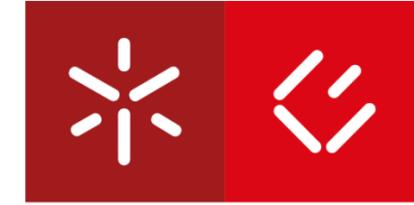




A Liderança Ética e a influência na promoção do Bem-Estar dos trabalhadores

Beatriz Sousa Silva

UMinho | 2023



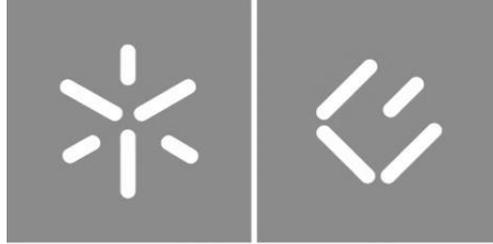
Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Beatriz Sousa Silva

**A Liderança Ética e a influência na
promoção do Bem-Estar dos
trabalhadores**

Um estudo exploratório intersetorial

outubro de 2023



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Beatriz Sousa Silva

PG46192

**A Liderança Ética e a influência na
promoção do Bem-Estar dos
trabalhadores: Um estudo exploratório
intersetorial**

Dissertação

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de

**Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha
Machado**

Braga, outubro de 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação mostrou-se um percurso desafiante e que nem sempre simples, pautado por muitos altos e baixos. Apesar de ser um percurso de bastante autonomia, foi inevitavelmente partilhado com várias pessoas presentes na minha vida.

Em primeiro lugar, devo agradecer aos meus pais. Pelo apoio, pelo imenso carinho, amor incondicional e pela ajuda no alcance dos meus objetivos. Por nunca duvidarem das escolhas que tomei, por me terem sempre dado “asas para voar” e por me incentivarem a cada novo passo que tomo. Devo-vos tanto.

À minha orientadora, Professora Doutora Carolina Machado, por embarcar comigo nesta jornada, pela dedicação, ajuda, incentivo e reflexões ao longo deste percurso. Agradeço a compreensão, a confiança e o estímulo que me proporcionou.

Aos amigos e amigas que estiveram comigo, e que permanecem ativamente presentes na minha vida. À Duda e à Bárbara, que trago comigo há vários anos e que são o verdadeiro significado de amizade. À Vaninha e à Vanessa, companheiras e amigas que conheci ao longo do meu percurso académico e profissional e que acompanharei sempre. À Ana Filipa, Carina, Diana e Sofia, colegas de trabalho e amigas, que tanto me incentivaram e ajudaram no começo da minha jornada profissional. Ao Simão, pelo apoio e pelas palavras de incentivo. À Joana, Diana e Ana João, com quem partilhei a maior parte do tempo na realização deste Mestrado. A ti, José Nuno, por tanto carinho, por tantas horas de reflexão e conversa, pela paciência e, sobretudo, pelo estímulo e “vitaminação” constante.

Por fim, agradecer a todas as organizações que participaram neste trabalho, que me receberam de portas abertas, e que fizeram com que fosse possível investigar e realizar o estudo que idealizei. Não seria, de todo, possível sem o contributo das pessoas que amavelmente aceitaram fazer parte desta investigação.

A Liderança Ética e a influência na promoção no Bem-Estar dos trabalhadores: Um estudo exploratório intersetorial

RESUMO

Ao longo dos anos tem sido possível assistir a uma considerável degradação do comportamento ético e responsável no seio organizacional, e que se tem verificado altamente nocivo e prejudicial para todos os constituintes da sociedade.

O conceito de liderança ética nasce e ganha um grande destaque e expansão, surgindo não só como uma necessidade urgente de responder a estes problemas de cariz irresponsável ao nível da tomada de decisão, mas também no que diz respeito à sua importância para as dinâmicas organizacionais. Surge, por isso, a necessidade de se estudar de forma aprofundada este conceito, de perceber de que modo é percecionada a importância dos valores éticos, aliados à liderança.

Assim sendo, numa primeira fase o presente estudo tem como objetivo compreender de que forma é que a liderança ética é percebida, através da perspetiva dos trabalhadores e dos respetivos líderes, sobre os conceitos de liderança, ética e liderança ética. Foram, por isso, analisadas quatro organizações de diferentes setores de atuação e com diferentes culturas organizacionais, para perceber de que forma a perceção da liderança ética pode ser convergente ou divergente, dependendo da cultura enraizada.

Para além disso, o estudo pretendeu ainda recolher a perceção sobre o bem-estar no local de trabalho, tentando compreender de que forma é que uma liderança ética consegue promover e influenciar o bem-estar dos trabalhadores.

De modo a cumprir com os objetivos de investigação propostos, o presente estudo seguiu uma metodologia qualitativa, e uma pesquisa exploratória, onde se realizaram 20 entrevistas semiestruturadas a pessoas lideradas e líderes de quatro organizações de diferentes setores. De modo a analisar os dados recolhidos, foi utilizada a análise de conteúdo.

Através da análise desconstruída dos conceitos, o estudo concluiu que, de acordo com a população em estudo, a liderança ética influencia positivamente o bem-estar dos trabalhadores.

Palavras-chave: Liderança, Ética, Liderança Ética, Bem-estar

Ethical leadership and its influence on promoting employees' well-being: an exploratory cross-sector study

ABSTRACT

Over the years, there has been a considerable deterioration in ethical and responsible behavior within organizations, which has proven to be highly damaging and harmful to all members of society.

The concept of ethical leadership has become increasingly prominent and widespread, emerging not only as an urgent need to respond to these problems of irresponsible decision-making, but also because of its relevance to organizational dynamics. There is a need to study this concept in depth, to understand how the importance of ethical values, allied to leadership, is perceived. The aim of this study is to understand how ethical leadership is perceived through the perspective of employees and their leaders, on the concepts of leadership, ethics and ethical leadership. Four organizations from different sectors, with different organizational cultures were analyzed in order to understand how the perception of ethical leadership can be convergent or divergent, depending on the organizational culture.

The study also aimed to gather perceptions of well-being in the workplace, trying to understand how ethical leadership can promote and influence employees' well-being.

In order to meet the proposed research aims, this study followed a qualitative methodology, and exploratory research, in which 20 semi-structured interviews were conducted with employees and leaders from four organizations from different sectors. Content analysis was used to analyze the data collected.

Through the deconstructed analysis of the concepts, the study concluded that, according to the population under study, ethical leadership positively influences workers' well-being.

