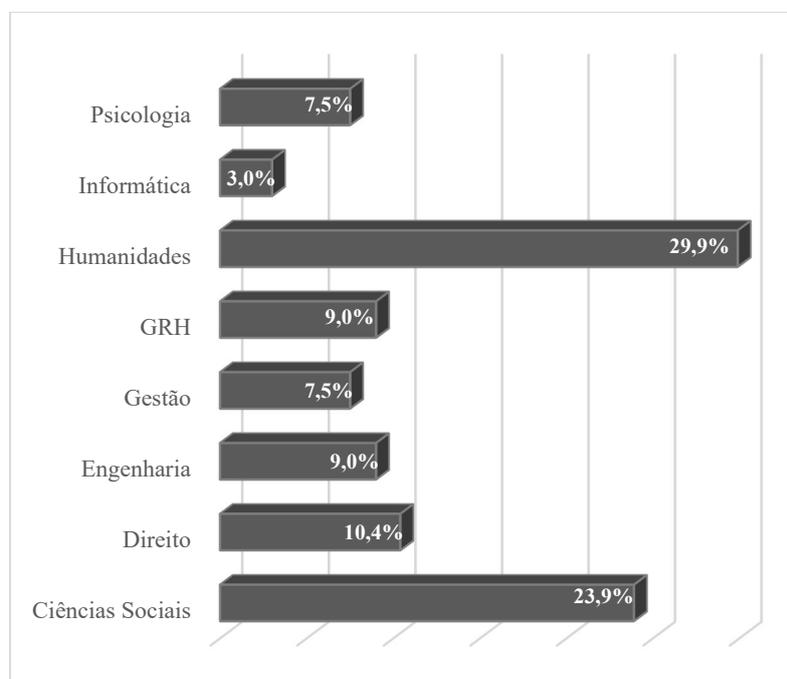
### 3. Participantes

Participaram no estudo 67 sujeitos que desempenham funções na AP, cujas idades oscilam entre os 24 e os 67 anos ( $M = 45.43$ ;  $DP = 11.13$ ), 70.1% dos quais são do sexo feminino.

Relativamente às habilitações literárias verificou-se que 41.8% dos participantes possui o ensino secundário (12º ano ou equivalente), 35.8% o ensino superior, 17.9% mestrado/doutoramento e apenas 4.5% possui o ensino básico (9º ano ou equivalente).

No que diz respeito à área de formação foi possível constatar que a maior parte dos participantes pertence à área de Humanidades (29.9%), seguindo-se as Ciências Sociais (23.9%) (Figura 1).

Figura 1. Área de formação dos participantes



Verificou-se, ainda, que mais de metade dos participantes desempenham a função de Técnico Superior (52.2%), 17.9% são Administrativos, 13.4% Assistentes técnicos, 10.4% Oficiais de justiça e 6.0% Assistentes operacionais. Também se constatou que a antiguidade na organização varia entre 1 e 40 anos ( $M = 16.43$ ;  $DP = 11.94$ ).

#### 4. Instrumento de recolha de dados

A liderança ética foi medida através do PLIS (*Perceived Leader Integrity Scale*), uma escala desenvolvida por Craig e Gustafson (1998) que visa avaliar os comportamentos de integridade do líder no local de trabalho. É um instrumento de autopreenchimento com 30 afirmações, cujas respostas podem ser dadas numa escala que varia entre Nunca (1) e Sempre (4) de acordo com a percepção dos liderados sobre o comportamento ético da sua chefia direta, em várias situações.

A pontuação total é calculada através da soma das respostas aos itens e quanto mais alto for o resultado, menor é o nível de ética dos líderes. Os indivíduos que obtenham

pontuações entre 30 e 32 são percebidos como alguém com padrões elevados de ética; os que apresentam pontuação entre 33 e 45 pontos caracterizam uma pessoa moderadamente ética; e os indivíduos que perfazem uma pontuação entre 46 e 120 pontos são percebidos como pessoas antiéticas (ética reduzida).

No estudo de validação, a consistência interna da PLIS foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach*, que revelou um valor bastante adequado ( $\alpha = 0.97$ ).

## **5. Procedimentos**

O questionário constituído pelo PLIS e por um conjunto de questões referentes caracterização sociodemográfica (*e.g.*, género, idade, habilitações literárias, área de formação, função desempenhada, antiguidade na organização), foram introduzidos na plataforma *SurveyMonkey* (<https://pt.surveymonkey.com>).

O *link* foi enviado por *e-mail* e divulgado nas redes sociais da investigadora, contendo a explicação acerca dos objetivos do estudo. Foi assegurada a confidencialidade dos resultados e a garantia que os mesmos se destinam a fins académicos. Os dados foram recolhidos durante o mês de setembro.

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado através do *software IBM-SPSS* (*versão 24*).

## CAPÍTULO III – RESULTADOS

Pretendia-se com este estudo averiguar o nível de liderança ética predominante na AP, segundo a perceção dos liderados. Assim, começa-se por se analisar as propriedades psicométricas do questionário utilizado, no sentido de garantir a validade e fiabilidade do mesmo. Numa segunda fase, caracteriza-se o nível de liderança ética percecionado pelos colaboradores e apresentam-se as estatísticas descritivas e diferenciais das variáveis em estudo, analisando como os valores médios se comportam em função das variáveis sociodemográficas.