Keywords: Leadership, Ethics, Ethical Leadership, Well-Being

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
Capítulo 1- Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	4
2.1 Contextualização e Pertinência do Estudo: Portugal e o Mundo.....	4
2.2 Liderança.....	7
2.3 Emergência da ética na atualidade: Porquê e para quê falar de ética nas organizações?	11
2.3.1 Uma cultura e clima organizacional ético: fatores disseminadores de conduta ética	13
2.4 Liderança Ética: urgência ou emergência?.....	15
2.4.1 Liderança Ética e outras formas de liderança associadas: diferenças e similitudes.....	18
2.4.2 O perfil de líder ético	20
2.5 Bem-estar no local de trabalho	22
2.6 Liderança Ética e o Bem-Estar dos trabalhadores	24
Capítulo 3 – Metodologia	25
3.1. Posicionamento metodológico e caracterização da pesquisa	25
3.2. Métodos de recolha e análise de dados.....	27
3.3 Caracterização da Amostra	30
3.4 Procedimentos	33
Capítulo 4 - Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	35
4.1 Caracterização dos entrevistados	35
4.2 Análise e discussão dos dados recolhidos	36
4.2.1 Liderança e Líder	36
4.2.2 – Ética em Contexto Organizacional.....	42
4.2.2.1 A importância da cultura ética	42
4.2.3 A Liderança Ética	48
4.2.4 O bem-estar no local de trabalho	49
4.2.5 A liderança ética e a influência no bem-estar dos trabalhadores	57
Capítulo 5 - Conclusão	61
5.1 Limitações e Dificuldades	63
5.2 Pistas para Investigações Futuras	64
5.3 O contributo da investigação científica para a sociedade e para a realidade organizacional: a teoria aliada à prática	65

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
APÊNDICES.....	76
APÊNDICE I – Termo de Consentimento Informado.....	77
APÊNDICE III – Guião de Entrevista.....	80
APÊNDICE II – Quadro Auxiliar.....	82

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios para a escolha das organizações.....	30
Tabela 2 - Caracterização das organizações	31
Tabela 3 - Tipo de organizações e número de pessoas entrevistadas	32
Tabela 4 - Caracterização da Amostra	33
Tabela 5 - Características constituintes da figura de líder.....	38
Tabela 6 - Fatores Físicos que constituem o Bem-Estar	51
Tabela 7 - Fatores Sociais, Relacionais e Emocionais que constituem o Bem-Estar.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Núvem de palavras que caracteriza o trabalho realizado através dos discursos das entrevistas.....	29
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

ABREVIATURAS

IE – Inteligência Emocional

Capítulo 1- Introdução

A sociedade que presenciamos, nos dias de hoje, marcada pela rápida e constante mudança, mostra-se uma realidade cada vez mais desafiante para o meio organizacional. A relação entre a sociedade e o mundo das organizações é, desde sempre, uma relação de interdependência e de influência mútua. Das organizações, que se espelham e são sensíveis às mudanças sociais, e como parte integrante da sociedade, espera-se que consigam contribuir para o seu desenvolvimento e estabilidade.

A ética é uma temática intemporal, atual e transversal, que se torna urgente na sociedade e em contexto organizacional. Tem sido, por isso, cada vez mais referenciada e estudada (Den Hartog, 2015). O escrutínio e a vigilância sobre as organizações, ao longo dos anos, foi-se mostrando cada vez maior, e a revelação de uma série de acontecimentos desestabilizadores e pouco éticos (Banks, Fisher, Gooty & Stock, 2021) mostraram, mais uma vez, essa estreita relação: as decisões tomadas no seio organizacional e empresarial afetam, direta ou indiretamente, a vida de todos, e não são isentas de contestação social.

Em 2001, o caso da *Enron Corporation* tornou-se o mais mediático, pelas práticas eticamente reprováveis, resultantes numa gestão danosa, e pela falta de responsabilização por parte da liderança da empresa (Seeger & Ulmer, 2003). Um pouco mais tarde eclodiu com a grande crise financeira de 2008, onde mais uma vez foi clara a erosão dos valores éticos e responsáveis, que conseqüentemente levou ao colapso da economia, levantando grandes questões de ordem ética (Schoen, 2017). A grande crise, no fundo, acaba por não ser de origem financeira, nem política, mas sim de natureza ética (Rosas, 2011), sendo que a maioria dos comportamentos pouco éticos nas organizações estão associados, por um lado, à corrupção e suborno, e por outro, a comportamentos de assédio ou discriminatórios (Bello, 2012).

Este é o principal marco temporal que define a mudança de paradigma na sociedade e para as práticas gestionárias, onde se começa a explorar, efetivamente, a importância e influência da liderança nas organizações, associada e em estreita parceria com o comportamento ético (Bello, 2012) e, mais do que isso, da gestão e liderança ética e socialmente responsável. Daqui resulta um novo conceito, que se apresenta como nuclear para esta dissertação: a Liderança Ética.

A privação e as violações éticas podem trazer sérias conseqüências e impactar o futuro das organizações, pondo em causa, por exemplo, a relação com os *stakeholders*, a estabilidade económica e o bem-estar dos trabalhadores (Crane, Matten, Glozen & Spence, 2019).

Considerando o ambiente altamente competitivo que se vive nas organizações, os líderes devem ser capazes de colaborar no sentido de promover um melhor bem-estar aos seus trabalhadores (Sarwar, Ishaq, Amin & Ahmed, 2020), tendo essa promoção efeitos positivos e de promoção de um maior sucesso e satisfação organizacional (Onesti, 2023).

Nos últimos anos, a noção de bem-estar nas organizações tem-se mostrado um conceito cada vez mais interessante, existindo vasta literatura, em várias áreas do saber, que compreendem informação relevante (Onesti, 2023), mas ainda muito desarticada (De Simone, 2014). Popularmente conhecido como “felicidade” no trabalho, o bem-estar sugere ser um construto mais pertinente e mais amplo do que o conceito de satisfação (Cunha, M., Rego, Cunha, R., Cabral-Cardoso & Neves, 2014). Importa, por isso, compreender o conceito de bem-estar, e de que forma pode ser promovido pelas lideranças. Mais ainda, porventura, se uma liderança assente em pressupostos éticos – honestidade, integridade, justiça, preocupação com os outros – pode ser promotora de maior bem-estar organizacional.

O ponto que direciona o rumo desta dissertação reside na importância que uma liderança assente em valores e comportamentos éticos transporta para o sistema organizacional (como um todo) sendo capaz de influenciar todas as dinâmicas, incluindo o bem-estar dos trabalhadores. Estas lideranças, que são percebidas pelos liderados, devem ser sentidas através da cultura organizacional enraizada e existente, que promova um clima de bem-estar mais ou menos constante.

Deste modo, a pergunta de investigação que se assume como central nesta investigação é: **“A liderança ética influencia o bem-estar dos trabalhadores?”**.

Para chegar ao cerne da questão, a presente investigação conta com as seguintes questões de partida, que ajudam a perceber todos os fenómenos conjuntamente:

QP1: “Como são definidos os conceitos de liderança e de ética para as pessoas entrevistadas e que características são mais valorizadas no perfil de líder?”

QP2: “Como se pode definir a liderança ética e como pode ser disseminada?”

QP3: “Em que consiste o bem-estar no local de trabalho, e que fatores mais influenciam este estado?”

QP4: “A liderança ética é capaz de influenciar e promover o bem-estar dos trabalhadores?”