Por fim, são realizadas análises de regressão para avaliar a influência das variáveis sociodemográficas na perceção dos liderados sobre o comportamento ético da sua chefia direta.

### 1. Análise dos indicadores psicométricos

Os instrumentos de medida devem conter determinadas características que atestem a sua validade e precisão.

#### 1.1. Validade de constructo

A validade de constructo refere-se ao grau pelo qual um instrumento mede o construto para o qual foi construído, tendo a mesma sido avaliada através da Análise em Componentes Principais (ACP). Este método multivariado de análise fatorial, além de permitir reduzir a informação, possibilita identificar subconjuntos de variáveis que estão correlacionadas entre si, através da constituição de novas variáveis (Marôco, 2014).

Para analisar o ajustamento do modelo aos dados procedeu-se ao cálculo do indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* ( $KMO = 0.88$ ), que se revelou bastante adequado (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010). Também se determinou o teste de esfericidade de *Bartlett* que demonstrou a existência de correlações significativas entre as variáveis de *input* [ $\chi^2_{(435)} = 1838.18, p < 0.001$ ].

A matriz fatorial do PLIS revelou uma estrutura unidimensional, cujo fator único apresenta um valor próprio de 16.27, que explica 54.26% da variância total, um valor considerado bastante satisfatório, pois segundo Pestana e Gajreiro (2008), são adequados os valores superiores a 50%.

## 1.2. Fiabilidade

A fiabilidade foi analisada através do coeficiente Alfa de *Cronbach*, cujo valor ( $\alpha = 0.96$ ) sugere uma adequada consistência interna (Marôco, 2014).

## 1.3. Sensibilidade

A sensibilidade relaciona-se com a variância e amplitude de resultados, sendo a mesma analisada através do teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS), que revelou a inexistência de normalidade da distribuição dos dados [ $KS_{(67)} = 0.336, p < 0.001$ ]. Para contornar esta situação, recorreu-se ao teorema do limite central, cujos coeficientes de assimetria ( $CS = 0.088$ ) e curtose ( $CK = -0.212$ ) se encontram dentro do intervalo de referência [-1.96; 1.96], para uma distribuição aproximadamente normal. Deste modo, nas análises seguintes serão usados os testes paramétricos.

## 2. Estatísticas descritivas e diferenciais

Depois da verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos, procedeu-se à análise descritiva da liderança ética e à comparação dos seus valores médios em função do género, idade, habilitações literárias, área de formação, função desempenhada e antiguidade na organização. Como referido anteriormente, as respostas foram dadas numa escala de *Likert* de quatro pontos que oscila entre 1 (nunca) e 4 (sempre verdade), consoante a frequência com que os comportamentos dos líderes são percecionados pelos liderados.

Os resultados foram calculados através da soma da pontuação atribuída a cada um dos itens, sendo que quanto menor é o valor, mais elevado é considerado o nível de ética da chefia direta. O valor obtido pode estar compreendido entre os três níveis anteriormente referidos: reduzido (entre 46 e 120 pontos), moderado (entre 33 e 45 pontos) e elevado (entre 30 e 32 pontos).

Observando a Tabela 3, é possível constatar que mais de metade dos participantes (64.2%) vê a sua chefia direta como uma pessoa moderadamente ética, apesar de considerar que a mesma se pode envolver em alguns comportamentos antiéticos sob determinadas condições (H1).

Tabela 3

*Nível de ética dos líderes da AP segundo a percepção dos seus liderados*

<b>Pontuação</b>	<b>Nível de ética</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Entre 30 e 32 pontos	Elevado	9	13.4
Entre 33 e 45	Moderado	43	64.2
Entre 46 e 120 pontos	Reduzido	15	22.4

Verificou-se, ainda, que o aspeto da liderança mais valorizado pelos colaboradores diz respeito à confiança (H2), pois é o que apresenta os valores médios mais elevados ( $M = 2.64$ ;  $DP = 1.16$ ), o que sugere que os liderados se sentem à vontade para partilhar com a sua chefia direta informações confidenciais (Tabela 4).

Tabela 4

*Estatística descritiva dos vários aspetos da liderança ética*

<b>Itens</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
1. Coloca os seus interesses pessoais à frente dos da organização.	1	4	1.94	0.93
2. Coloca em risco outras pessoas para se proteger a si próprio(a), em situações de trabalho.	1	4	1.39	0.73
3. Gosta de recusar pedidos.	1	4	1.58	0.74
4. Alimenta deliberadamente conflitos entre os outros.	1	4	1.40	0.65
5. Chantageia um colaborador se pensar que pode sair impune da situação.	1	4	1.22	0.51
6. Enfatiza os erros cometidos pelos colaboradores, para que estes ficassem mal perante outras pessoas.	1	4	1.42	0.74
7. Trata de melhor forma os colaboradores do sexo oposto e/ou etnia diferente.	1	4	1.34	0.80
8. Ridiculariza as pessoas pelos seus erros.	1	4	1.33	0.68
9. É confiável (i.e., estou à vontade para partilhar com ele/a informações confidenciais).	1	4	2.64	1.16
10. Mentaliza aos seus colaboradores.	1	4	1.36	0.59
11. É agressivo(a).	1	4	1.39	0.60
12. Não se interessa por tarefas que não lhe tragam qualquer tipo de glória ou reconhecimento pessoal.	1	4	1.67	0.97
13. Espera cobertura de alguém para agir de forma contrária aos valores da empresa.	1	4	1.40	0.87
14. Permitiria que alguém fosse responsabilizado por algum erro cometido por ele.	1	4	1.63	0.96