Assim sendo, e de modo a concretizar os objetivos propostos para esta investigação foi necessário, primeiramente, realizar um trabalho base de constatação do estado da arte, que serviu como “norte” para a operacionalização da metodologia proposta. Para além de explorar em maior

profundidade estes conceitos, este trabalho pretende, por isso, mostrar de que forma os liderados apreendem as lideranças que percecionam e perceber as diferenças que daqui advém com as (auto)perceções dos líderes, das suas próprias lideranças: se existe uma cultura que promove (e de que forma) a ética organizacional, e o bem-estar nos atores organizacionais, bem como perceber se uma liderança que promove estes princípios é geradora de maior bem-estar organizacional.

Em conformidade com o exposto, e contrariando o cariz tradicional (quantitativo) que normalmente é utilizado para estudar o fenómeno da liderança ética e do bem-estar organizacional, a presente investigação pretende contribuir com uma abordagem metodológica que promove o discurso e a perspetiva de quem vivencia estas questões, acreditando que a recolha destes testemunhos (muito próprios) pode contribuir para a melhor compreensão destes fenómenos. Assim sendo, o objetivo deste trabalho não reside na mensuração nem na adoção de uma perspetiva generalizável de resultados, mas antes na valorização dos discursos, permitindo uma reflexão mais detalhada e debruçada sobre os fenómenos em causa. Por isso, do ponto de vista metodológico foi então adotada uma abordagem qualitativa, com um carácter exploratório, que corrobora a pertinência do trabalho em prestar um contributo diferente para o conhecimento científico e académico.

O presente trabalho encontra-se organizado e estruturado em 5 capítulos. Primeiramente, introduz-se o trabalho realizado de modo a justificar e sustentar a pertinência da temática e da abordagem utilizada. De seguida, o capítulo 2, correspondente ao enquadramento teórico, onde se expõe o estado da arte e o conteúdo científico e académico produzido sobre a temática, de forma a explicar os principais conceitos e teorias que explicam os fenómenos em causa. No capítulo 3, são expostas as opções metodológicas utilizadas para a operacionalização deste trabalho e que conduziram à produção dos resultados que serão necessários para a análise no capítulo 4. É nesta fase que se trata da apresentação e discussão dos resultados obtidos onde existe uma comparação entre a teoria e a prática que, aliados, são capazes de formar resultados que promovem o avanço do estudo destas temáticas. Finaliza-se, com a conclusão do trabalho, referente ao capítulo 5, onde se retiram as principais conclusões sobre o trabalho realizado, onde se expõem as dificuldades, limitações e onde se propõem pistas para investigações futuras.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

Este capítulo pretende compilar os principais avanços e desenvolvimentos teóricos, bem como os quadros conceituais e empíricos relacionados com o conceito de liderança ética. A liderança ética é, ainda, um construto pouco explorado. Assim sendo, existe a necessidade de se compreender mais profundamente o seu significado, a sua importância para o contexto organizacional, e as características e pontos fulcrais deste tipo de liderança. Para além disso, com este capítulo pretende-se também rever a literatura relativamente ao conceito de bem-estar no local de trabalho e à influência e relação que a liderança ética pode ter neste caso.

Posto isto, inicialmente é abordado o conceito de liderança, seguido do conceito de ética, para que seja possível uma maior compreensão acerca do conceito principal de liderança ética. Posteriormente, será analisado o conceito de bem-estar no local de trabalho, de modo a ser possível perceber com mais detalhe a interligação entre os dois conceitos.

2.1 Contextualização e Pertinência do Estudo: Portugal e o Mundo

As implicações destrutivas dos comportamentos eticamente reprováveis dos líderes são largamente visíveis e evidentes: na sociedade, nas próprias organizações, e no comportamento dos liderados. Apesar deste “lado negro” ser conhecido, está subdesenvolvido e pouco explorado na literatura, principalmente no que concerne às consequências desviantes no comportamento dos liderados (Brown & Mitchell, 2010). No seu estudo, Brown e Mitchell (2010) conceptualizam “unethical leadership” como “comportamentos adotados e decisões tomadas por líderes organizacionais que são ilegais ou violam os padrões morais, e que impõem processos e estruturas que promovem condutas antiéticas por parte dos seguidores” (p. 588).

Foram muitos os casos em que as práticas pouco éticas se revelaram avassaladoras. O primeiro grande caso foi o da americana *Enron Corporation*, até então uma das empresas mais inovadoras do país, que ficou conhecida como uma das maiores falências da história americana, sendo considerada também o maior fracasso de auditoria (Li, 2010). O seu colapso deveu-se, essencialmente, às práticas pouco éticas protagonizadas pelos seus executivos (Johnson, 2003) e à presença de uma cultura fraudulenta e corrupta que conduziu ao seu rápido declínio.

Anos mais tarde, precedeu-se a crise global financeira de 2008, um dos momentos mais conturbados que arrastou a economia mundial. A conclusão do *Financial Crisis Inquiry Report*,

elaborado pelo Financial Crisis Inquiry Commission (FCIC) alegou que existiu uma clara “quebra sistémica de responsabilização e de ética” e uma “erosão dos padrões de responsabilidade e ética” com comportamentos antiéticos e abusivos, que resultaram em “falhas flagrantes na governação de instituições financeiras importantes” que tiveram lugar desde as bases até ao topo das “suites” empresariais (FCIC, 2011, p. XXII). Consequentemente, esta falta sistemática de transparência e integridade exacerbou a crise financeira, tomando proporções pandémicas quase que em “efeito dominó”, afetando a integridade, a solidez e a prosperidade dos mercados financeiros, levando à quebra da confiança por parte da sociedade.

Também em Portugal, resultado da crise global económica foram detetados graves atos de gestão danosa e débil e falta de fiscalização que se revelou claramente insuficiente, levando à queda do Banco Português de Negócios (BPN) em 2008, o Banco Privado Português (BPP) em 2010 e do Banco Espírito Santo (BES) em 2014, considerados talvez como os maiores escândalos financeiros da história de Portugal, causando uma onda de indignação por parte dos investidores e clientes lesados, e tendo ainda resultado em enormes prejuízos para o erário público. Ainda num panorama muito recente e atual, o caso de gestão da Transportes Aéreos Portugueses, mais conhecida como TAP, que a cada desenlace desvenda uma gestão corrupta de uma instituição pública, envolvida em escândalo atrás de escândalo que tem como protagonistas figuras políticas e empresários, podendo revelar a falta de padrões éticos claros que resultam, não só, em perdas monetárias imensas para o país, mas principalmente na descrença e degradação das instituições.

É importante realçar, nesta fase, o trabalho realizado pelo *Institute of Business Ethics*, que nasce em 1986 para “defender os mais elevados padrões de comportamento ético nas empresas” e promove, desde 2005 o inquérito “Ethics at Work”. O objetivo passa por questionar os trabalhadores de que forma vivenciam os dilemas éticos no dia-a-dia nas organizações e fornece uma visão ampla e real daquilo que efetivamente influencia ou promove o comportamento dos trabalhadores, a sua perceção sobre a ética organizacional, em relação a vários setores e funções.