Tabela 4

*Estatística descritiva dos vários aspetos da liderança ética (continuação)*

<b>Itens</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
15. Evitaria responder por <i>e-mail</i> , telefone, ou outras mensagens, de modo a prejudicar outras pessoas.	1	4	1.91	1.12
16. Cria problemas a alguém que não esteja do seu lado.	1	4	1.48	0.80
17. Colaboraria em algum tipo de sabotagem contra a organização.	1	4	1.24	0.63
18. Distorce deliberadamente o que as outras pessoas dizem.	1	4	1.37	0.73
19. É hipócrita.	1	4	1.49	0.84
20. É vingativo(a).	1	4	1.42	0.78
21. Tenta ficar com o crédito das ideias dos outros.	1	4	1.55	0.89
22. Gosta de desafiar as regras.	1	4	1.57	0.63
23. Retém informações ou <i>feedback</i> construtivo porque quer ver alguém errar.	1	4	1.45	0.72
24. Espalha rumores ou boatos para prejudicar alguém e/ou a organização.	1	4	1.31	0.67
25. Consegue ser rude ou descortês para os colegas de trabalho.	1	4	1.55	0.80
26. Tentaria prejudicar a carreira de alguém devido a questões de rancor.	1	4	1.40	0.81
27. Demonstra favoritismo infundado por determinadas pessoas.	1	4	1.52	0.89
28. Roubaria a própria organização.	1	4	1.21	0.70
29. Falsificaria registos em benefício próprio.	1	4	1.19	0.60
30. Possui elevados padrões morais.	1	4	2.10	1.19

Nota: Min = Mínimo; Máx = Máximo; M = Média; DP = Desvio-padrão

No sentido de complementar a análise descritiva foram realizados testes de comparação de médias, que revelaram a inexistência de diferenças estatisticamente significativas na perceção sobre a liderança ética, em função das variáveis sociodemográficas. Porém verificou-se que são os liderados do sexo feminino, os que têm entre 41 e 50 anos, os que possuem habilitações ao nível do ensino superior (bacharelato/licenciatura), os que trabalham na organização entre 16 e 20 anos, os que desempenham funções de Técnico superior e cuja área de formação é a Gestão de Recursos Humanos que apresentam os valores médios mais elevados.

### 3. Impacto das variáveis sociodemográficas na percepção dos liderados sobre o seu líder

Perante estes resultados, procurou-se averiguar qual a variável sociodemográfica que mais influencia a percepção dos liderados sobre a liderança ética praticada pela sua chefia direta. Neste sentido, foi efetuada uma análise de regressão múltipla que revela a contribuição de cada variável independente para a predição da variável dependente.

Os resultados obtidos revelam que a função desempenhada (H3) é a única variável sociodemográfica que tem um impacto significativo na percepção dos colaboradores sobre o comportamento ético dos seus líderes. Deste modo, foi possível concluir que apenas 1% da percepção sobre a liderança ética é explicada pelas variáveis sociodemográficas dos colaboradores e que 7.6% desses resultados são explicados pela função desempenhada (Tabela 5).

Tabela 5

*Variáveis explicativas da percepção dos liderados sobre o nível de liderança ética da sua chefia direta*

<b>Varáveis explicativas</b>	<b>Variável dependente (Beta)</b>
Género	0.040
Idade	0.139
Habilitações literárias	0.075
Área de formação	- 0.063
Função desempenhada	- 0.113
Antiguidade na organização	- 0.296*
	R <sup>2</sup> ajustado
	F <sub>(3,68)</sub>
	0.010
	1.042

Face ao exposto, podemos concluir que os funcionários da AP participantes no estudo, percecionam que as suas chefias diretas apresentam um nível moderado de liderança ética, pois em determinadas situações podem manifestar alguns comportamentos antiéticos. Verificou-se, ainda, que apesar dessa percepção não variar em função das variáveis sociodemográficas dos colaboradores, o cargo desempenhado tem um impacto significativo na opinião dos liderados sobre o nível de liderança das suas chefias.

## CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo deste trabalho procurou-se averiguar qual o nível de liderança ética predominante na AP, segundo a percepção dos liderados, sendo a discussão dos resultados efetuada de acordo com as hipóteses delineadas.

Face ao exposto, começou por se explorar as propriedades psicométricas do instrumento utilizado para a recolha dos dados e constatou-se que o mesmo é válido e fiável para medir a liderança ética.

A análise dos dados revelou que a maioria dos funcionários considera que apesar da sua chefia direta, por vezes, se envolver em comportamentos menos éticos, apresenta uma liderança ética moderada, o que permitiu validar a primeira hipótese formulada. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Vigoda-Gadot e Beerli (2012), segundo os quais a AP deve estimular a liderança ética dos seus dirigentes, pois só assim serão capazes de motivar os seus subordinados. Na mesma linha, Spicer e Bowen (2017) referem que quando os líderes têm consciência do papel que desempenham, tomam decisões mais fundamentadas, o que se reflete no seu próprio desempenho, dos seus subordinados e da organização como um todo.