Este estudo, que é único e pioneiro, alberga 13 países (dos quatro continentes) e é realizado de 3 em 3 anos. Em 2021, este estudo internacional (“Ethics at Work: 2021 international survey of employees”), que conta com a presença de Portugal, mostra que apesar de existir uma evolução nos comportamentos e nos padrões éticos, ainda existe um grande caminho a percorrer. Existe uma maior abertura para se implementar questões de ordem e natureza ética, mas a sua implementação não é, por si só, preditor de melhorias práticas e efetivas (Institute of Business Ethics, 2021).

Resultados preocupantes são os de Portugal, que em comparação com outras 12 economias, se apresenta como o pior classificado, incluindo ainda a pontuação mais baixa no que concerne à cultura organizacional. Daqui fica a necessidade de se clarificar se existe, ou não, uma consciência ética no contexto das organizações em Portugal, e de que forma é que estas culturas são vividas e experienciadas (Institute of Business Ethics, 2021).

Será óbvio constatar que os efeitos de lideranças que não se regem por valores e padrões éticos trazem fatais consequências para as organizações e para os seus trabalhadores. As evidências mostram que lideranças irresponsáveis influenciam negativamente as atitudes dos liderados (Pelletier & Bligh, 2008), o bem-estar psicológico (Tepper, 2000; Tepper, Moss, Lockhart & Carr, 2007) a vida pessoal (Ferguson, Carlson, Perrewé & Whitten, 2011), e ainda incentivam e influenciam os comportamentos desviantes e não éticos entre trabalhadores (Mitchel & Ambrose, 2007). Da mesma forma que acontece com a liderança ética, este tipo de líderes ao atuarem de forma pouco ética e responsável transmitem-no aos seus trabalhadores, legitimando e autorizando estas práticas através dos seus próprios atos (Treviño & Brown, 2005).

O comportamento e a responsabilidade “moral” das lideranças de organizações e dos seus trabalhadores são semelhantes às de qualquer outro cidadão. Contudo, existe nestes atores/atrizes organizacionais uma imposição adicional e mais exigente, visto que representam os interesses de uma organização, seja ela de que tipo for, e de deterem o “poder reforçado de provocar danos ou de gerar progressos no bem-estar coletivo” (Teixeira, 2010, p. 46). Neste sentido, o estudo das problemáticas de cariz ético em seio organizacional (bem como dos comportamentos dos principais protagonistas) torna-se absolutamente necessário, essencial e atual.

As Nações Unidas apelidaram, a década de 2020-2030 como a “Década da Ação”, delineando 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Ainda como forma de demonstrar e reforçar a atualidade do tema escolhido de investigação, é possível mencionar o objetivo 16 – Paz, justiça e instituições eficazes – integrando as metas 16.5, 16.6 e 16.7 que mencionam a necessidade de se constituírem instituições eficazes, transparentes e responsáveis a todos os níveis, desde a sua tomada de decisão até à sua atuação.

2.2 Liderança

A discussão em torno da liderança, em contexto científico, começa a surgir no século XX (Bass, 1981), e foi-se tornando num dos tópicos que mais suscita interesse entre académicos e investigadores no ramo das ciências sociais.

Desde então, o estudo em torno da liderança permaneceu no panorama científico, e por isso, torna-se num dos conceitos mais estudados, com um corpo teórico substancial que tende a aumentar a cada ano (Day & Antonakis, 2018). Com carácter multidisciplinar (King, 1990), estando presente em diversas áreas do saber, é uma das temáticas que mais contribui para a literatura em gestão e do comportamento organizacional (Yukl, 1989). Apesar da amplitude, quantidade e variedade de estudos, o conceito de liderança é, historicamente, um dos conceitos menos compreendidos e a sua conceptualização e definição tem se mostrado tudo menos consensual, revelando-se inerentemente um construto complexo e multifacetado. Já na década de 70, Stodgill (1974) afirmava que existiam quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que a tentaram definir (p. 7). Para os estudos em gestão importa, por isso, desenvolver e sustentar este conceito, dada a sua importância para a realidade organizacional, mostrando-se a “chave” para a “eficácia organizacional” (Hogan & Kaiser 2005, p.169).

Segundo a equipa de investigação do projeto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)*, a liderança é definida como a capacidade de influenciar, motivar e permitir que os outros contribuam para o sucesso das organizações onde estão inseridos (House, Hanges, Quintanilha, Dorfman, Javidan, Dickson & Grupta, 1999).

Mais tarde, Yukl (2010, p. 8) refere que a liderança pode ser definida de forma mais ampla, como o “processo de influenciar outros a compreender e a concordar sobre o que precisa de ser feito”, facilitando “os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns”, tornando mais simples o “trabalho atual”, e assegurando que todos se encontram “preparados para enfrentar futuros desafios”.

Sendo um processo de inevitável interação com os liderados, o fenómeno da liderança deve ser entendido, por isso, como um processo que, para além de influenciar e promover o comprometimento e o cumprimento de objetivos, seja capaz de habilitar, capacitar e motivar os liderados (Rego & Cunha, 2018; Pais 2006). Requer, por isso, que exista um dinamismo próprio, pautado de uma interação e influência mútuas e recíprocas com os liderados, tendo em conta o contexto da organização (Rego & Cunha, 2018), podendo ser considerados como os “tradutores

organizacionais”, uma vez que “os bons líderes” intensificam as situações positivas e neutralizam as negativas (Cunha et al., (2009), como citado em Cunha et al., 2014, p. 258).

O início dos estudos sobre a liderança foi influenciado, principalmente, pela II Guerra Mundial. Até então os estudos refletiam, sobretudo, sobre os traços físicos observacionais, características de personalidade e aptidões, tentando criar uma imagem pré-concebida, universal e definida do que é ser líder. A imagem de líder assentava na figura de “Grandes Homens” que ascendiam a posições de liderança pelas suas características inerentes, que lhes facultavam a facilidade e o exercício da liderança (Cunha et al., 2014). Um dos estudos mais relevantes relativos às características dos líderes foi conduzido por Stogdill (1948), que revelou a existência de traços importantes como a inteligência, a confiança, a preocupação com os outros e sobre as suas necessidades, a persistência e iniciativa na resolução de problemas, o desejo de assumir a responsabilidade e posições de controlo. Contudo, no seu estudo, Stogdill afirma que estas características não são, por si só, prenunciadoras do retrato do líder. Isto significa, que é necessário que exista uma conjugação entre o padrão de traços pessoais do líder com as características pessoais, objetivos e atividades dos liderados.

A teoria dos traços revelou-se, por isso, desencantadora, e anos mais tarde, surge uma teoria de cariz comportamental, que ao contrário da anterior, coloca ênfase no comportamento do líder e não nas suas características, assumindo que existe uma série de comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos líderes ineficazes. Foram os estudos da *Ohio State University* e da *Michigan University* que identificam as duas principais dimensões de comportamentos dos líderes: a orientação para a tarefa, ou para as pessoas, revelando uma abordagem mais “hard” ou mais “soft” (Day & Antonakis, 2018; Benmira & Agboola, 2021). É de realçar a grelha de Blake e Mouton (1964), que explicam estas duas dimensões a partir dos efeitos organizacionais, em termos de produtividade e satisfação, tendo em conta os seus seguidores. A teoria comportamental reforça a possibilidade de formação e desenvolvimento dos comportamentos e aptidões dos líderes, suportando a tese de que a liderança pode ser aprendida.