Estas conclusões são similares às encontradas por Oliveira *et. al.* (2010), segundo as quais as organizações públicas devem rever as suas dinâmicas de funcionamento, porque só assim conseguirão aumentar o desempenho e o nível de satisfação dos seus colaboradores.

A segunda hipótese que postulava que o aspeto da liderança mais valorizado pelos colaboradores pôde ser validado a partir dos resultados obtidos, pois verificou-se que é o item da liderança que apresenta os valores médios mais elevados. Estes resultados estão em conformidade com os estudos de Chandra e Priyono (2016), segundo os quais, a eficácia da liderança depende interação do líder com os seus subordinados e do nível de confiança que caracteriza essa relação. No mesmo sentido, Simões (2015) defende que quando os líderes são honestos e moralmente corretos com os seus liderados, promovem a justiça organizacional e influenciam o comportamento ético dos seus colaboradores. Similarmente, Elsetouhi *et. al.* (2018) demonstram que quando o líder é percebido como ético, os seus liderados sentem-se mais comprometidos com a organização e com as tarefas que desempenham.

Ao analisarmos o impacto das variáveis sociodemográficas na percepção dos colaboradores sobre o comportamento ético dos seus líderes, verificou-se que apenas a função desempenhada tem influência na mesma, o que nos permitiu validar a terceira hipótese formulada. Os mesmos resultados foram encontrados por Ashforth *et.al.* (2008), segundo os quais o contexto e as normas instituídas pela organização podem influenciar a percepção que os colaboradores têm acerca do nível de liderança ética da sua chefia direta.

No mesmo sentido Rajbhandari e Rajbhandari (2015) defendem que o cargo ocupado, devido às responsabilidades que lhe estão inerentes, por vezes influencia a percepção sobre a ética existente no exercício da liderança. Estes resultados opõem-se às pesquisas de Soares (2008), segundo as quais a conduta ética não deve depender da função que o sujeito ocupa na organização, uma vez que o comportamento de todos os colaboradores deve ser pautado por padrões comuns de ética.

## CONCLUSÃO

Nas últimas décadas tem-se assistido a várias mudanças na AP, no sentido de estimular o desenvolvimento de atitudes e comportamentos que permitam oferecer um serviço de excelência (Barlach, 2012). Estas alterações reforçam a necessidade de se recorrer a uma liderança ética que influencie e motive os colaboradores a contribuir para a eficácia e o sucesso das organizações das quais são membros (Howe, Walsman, & Ellertson, 2014).

Segundo Brown *et. al.* (2005) é através da liderança ética que o carácter do líder se revela, pois são as suas características (*e.g.*, honestidade, assertividade, altruísmo, preocupação com os outros) que promovem a confiança dos colaboradores e a sua satisfação em contexto laboral. Deste modo, a liderança ética pode ser considerada, por parte do líder, como a procura de uma conduta de ações pessoais e de relações interpessoais adequadas às normas morais inerentes à decisão organizacional (Trevino, *et.al.*, 2003).

A adoção de uma conduta baseada em princípios morais que respeitem o ambiente e os valores da comunidade envolvente é uma exigência incontornável das sociedades contemporâneas, a que os responsáveis organizacionais não podem ignorar, ao nível das consequências sociais dos trabalhadores e da sua conduta, pois a capacidade de compreender as diferenças de comportamento e as suas motivações morais é cada vez mais necessária para garantir o êxito das mesmas (Priem & Shaffer, 2001). Porém, verifica-se que na gestão da AP, a evolução do modelo concetual dos habituais 3E's (economia, eficiência e eficácia) para um contexto inovador, com a efetiva inclusão do E da ética, como tem vindo a propor a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), tem sido um processo moroso. Deste modo, é indispensável criar condições que ajudem a implementar uma ética organizacional e comportamental que melhore o desempenho global da AP, no sentido de aumentar a satisfação dos utentes/clientes (Bilhim, *et.al.*, 2015).

### **1. Limitações do estudo**

O principal constrangimento que limitou a abrangência da análise efetuada, relaciona-se com a dimensão da amostra, que não cumpre o recomendado pela literatura, de existirem cinco a dez respostas por item (Tabachnick & Fidell, 2007). O facto de se

tratar de um estudo na AP, condicionou em larga medida a recolha dos dados, por ter sido divulgado pouco tempo antes da entrega do presente trabalho, coincidindo com a campanha legislativa durante este período. Aliado a esse facto, é um setor que se caracteriza por cumprir um conjunto de burocracias, que dificultaram bastante a divulgação do inquérito.

## **2. Sugestões para estudos futuros**

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se um estudo que correlacione a liderança ética com o desempenho dos funcionários públicos, a efetuar nas três principais regiões do país (Norte, Centro e Sul). Para além disso, também será interessante realizar um estudo que compare a perceção dos liderados com a perceção dos líderes, nomeadamente, se estes prosseguem ou não uma liderança ética, uma vez que o presente estudo apenas se cinge à perceção dos liderados.