Contudo, o panorama científico da liderança encontra novas lacunas, desta vez à teoria comportamental, tendo em conta a inexistência de um estilo de liderança apropriado e universal a todos os contextos e situações, revelando muitas inconsistências nas investigações (Day & Antonakis, 2018). É assim introduzida a teoria contingencial ou situacional, que não descarta na totalidade a teoria dos traços e da personalidade: por si só, são incapazes de garantir a eficácia total da liderança, dependem antes do ajuste entre o estilo de liderança e as condições contextuais

ou ambientais. A melhor compilação de características mostra-se ineficaz se não estiver aliada e em conformidade com a situação e ao ambiente em que se desenrola (Friedler & Chemers, 1974; Benmira & Agboola, 2021).

Nas décadas seguintes, assistiu-se a uma “nova era” nas teorias da liderança, onde o interesse por esta temática refletiu um grande desenvolvimento teórico e metodológico, contextualmente influenciado por fatores como o crescimento e desenvolvimento de novas indústrias e mercados, a globalização, a tecnologia, a crise e a recessão económica, as preocupações éticas, a diversificação da força de trabalho (no que diz respeito ao género) e o reconhecimento de que a liderança pode ter um lado positivo mas, de igual forma, um lado negativo (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017). Foi com todas estas alterações na sociedade que se admite e confirma que apenas uma teoria não é suficiente nem capaz para dar conta de um fenómeno tão complexo (Benmira & Agboola, 2021). As transformações sociais, a modernização, a globalização e a própria mudança de paradigma criaram a necessidade de ajuste deste retrato. Surgem, então, novos modelos da liderança: as teorias carismáticas, transformacionais e transacionais, autênticas (refletindo um novo retorno à teoria dos traços) e da liderança de valores éticos. Começa a existir um enfoque cada vez maior nos valores, na orientação para as pessoas e nos comportamentos moralmente corretos: já não basta analisarem-se as consequências dos atos, sendo necessário que exista legitimidade nos valores e na forma como se conduzem e tomam decisões (Cunha et al., 2014). Alguns destes modelos de liderança serão abordados, mais à frente, nesta dissertação.

Como referido anteriormente, a liderança é um processo de interação social (e intrinsecamente emocional) e a mudança de paradigma veio acentuar a necessidade de se abordar este fenómeno sob uma lente mais transformacional, onde as relações criadas em ambiente organizacional entre líderes e liderados têm um papel de relevância (Cunha, et al., 2014). Apesar da necessidade de se olhar sob um prisma mais transacional, onde as competências estratégicas, técnicas e racionais são essenciais, a natureza afetiva das relações humanas está também presente em fenómenos organizacionais, desde a criação de uma identificação e visão, ao contágio emocional e motivacional.

Assim sendo, a maturidade emocional e as competências interpessoais (Yukl, 2010) tornam-se essenciais para a eficiência da liderança, sendo por isso que, quando falamos sobre liderança é necessário falar em inteligência emocional (IE). O conceito de inteligência emocional foi introduzido por Salovey e Mayer (1990) e pode ser descrito como a forma como gerimos e

regulamos eficazmente as emoções em nós próprios e nos outros. A IE torna-se um fator crucial para que um indivíduo (e neste caso, um líder) seja socialmente eficiente (George, 2000).

Goleman (1998) é um dos autores que mais aprofunda o tema da IE na liderança, e refere que apesar das competências técnicas e do intelecto serem importantes na liderança para cumprir com os normais requisitos da função de um executivo, a IE torna-se uma condição *sine qua non* provando ser a característica diferenciadora no que toca ao bom rendimento organizacional (Goleman, 1998). Outros autores confirmam, igualmente, que a IE é um fator que, para além de impulsionar o desempenho organizacional, é uma característica que destaca líderes notáveis. Num estudo realizado por McClelland (1996), um dos reconhecidos investigadores da área do comportamento organizacional e humano, a aptidão (dos líderes) de inteligência emocional refletiu-se no aumento da performance organizacional, excedendo os objetivos expectados (Goleman, 2015).

Descortinando a IE, é possível identificar os seus elementos-chave: a autoconsciência, autorregulação, a motivação, a empatia, e competência social (Goleman, 2018).

A primeira componente da IE é o autoconhecimento, que tal como o nome indica, respeita a deter o conhecimento, não só das suas emoções, mas também dos seus pontos fortes e fracos, motivações e valores e de que forma estes causam impacto nos outros. Líderes autoconscientes são autoconfiantes e realistas na sua avaliação própria, por isso aceitam de bom grado a crítica construtiva (Goleman, 2015).

A segunda componente é relativa ao autocontrolo, que diz respeito à forma como o indivíduo controla, regula e catalisa as suas próprias emoções e impulsos. Por isso, líderes detentores de um elevado autocontrolo são considerados confiáveis e íntegros, capazes de criar um ambiente de segurança à sua volta, controlando comportamentos compulsivos, que são altamente disruptivos em ambiente organizacional. Esta é uma característica consideravelmente importante, tendo em conta a ambiguidade do mundo em que as organizações se inserem (Goleman, 2015).

A motivação é outra das componentes integrantes da IE e pode ser definida como a capacidade de ação para o alcance de objetivos, mantendo-se otimista, com paixão pela tarefa ou pelo trabalho. O líder deve ser capaz de se manter motivado, e por sua vez, o seu otimismo será fundamental para contagiar os liderados, motivando-os igualmente (Goleman, 2018).

Podemos afirmar, que as três componentes até então descritas têm uma dimensão mais intrapessoal, de conhecimento próprio e de autogestão. No entanto, a IE apresenta também componentes de cariz interpessoal, essenciais no exercício de envolvência com os outros,

apresentando a capacidade para compreender emoções e objetivos de outrem: a empatia e a competência social (Goleman, 2015).

Uma das fundamentais componentes que integram a IE é a empatia, que se traduz na capacidade de entender e considerar os sentimentos e emoções dos outros, especialmente quando é necessário tomar decisões. O exercício da empatia torna-se crucial e tem vindo a apresentar cada vez mais importância. O líder empático tem a sensibilidade para perceber os diferentes pontos de vista, e tomar a melhor decisão com base nisso para melhorar e capacitar as organizações (Goleman, 2015).

Por último, a competência social caracteriza-se como sendo a aptidão para estabelecer e gerir relações interpessoais, tornando-se essencial para a gestão eficaz das equipas e das pessoas, encaminhando-as na direção pretendida, permitindo assim que os líderes exerçam a plenitude da sua inteligência emocional. Pode, desta forma, ser considerada como o culminar de todas as outras componentes.

Posto isto, líderes emocionalmente inteligentes auxiliam-se da sua inteligência cognitiva para compreenderem a complexidade das suas emoções e daqueles que os rodeiam, para que consigam geri-las eficazmente e para que seja possível tomar decisões sólidas, existindo uma relação de complementaridade entre razão e emoção para a tomada de decisão (Cunha et al., 2014). É importante ainda ressaltar, que a IE é um processo que decorre da aprendizagem e das experiências ao longo da vida, e não apenas inato (Goleman, 2018).

2.3 Emergência da ética na atualidade: Porquê e para quê falar de ética nas organizações?

Apesar da sua subjetividade, ética é um conceito aplicado em variadíssimas disciplinas do conhecimento, e cada vez mais mencionado e aprofundado, nomeadamente nas áreas das ciências da saúde, na ciência política e no que concerne à gestão contemporânea (Caza & Cameron, 2004; Shakeel, Kruey & Van Thiel, 2019). A crescente necessidade por responsabilidade, transparência e por comportamentos éticos e socialmente responsáveis instalou-se, como referido anteriormente, depois de grandes escândalos empresariais assolarem a nossa sociedade, que advém da carência de comportamentos éticos por parte dos líderes, resultando numa gestão altamente danosa que, conseqüentemente, desencadeia inúmeros prejuízos, não só

em termos financeiros, mas de credibilidade e confiança entre as instituições e os seus *stakeholders* (Caza & Cameron, 2004; Mercier, 2005).

Conceituamos “ética” como a disciplina do conhecimento que reflete sobre aquilo que é certo ou errado, dever moral ou obrigação. Está, por isso, associada ao julgamento de valores que regem uma determinada conduta ou comportamentos, sendo um conjunto de princípios morais e valores orientadores e norteadores de decisões sobre o que devemos, ou não, fazer (Teixeira, 2013). É, por isso, um conceito marcado pela subjetividade, dependendo daquilo em que cada indivíduo acredita e ou se rege enquanto pessoa.

Em termos semânticos, “ética” alberga também o conceito de “moral”, sendo que etimologicamente, os dois conceitos são tidos como equivalentes (ética - *ethos*; moral - *mores*). Ética é uma reflexão sobre a moral, onde se integram questões sobre a conduta, os valores e princípios que regem o ser humano e que o mesmo utiliza para nortear os seus comportamentos em relação a si próprio e aos que o rodeiam (Porto Editora - ética na Infopédia, 2023). Assim sendo, podemos conceitualizar ética como uma ciência do comportamento e de costumes, caracterizada por um conjunto de regras de conduta partilhadas em sociedade, sendo o principal objeto de estudo a ação e interação humana (Teixeira, 2010).

Nelson e Treviño (2011, p.17), apresentam uma definição de ética mais focada na conduta, sendo então definida como “os princípios, normas e modelos de conduta que governam um indivíduo ou um grupo”. Aqui importa referir outro conceito que muitas vezes é associado ao de ética: o conceito de lei. Muitos advogam que ser ético é cumprir a lei, e que as empresas que atuam em conformidade com a lei podem ser consideradas éticas. Contudo, é necessário perceber que ética e lei são dois conceitos distintos. Nada pode garantir que a lei seja ética, e fazer cumprir a lei não prova que determinada empresa ou indivíduo seja ético. Temos como exemplo a escravatura, que outrora já foi legalizada, ou a proibição de liberdade de expressão que ainda está presente em países totalitários. É necessário que exista uma “reflexão ética”, podendo nestes casos, ser considerado que não cumprir a lei seria ético (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves & Cardoso, 2007, p. 68).

A ética não é um assunto novo no seio organizacional, sendo que as primeiras referências relacionadas com questões éticas nas organizações estão presentes desde o século XIX, com início nos EUA, na década de 70, apenas tendo atingido a Europa na década de 1980 (Kitson & Campbell, 1996). Contudo, nunca como nos últimos anos a discussão em torno das questões éticas assumiu uma posição tão relevante e necessária para a sociedade. São muitas as

organizações que, atualmente, fazem referências a esta temática em várias componentes dos seus negócios, desde a integração de valores éticos nos objetivos, valores, missão e visão, até mesmo à adoção de códigos e políticas de ética. Dotada de uma dimensão transversal em todas as áreas inerentes à organização, as questões éticas estão de mãos dadas com a gestão, cuja atividade está totalmente ligada à tomada de decisão e, conseqüentemente, forma um impacto direto (quer positivo, quer negativo) sobre os outros. A tomada de decisão ética coloca-se a partir do momento em que existe liberdade na ação de quem a toma, e é precisamente nessa liberdade que “a gestão se encontra com a ética” (Mercier, 2005, p. 7).

Na época digital, tecnológica e globalizada em que vivemos, os meios de comunicação social têm o poder de disseminar questões sobre vários problemas que afetam a nossa vida enquanto comunidade, e os problemas relativos às organizações não são exceção. Deste modo, as questões de natureza ética, e as implicações dos comportamentos não éticos, têm tido uma maior visibilidade, levando à reflexão sobre a conduta e sobre os valores pelos quais nos regemos e pela qual se regem aqueles que estão à nossa volta e que se encontram em posições de poder. A integração de políticas éticas na gestão emergiu principalmente após a mediatização pública de escândalos propalados nas últimas décadas, que assolaram a vida pública e que apelaram à necessidade urgente de mudança de conduta no panorama empresarial. Conseqüentemente, o ambiente sociopolítico começa a exercer mais pressão sobre as organizações, esperando um maior envolvimento com a sociedade e reivindicando atitudes e comportamentos mais éticos e responsáveis (Mercier, 2005). É até possível afirmar que, “o discurso da ética foi sendo mais enfatizado quanto mais as práticas éticas foram sendo empobrecidas” (Rego et al., 2007, p. 42).

Foi (e ainda é) necessário construir, nas organizações e nas escolas de gestão, uma cultura com base em valores como a honestidade, a integridade, e a excelência, promovendo uma cultura de gestão mais ética. Ao longo dos anos, a formação da ética foi inserida na comunidade acadêmica, e é considerada um pilar necessário à formação do gestor, contribuindo para aumentar o nível de práticas éticas e consciencializando para esta temática (Rego et al., 2007).

2.3.1 Uma cultura e clima organizacional ético: fatores disseminadores de conduta ética

Apostar na promoção e na disseminação da conduta ética apresenta grandes benefícios para as organizações. A implementação de uma cultura e valores éticos, reforça e melhora o ambiente organizacional, promovendo a eficiência, a produtividade e a qualidade, a criatividade e

a capacidade de resolução de problemas que, por sua vez, contribuem para a instauração de um clima organizacional ético. Para além disso, reforça os laços e relações com possíveis clientes, e aumenta a confiança com os trabalhadores, atraindo e retendo talentos (Su, 2014). Por isso, o enraizar da ética na cultura organizacional será, por sua vez, promotor de um clima organizacional mais ético.