## REFERÊNCIAS

- Al Khajeh, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. doi: 10.5171/2018.687849
- Andersen, J. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35(6), 1078-1091. doi: 10.1016/j.socec.2005.11.066
- Anwar, B., Xiao, Z., Fiaz, M., Ikram, A., & Younas, M. (2017). Are leaders' personality traits imperative for employees' job performance? The Context of an Emerging Economy. *Journal of Applied Business Research*, 33(5), 1013-1022. doi: 10.19030/jabr.v33i5.10023
- Anwar, B., Xiao, Z., Fiaz, M., Ikram, A., & Younas, M. (2017). Are Leaders' Personality Traits Imperative For Employees' Job Performance? The Context of an Emerging Economy. *Journal of Applied Business Research*, 33(5), 1013-1022. <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i5.10023>
- Ashforth, B., Gioia, D., Robinson, S., & Treviño, L. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33 (3), 670–684. doi: 10.5465/AMR.2008.32465714.
- Avolio, B., Sosik, J., Kahai, S., & Baker, B. (2014). E-leadership: re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.003
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(2009), 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bansal, M., & Singh, K. (2017). From leadership to e-leadership: a paradigm shift. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 40(3), 394-409.
- Barlach, L. (2012). Liderança e inovação na Administração Pública. *Revista de Gestão e Políticas Públicas*, 2(1), 184-196.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S

- Belitski, M., & Liversage, B. (2019). E-leadership in small and medium-sized enterprises in the developing world. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 64-74. doi: 10.22215/timreview/1212
- Bhargavi, S., & Yaseen, A., (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117. doi:10.15640/smq.v4n1a5
- Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M., & Shaikh, F. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201. doi: 10.5539/ibr.v5n2p192
- Bilhim, J. (2014). Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 28, 11-31.
- Bilhim, J., Pinto, R., & Soares, L. (2015). Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 14, 91-125. doi: 10.18601/21452946.n14.07
- Bolden, R., & Gosling, J. (2006). *Leadership competencies: time to change the tune?* New York: Sage Publications.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264. doi:10.1007/s10551-014-2162-3
- Bowman, J., & West, J. (2014). *Public service ethics: individual and institutional responsibilities*. Thousand Oaks: CQ Press.
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- 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. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Chandra, T., & Priyono (2016). The influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance: studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140. doi:10.5539/ies.v9n1p131
- Chaudhry, A., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.

- Chiavaneto, I., & Sapiro, A. (2010). *Planejamento estratégico*. São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Correia, P., Ferreira, I., & Bilhim, J. (2019). *O papel dos códigos de ética na administração do setor da saúde em Portugal: a visão dos dirigentes*. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 89, 79-95. doi:10.7458/SPP2019899399
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: an instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145. doi:10.1016/S1048-9843(98)90001-7
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Duluc, A. (2000). *Liderança e confiança: desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Eeden, R., Cilliers, F., & Deventer, V. (2011). Leadership styles and associated personality traits: support for the conceptualization of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267. doi:10.1177/008124630803800201
- İçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1003.
- Elsetouhi, A., Hammad, A., Nagm, A., & Elbaz, A. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115. doi:10.1016/j.tourman.2017.09.022
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hartog, D. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237.

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Hoogh, A., & Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly* 19(3), 297-311. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002
- Howe, D., Walsman, M., & Ellertson, C. (2014). Individual Differences: Traits and Ethical Leadership. In J. Thompson, D. Hart, & B. Agle (Eds.), *Research Companion to Ethical Behavior in Organizations* (pp. 161-193). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Howell, J., & Avolio, B. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54. doi: 10.5465/AME.1992.4274395.
- Igbaekemen, G., & Odivwri, J. (2015). Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-7.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange and relational identification. *SAGE Open*, 5(4), 1-13. doi:10.1177/2158244015612518
- Lam, C., Huang, X., & Chan, S. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836-855. doi: 10.5465/amj.2013.0427
- Lam, C., Huang, X., & Chan, S. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836-855. doi: 10.5465/amj.2013.0427
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Martins, J. (2014). *Liderança destrutiva e capacidade de inovação organizacional: o papel do clima ético* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Moorman, R., Darnold, T., & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *Leadership Quarterly*, 24(3), 427-444. doi:10.1016/j.leaqua.2013.02.003

- Neves, L., Jordão, F., Cunha, M., Vieira, D., & Coimbra, J. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de perceção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 34(2), 165-176. doi: 10.14417/ap.1028.
- Oliveira, F., Sant' Anna, A., & Vaz, S. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *RAP*, 44(6), 1453-1475.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Priem, R., & Shaffer, M. (2001). Resolving moral dilemmas in business: a multicountry study. *Business and Society*, 40, 197-219. doi:10.1177/000765030104000204
- Rajbhandari, M., & Rajbhandari S. (2015). Leadership maintenance: Filling the gap for leadership competences. *Academic Journals*, 10(21), 2777-2788. doi: 10.5897/ERR2015.2336.
- Riggio, R. (2008). Leadership development: the current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 383-392. doi: 10.1037/1065-9293.60.4.383
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schuh, S., Zhang, X., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 629-640. doi:10.1007/s10551-012-1486-0
- Simões, E. (2015). Agir de forma ética. In J. Neves, M. Garrido, & E. Simões (Eds.), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais* (pp. 149-172). Lisboa: Edições Sílabo.
- Soares, L. M. (2008). *A ética na Administração Pública*. Lisboa: ISCSP.
- Spicer, M., & Bowen, W. (2017). Are you scared yet? On the Ethic of Sustainability and the Politics of Fear in Public Administration. *Public Integrity*, 19(4), 301-315. doi: 10.1080/10999922.2016.1233379
- Trevino, L., Brown, M., & Hartman, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37. doi:10.1177/0018726703056001448
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: the power of leadership and the cost of

organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596. doi: 10.1093/jopart/mur036