Foi também na década de 80 que a noção de cultura organizacional se começou a tornar um tópico central na gestão, declarando a sua importância para o sucesso das organizações e comprovando mais uma vez ser um meio resultante de interações sociais (Mercier, 2005). O conceito de cultura organizacional foi inicialmente abordado por Schein, num artigo que intitula de “o conceito esquecido nos estudos organizacionais” (Schein, 1996). De um modo geral, define-se como um conjunto de elementos - valores, princípios, símbolos, práticas - baseados num conjunto de crenças, que moldam a forma como os intervenientes na organização se comportam (Cunha et al., 2014). Assim sendo, as culturas organizacionais têm um forte carácter de influência perante os trabalhadores, desempenhando um papel crucial no quotidiano organizacional, estando presente e cultivado em todas as fases do trabalho.

Tal como um indivíduo, as culturas organizacionais são dotadas de personalidade, que lhes confere um carácter único e um sentido de identidade que as distingue das restantes (Sims, 1991). Por isso, é um mecanismo que permite orientar e guiar os trabalhadores, moldando e induzindo os seus comportamentos de forma a desenvolver valores e objetivos em comum, traduzindo-se também num forte sentimento de pertença (Mercier, 2005). Segundo Dion (1994) é desta forma que a ética melhor consegue ser disseminada nas organizações: enraizando-se na sua cultura e sendo partilhada em todas as práticas e em todos os atores organizacionais. Uma cultura que privilegie a conduta ética incentiva os seus integrantes a atuar em conformidade com essas práticas, e cria um estado favorável ao clima organizacional (Mercier, 2005).

Existem diversas discussões em torno das diferenças e similitudes entre os conceitos de cultura e clima organizacional, que apesar de relacionados, são bastante diferentes.

O clima organizacional foi um conceito apresentado por Litwin e Stringer (1968) e na prática pode representar a manifestação da cultura organizacional entre os seus membros, definindo-se como os efeitos percebidos (subjektivamente) e apreendidos sobre os fatores ambientais, o comportamento dos gestores, as crenças, atitudes e valores das pessoas que trabalham numa organização. Consequentemente, pode ser considerado como um “resultado psicossociológico” da perceção e da interpretação das condições de trabalho (Cunha et al., 2014,

p. 656). É precisamente esse resultado psicológico que posteriormente define a atmosfera no ambiente de trabalho e que pode influenciar fatores como a motivação e a satisfação dos atores organizacionais (Verbeke, Volgering & Hessels, 1998).

Posto isto, um clima organizacional que se caracterize como ético, parte da percepção que os seus membros têm das normas, procedimentos e práticas relativamente ao comportamento ético, para além de que é altamente influenciável pelos estilos de liderança adotados pelos superiores (Mercier, 2005; Goleman, 2000). Por conseguinte, para que as organizações consigam instaurar e promover o cumprimento de valores e políticas éticos, o comportamento dos líderes e dirigentes torna-se essencial. É crucial que sejam eles mesmos os promulgadores da criação de uma cultura organizacional ética, que encoraje, por sua vez, a tomada de decisão ética, partindo a fixação do clima organizacional do topo da hierarquia, alicerçado pela exemplaridade e coerência, cientes de que a forma como atuam tem implicações sobre o clima e sobre as relações sociais que se instauram nas organizações (Mercier, 2005). Posto isto, é possível afirmar que a conduta e o comportamento ético estão mais acesos e presentes em organizações onde os/as líderes proclamam essa conduta ética, recompensando-a e punindo a conduta indevida.

Um estudo conduzido por Bedi, Alpaslan e Green (2016) mostra que, se o líder adotar um estilo de liderança ético poderá influenciar positivamente os seus colaboradores a adotarem, igualmente, comportamentos éticos, trazendo inúmeros benefícios, nomeadamente para a própria eficiência dos colaboradores, para o esforço e para a satisfação e bem-estar no local de trabalho, promovendo a performance organizacional.

A dimensão ética nas organizações e na gestão é dependente das ações e do compromisso dos líderes que as representam, podendo estes ser germinadores determinantes da instauração de uma ética sólida, baseada em convicções, valores e princípios consistentes, promovendo a estabilidade, prosperidade e a rentabilidade das organizações, principalmente a longo prazo.

Depois de escrutinados os conceitos de liderança e de ética, no próximo capítulo, abordar-se-á o conceito originário da junção destes dois conceitos: a Liderança Ética.

2.4 Liderança Ética: urgência ou emergência?

A liderança ética é um construto relativamente recente, e na última década o seu estudo tem vindo a suscitar cada vez mais interesse por parte dos investigadores, principalmente após a

divulgação sucessiva de escândalos éticos que expuseram os comportamentos pouco responsáveis dos líderes de grandes organizações (Fragouli & Louka, 2022; & Shakeel, Kruyen & Van Thiel, 2019). Foi necessário repensar a liderança e a forma como se atua no seio das organizações, que estão inseridas num sistema de interação com a sociedade.

Foram vários os estudos que contribuíram para o progresso alcançado no que concerne à compreensão deste fenómeno, tendo sido investigado sob duas lentes distintas: por um lado, uma visão mais filosófica, adotando uma perspetiva normativa, indicando de que forma os líderes deveriam comportar-se (Bass & Steidlemeier, 1999; Ciulla, 2004); por outro lado, uma visão mais científico-social, focada em, não só, descrever o fenómeno, como compreender de que forma os líderes são percecionados por outrem, identificando ainda antecedentes e possíveis consequências (Brown & Treviño, 2006; Brown & Mitchell, 2010).

Ao longo dos anos, foram vários os autores que se debruçaram sobre a ligação entre os traços de personalidade do líder (por exemplo, a credibilidade e a integridade) e a eficácia da liderança (Kirkpatrick & Locke, 1991; Den Hartog et al., 1999). Foi com base nestas evidências, que se desenvolveu o estudo de Treviño, Hartman e Brown (2000, 2003), que para melhor compreender o conceito de Liderança Ética apresentam os líderes descritos sob duas dimensões: A pessoa moral (*moral person*) e o gestor moral (*moral manager*).

Numa ótica de desconstrução desta ideia, a dimensão da “pessoa moral” representa a parte “ética” do conceito de liderança ética, e é crucial para que o líder consiga desenvolver uma reputação, enquanto líder ético, adequada sob a perceção dos seus colaboradores. Assim sendo, e tendo em conta as evidências demonstradas no estudo, o líder ético é descrito e percecionado como justo, íntegro, honesto, credível. É possível afirmar que esta dimensão se refere às qualidades do líder enquanto pessoa, aos seus princípios, valores e carácter altruísta, tomando decisões com base na justiça e na equidade, percecionados através das lentes daqueles que os observam (Brown & Treviño, 2006).

Contudo, ser uma pessoa moral não é, por si só, suficiente para que alguém seja considerado um líder ético. Para complementar este retrato, é necessário que consigam agir como “gestores morais”, promovendo, de forma proativa, a conduta e os valores éticos e evidenciando a cultura ética da organização (Brown & Treviño, 2006), agindo em conformidade com esses mesmos valores e disciplinando os comportamentos não éticos. Sendo possuidor de ambas as dimensões, o líder ético torna-se o modelo de conduta ética da organização, devendo comunicar

regularmente com os seus colaboradores os padrões éticos e usar sistemas que consigam garantir que esses padrões estão a ser seguidos (Treviño & Nelson, 2011).