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – PLIS (*PERCEIVED LEADER INTEGRITY SCALE*)

Os itens seguintes correspondem à percepção que tem dos comportamentos de integridade do líder no local de trabalho. Assinale a resposta que melhor descreve o comportamento da sua chefia direta, relativamente a várias situações, e de acordo com a seguinte escala:

Nunca 1	Às vezes 2	Regularmente 3	Sempre 4
------------	---------------	-------------------	-------------

<b>A sua chefia direta...</b>				
1. Coloca os seus interesses pessoais à frente dos da organização.	1	2	3	4
2. Coloca em risco outras pessoas para se proteger a si próprio(a), em situações de trabalho.	1	2	3	4
3. Gosta de recusar pedidos.	1	2	3	4
4. Alimenta deliberadamente conflitos entre os outros.	1	2	3	4
5. Chantageia um colaborador se pensar que pode sair impune da situação.	1	2	3	4
6. Enfatiza os erros cometidos pelos colaboradores, para que estes ficassem mal perante outras pessoas.	1	2	3	4
7. Trata de melhor forma os colaboradores do sexo oposto e/ou etnia diferente.	1	2	3	4
8. Ridiculariza as pessoas pelos seus erros.	1	2	3	4
9. É confiável (i.e., estou à vontade para partilhar com ele/a informações confidenciais).	1	2	3	4
10. Mentira aos seus colaboradores.	1	2	3	4
11. É agressivo(a).	1	2	3	4
12. Não se interessa por tarefas que não lhe tragam qualquer tipo de glória ou reconhecimento pessoal.	1	2	3	4
13. Espera cobertura de alguém para agir de forma contrária aos valores da empresa.	1	2	3	4
14. Permitiria que alguém fosse responsabilizado por algum erro cometido por ele.	1	2	3	4
15. Evitaria responder por <i>e-mail</i> , telefone, ou outras mensagens, de modo a prejudicar outras pessoas.	1	2	3	4
16. Cria problemas a alguém que não esteja do seu lado.	1	2	3	4
17. Colaboraria em algum tipo de sabotagem contra a organização.	1	2	3	4
18. Distorce deliberadamente o que as outras pessoas dizem.	1	2	3	4
19. É hipócrita.	1	2	3	4
20. É vingativo(a).	1	2	3	4
21. Tenta ficar com o crédito das ideias dos outros.	1	2	3	4
22. Gosta de desafiar as regras.	1	2	3	4
23. Retém informações ou <i>feedback</i> construtivo porque quer ver alguém errar.	1	2	3	4
24. Espalha rumores ou boatos para prejudicar alguém e/ou a organização.	1	2	3	4
25. Consegue ser rude ou descortês para os colegas de trabalho.	1	2	3	4

26. Tentaria prejudicar a carreira de alguém devido a questões de rancor.	1	2	3	4
27. Demonstra favoritismo infundado por determinadas pessoas.	1	2	3	4
28. Roubaria a própria organização.	1	2	3	4
29. Falsificaria registos em benefício próprio.	1	2	3	4
30. Possui elevados padrões morais.	1	2	3	4

## ANEXO 2 – *OUTPUTS SPSS*

### Caracterização da amostra

#### Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	47	70.1	70.1	70.1
	Masculino	20	29.9	29.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

#### Faixa etária

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menor ou igual a 30 anos	10	14.9	14.9	14.9
	Entre 31 e 40 anos	9	13.4	13.4	28.4
	Entre 41 e 50 anos	26	38.8	38.8	67.2
	Maior ou igual a 51 anos	22	32.8	32.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

#### Habilitações literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino básico (9º ano ou equivalente)	3	4.5	4.5	4.5
	Ensino secundário (12º ano ou equivalente)	28	41.8	41.8	46.3
	Ensino superior (Bacharelato / Licenciatura)	24	35.8	35.8	82.1
	Mestrado / Doutoramento	12	17.9	17.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

#### Área formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ciências Sociais	16	23.9	23.9	23.9
	Direito	7	10.4	10.4	34.3
	Engenharia	6	9.0	9.0	43.3
	Gestão	5	7.5	7.5	50.7
	GRH	6	9.0	9.0	59.7
	Humanidades	20	29.9	29.9	89.6
	Informática	2	3.0	3.0	92.5
	Psicologia	5	7.5	7.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

		<b>Função</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrativo(a)	12	17.9	17.9	17.9
	Assistente Operacional	4	6.0	6.0	23.9
	Assistente Técnico(a)	9	13.4	13.4	37.3
	Oficial de Justiça	7	10.4	10.4	47.8
	Técnico(a) Superior	35	52.2	52.2	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

		<b>Antiguidade_função</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menor ou igual a 5 anos	17	25.4	25.4	25.4
	Entre 6 e 10 anos	8	11.9	11.9	37.3
	Entre 11 e 15 anos	9	13.4	13.4	50.7
	Entre 16 e 20 anos	9	13.4	13.4	64.2
	Entre 21 e 25 anos	8	11.9	11.9	76.1
	Maior ou igual a 26 anos	16	23.9	23.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	67	24	67	45.43	11.132
Antiguidade na organização	67	1	40	16.43	11.945
Valid N (listwise)	67				

### Análise de componentes principais

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.883
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1838.184
	df	435
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Q1	1.000	.336
Q2	1.000	.779
Q3	1.000	.432
Q4	1.000	.710
Q5	1.000	.541
Q6	1.000	.793
Q7	1.000	.153
Q8	1.000	.529
Q9	1.000	.034
Q10	1.000	.585
Q11	1.000	.503
Q12	1.000	.522
Q13	1.000	.716
Q14	1.000	.293
Q15	1.000	.106
Q16	1.000	.787
Q17	1.000	.501
Q18	1.000	.681
Q19	1.000	.804
Q20	1.000	.726
Q21	1.000	.737
Q22	1.000	.318
Q23	1.000	.668
Q24	1.000	.686
Q25	1.000	.596
Q26	1.000	.691
Q27	1.000	.636
Q28	1.000	.588
Q29	1.000	.648
Q30	1.000	.182

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.279	54.263	54.263	16.279	54.263	54.263
2	1.947	6.491	60.755			
3	1.383	4.610	65.365			
4	1.032	3.441	68.806			
5	1.000	3.334	72.139			
6	.905	3.017	75.156			
7	.887	2.958	78.115			
8	.713	2.377	80.492			
9	.665	2.217	82.709			
10	.601	2.002	84.711			
11	.586	1.952	86.663			
12	.496	1.652	88.315			
13	.486	1.620	89.935			
14	.436	1.455	91.390			
15	.372	1.241	92.631			
16	.338	1.128	93.759			
17	.289	.964	94.723			
18	.232	.773	95.496			
19	.224	.746	96.242			
20	.210	.700	96.942			
21	.169	.564	97.506			
22	.150	.501	98.007			
23	.145	.483	98.491			
24	.128	.427	98.918			
25	.091	.305	99.223			
26	.066	.219	99.442			
27	.057	.189	99.631			
28	.050	.167	99.798			
29	.035	.117	99.916			
30	.025	.084	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Alfa de Cronbach

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	43.68	259.420	.560	.960
Q2	44.24	255.971	.870	.957
Q3	44.06	261.381	.631	.959
Q4	44.23	259.378	.821	.958
Q5	44.41	264.769	.716	.959
Q6	44.21	255.585	.882	.957
Q7	44.29	266.762	.366	.961
Q8	44.30	261.014	.706	.959
Q9	42.97	270.061	.152	.964
Q10	44.27	262.417	.742	.959
Q11	44.24	263.325	.686	.959
Q12	43.95	254.536	.693	.959
Q13	44.23	253.255	.829	.957
Q14	44.00	260.338	.507	.960
Q15	43.73	265.371	.285	.963
Q16	44.15	254.007	.873	.957
Q17	44.41	262.799	.686	.959
Q18	44.26	257.579	.802	.958
Q19	44.14	252.735	.882	.957
Q20	44.21	255.585	.834	.957
Q21	44.08	252.471	.838	.957
Q22	44.06	265.904	.525	.960
Q23	44.18	258.120	.792	.958
Q24	44.32	259.051	.802	.958
Q25	44.08	257.210	.746	.958
Q26	44.23	255.317	.805	.958
Q27	44.11	254.281	.770	.958
Q28	44.42	259.633	.741	.958
Q29	44.44	261.389	.776	.958
Q30	43.56	260.681	.396	.962

Sensibilidade / Normalidade da distribuição

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Liderança ética	.336	67	.000	.759	67	.000

a. Lilliefors Significance Correction

**Descriptives**

		Statistic	Std. Error
Liderança ética	Mean	1.91	.073
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1.77
		Upper Bound	2.06
	5% Trimmed Mean	1.90	
	Median	2.00	
	Variance	.355	
	Std. Deviation	.596	
	Minimum	1	
	Maximum	3	
	Range	2	
	Interquartile Range	0	
	Skewness	.026	.293
	Kurtosis	-.122	.578

Estatística descritiva

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Liderança_total	67	30.00	105.00	42.7313	15.70908
Valid N (listwise)	67				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	67	1	4	1.94	.936
Q2	67	1	4	1.39	.738
Q3	67	1	4	1.58	.742
Q4	67	1	4	1.40	.653
Q5	67	1	4	1.22	.517
Q6	67	1	4	1.42	.742
Q7	67	1	4	1.34	.808
Q8	67	1	4	1.33	.683
Q9	67	1	4	2.64	1.164
Q10	67	1	3	1.36	.595
Q11	67	1	3	1.39	.602
Q12	67	1	4	1.67	.975
Q13	67	1	4	1.40	.871
Q14	67	1	4	1.63	.967
Q15	67	1	4	1.91	1.125
Q16	67	1	4	1.48	.804
Q17	67	1	4	1.24	.630
Q18	67	1	4	1.37	.735
Q19	67	1	4	1.49	.842
Q20	67	1	4	1.42	.781
Q21	67	1	4	1.55	.892
Q22	67	1	4	1.57	.633
Q23	66	1	4	1.45	.727
Q24	67	1	4	1.31	.679
Q25	67	1	4	1.55	.803
Q26	67	1	4	1.40	.818
Q27	67	1	4	1.52	.894
Q28	67	1	4	1.21	.708
Q29	67	1	4	1.19	.609
Q30	67	1	4	2.10	1.195
Valid N (listwise)	66				

**Liderança ética**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ética reduzida	15	22.4	22.4	22.4
	Ética moderada	43	64.2	64.2	86.6
	Ética elevada	9	13.4	13.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

## Comparação de médias

### Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderança ética	Feminino	47	1.98	.608	.089
	Masculino	20	1.75	.550	.123

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Liderança ética	Equal variances assumed	.427	.516	1.449	65	.152	.229	.158	-.087	.544
	Equal variances not assumed			1.509	39.451	.139	.229	.152	-.078	.535

### Descriptives

Liderança ética		95% Confidence Interval for Mean							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum	
Menor ou igual a 30 anos	10	1.80	.422	.133	1.50	2.10	1	2	
Entre 31 e 40 anos	9	1.89	.782	.261	1.29	2.49	1	3	
Entre 41 e 50 anos	26	1.96	.599	.117	1.72	2.20	1	3	
Maior ou igual a 51 anos	22	1.91	.610	.130	1.64	2.18	1	3	
Total	67	1.91	.596	.073	1.77	2.06	1	3	

### ANOVA

Liderança ética					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.194	3	.065	.175	.913
Within Groups	23.269	63	.369		
Total	23.463	66			

### Descriptives

Liderança ética		95% Confidence Interval for Mean							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum	
Ensino básico (9º ano ou equivalente)	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
Ensino secundário (12º ano ou equivalente)	28	1.79	.568	.107	1.57	2.01	1	3	
Ensino superior (Bacharelato / Licenciatura)	24	2.13	.612	.125	1.87	2.38	1	3	
Mestrado / Doutorado	12	1.75	.622	.179	1.36	2.14	1	3	
Total	67	1.91	.596	.073	1.77	2.06	1	3	

### ANOVA

Liderança ética					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.873	3	.624	1.822	.152
Within Groups	21.589	63	.343		
Total	23.463	66			

**Descriptives**

Liderança ética									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Menor ou igual a 5 anos	17	1.76	.562	.136	1.48	2.05	1	3	
Entre 6 e 10 anos	8	2.13	.641	.227	1.59	2.66	1	3	
Entre 11 e 15 anos	9	1.78	.667	.222	1.27	2.29	1	3	
Entre 16 e 20 anos	9	2.22	.667	.222	1.71	2.73	1	3	
Entre 21 e 25 anos	8	1.88	.641	.227	1.34	2.41	1	3	
Maior ou igual a 26 anos	16	1.88	.500	.125	1.61	2.14	1	3	
Total	67	1.91	.596	.073	1.77	2.06	1	3	

**ANOVA**

Liderança ética						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	1.793	5	.359	1.009	.420	
Within Groups	21.670	61	.355			
Total	23.463	66				

**Descriptives**

Liderança ética									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Administrativo(a)	12	1.83	.577	.167	1.47	2.20	1	3	
Assistente Operacional	4	2.00	.816	.408	.70	3.30	1	3	
Assistente Técnico(a)	9	1.67	.707	.236	1.12	2.21	1	3	
Oficial de Justiça	7	1.57	.535	.202	1.08	2.07	1	2	
Técnico(a) Superior	35	2.06	.539	.091	1.87	2.24	1	3	
Total	67	1.91	.596	.073	1.77	2.06	1	3	

**ANOVA**

Liderança ética						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	2.196	4	.549	1.601	.185	
Within Groups	21.267	62	.343			
Total	23.463	66				

### Descriptives

Liderança ética		95% Confidence Interval for Mean							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum	
Ciências Sociais	16	1.81	.544	.136	1.52	2.10	1	3	
Direito	7	1.71	.488	.184	1.26	2.17	1	2	
Engenharia	6	2.00	.632	.258	1.34	2.66	1	3	
Gestão	5	2.20	.447	.200	1.64	2.76	2	3	
GRH	6	2.33	.516	.211	1.79	2.88	2	3	
Humanidades	20	1.95	.686	.153	1.63	2.27	1	3	
Informática	2	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2	
Psicologia	5	1.40	.548	.245	.72	2.08	1	2	
Total	67	1.91	.596	.073	1.77	2.06	1	3	

### ANOVA

Liderança ética					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.313	7	.473	1.386	.228
Within Groups	20.149	59	.342		
Total	23.463	66			

### Regressão linear

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Função, Área de formação, Género, Antiguidade_função, Habilitações literárias, Idade <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Liderança\_total

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.307 <sup>a</sup>	.094	.010	15.67925

a. Predictors: (Constant), Função, Área de formação, Género, Antiguidade\_função, Habilitações literárias, Idade

b. Dependent Variable: Liderança\_total

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1536.823	6	256.137	1.042	.408 <sup>b</sup>
	Residual	14750.341	60	245.839		
	Total	16287.164	66			

a. Dependent Variable: Liderança\_total

b. Predictors: (Constant), Função, Área de formação, Género, Antiguidade\_função, Habilitações literárias, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	44.223	13.582		3.256	.002			
	Género	1.358	4.219	.040	.322	.749	.013	.042	.040
	Idade	.196	.260	.139	.753	.454	-.032	.097	.093
	Habilitações literárias	1.422	2.562	.075	.555	.581	.015	.071	.068
	Área de formação	-.425	.864	-.063	-.492	.624	-.077	-.063	-.060
	Antiguidade_função	-.919	1.475	-.113	-.623	.535	-.096	-.080	-.077
	Função	-2.960	1.314	-.296	-2.253	.028	-.275	-.279	-.277

a. Dependent Variable: Liderança\_total