Na falta de alguma destas dimensões, não se encontra verificado o perfil de líder ético, podendo ocorrer uma das seguintes opções (Treviño & Nelson, 2011, p. 158): “unethical leadership” (líder não-ético), “hypocritical leadership” (líder hipócrita) ou “ethically neutral leadership” (líder eticamente neutro). Os líderes podem ser percebidos pelos seus colaboradores como não sendo nem pessoas morais nem gestores morais, sendo, por isso, considerados não éticos. Estes líderes podem apresentar traços de desrespeito, violência e desonestidade, por exemplo. Por outro lado, se o líder é um gestor moral forte, mas uma pessoa moral fraca, estamos perante um líder hipócrita, uma vez que tenta inculcar nos outros a conduta ética, sem que ele próprio seja capaz de a seguir, incorrendo também, na desonestidade. Por fim, se o líder é considerado uma pessoa moral forte, mas é um gestor moral fraco, então é possível afirmar que será um líder eticamente neutro, uma vez que falha em termos de liderança, comunicação, diálogo aberto, e na promoção e aplicação de sistemas que façam verificar a conduta ética na organização (Treviño et al., 2000).

Na perspetiva de corroborar e completar a definição anterior Brown, Treviño e Harrison (2005) basearam-se na perspetiva social da aprendizagem de Bandura (1986), que indica que todos os indivíduos, no decurso da formação e definição dos seus valores e princípios morais, têm em atenção os valores, princípios e atitudes de outros indivíduos, considerados como modelos e exemplos a seguir.

Assim sendo, liderança ética é definida pelos autores como uma “demonstração de conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta para os seguidores através de uma comunicação de duas vias, reforço e tomada de decisão” (Brown et al., p. 120). Esta perspetiva sugere que os líderes éticos são vistos como um modelo a seguir, com base em certas características que os tornam legítimos e credíveis, como a honestidade e a fidelidade. Os indivíduos à sua volta conseguem apreender padrões de comportamento adequados ao observá-los (Brown & Mitchell, 2010). Para que estes “modelos éticos” sejam eficientes, são precisos mais do que apenas “poder e visibilidade” (Brown & Mitchell, 2010, p. 585). Para que a teoria social da aprendizagem se concretize é fulcral que estes líderes tenham um forte comportamento moral (Brown & Mitchell, 2010), que se reflete na tomada de decisões com base em princípios, revelando prudência, compaixão e empatia pelo próximo. Não só chamam à atenção para as questões éticas, como também a salientam ao falar

abertamente sobre ela, promovendo um clima de confiança, instaurando, por sua vez, um clima ético. É necessário que consiga estabelecer os padrões éticos e que sejam capazes de recompensar aqueles que seguem as normas éticas, ou disciplinar aqueles que não seguem estas diretrizes, contribuindo para a sua aprendizagem (Brown et al., 2006).

Para validar esta definição, no mesmo trabalho, os investigadores desenvolveram um instrumento capaz de medir as percepções sobre a liderança ética, denominado de *Ethical Leadership Scale* (ELS). Esta escala, composta por dez elementos, confirma que a liderança ética emerge da combinação entre as características e os comportamentos dos líderes. Para além do seu caráter íntegro, altruísta e dedicado, é importante que consigam demonstrar a sua integridade na forma como gerem e tratam os seus trabalhadores, primando pela justiça e pelo cuidado, mas sendo exigentes quanto à sua conduta ética (Brown et al., 2006).

2.4.1 Liderança Ética e outras formas de liderança associadas: diferenças e similitudes

Existem várias concepções teóricas da liderança que partilham semelhanças com a liderança ética, sendo o fator “ética” encontrado com frequência, nomeadamente, na liderança transformacional, transaccional, espiritual e autêntica (Brown & Treviño, 2006).

Brown e Treviño (2006) referem que a liderança ética e transformacional têm algumas semelhanças, uma vez que em ambos os estilos de liderança os líderes se preocupam com os outros, são vistos como modelos a seguir e agem de acordo com os seus valores e princípios.

Contudo, existem algumas diferenças notórias entre ambas as concepções. A liderança ética caracteriza-se principalmente pelo comportamento moral, ético e justo como forma de influenciar os que estão à sua volta. Na liderança transformacional, isto não é tão notório. Na liderança transformacional, os líderes estimulam o pensamento crítico e inovador dos seus seguidores para uma tomada de consciência acerca dos problemas, e ajudam-nos a reconhecer os seus próprios princípios e valores, estimulando-os intelectualmente a adotar uma sua visão de futuro e de mudança (Brown & Treviño, 2006; Den Hartog, 2015).

Outra diferença notória entre ambas, é o facto de o líder ético ser visto como uma pessoa moral e um gestor moral, enquanto que o líderes transformacionais podem exibir intenções mais altruístas e autênticas ou mais egocêntricas (denominada de pseudotransformacional) (Bass &

Steidlemeier, 1999). Claramente que, devido ao explícito foco na moralidade, a forma autêntica da liderança transformacional partilha mais semelhanças com a liderança ética, sendo que a forma pseudotransformacional se identifica mais com uma liderança não ética (Brown & Treviño, 2006).

A liderança transacional tem um ponto bastante associado à liderança ética, principalmente no que toca ao ato de recompensar os subordinados quando praticam e adotam um certo tipo de medidas. Os líderes éticos utilizam a recompensa ou a punição para moldar o comportamento dos seus seguidores (Brown & Treviño, 2006). Contudo, o foco na liderança transacional é conseguir que os seguidores atinjam o desempenho esperado e na forma como podem facilitar esse desempenho. Contrariamente, na liderança ética, apesar de também adotar a recompensa e a punição, o foco vai muito para além disso, querendo realmente afetar a consciência ética e o comportamento dos subordinados (Den Hartog, 2015).

Relativamente à liderança espiritual, Brown e Treviño (2006) também apontam semelhanças e diferenças em relação ao modelo de liderança ética. A liderança espiritual concentra-se em motivar os seguidores a desenvolverem um “sentido de sobrevivência espiritual” (Fry, 2003, p.711). Para além disso, este tipo de líderes apresenta-se como visionários e espirituais, uma característica não associada à liderança ética. A convergência com a liderança ética surge pois também são considerados líderes íntegros, honestos, humildes, de confiança, tratando os outros de forma ética, compassiva e com respeito (Reave, 2005).

Por fim, a liderança autêntica pode ser considerada uma “estrutura raiz” que podia “incorporar a liderança carismática, transformacional, ou íntegra e/ou ética” (Luthans & Avolio, 2003, p.4). Este tipo de liderança também converge com a liderança ética em termos de características individuais dos seus líderes. Tanto líderes autênticos como líderes éticos têm princípios éticos (atuam segundo os mesmos) e são orientados para as pessoas. Contudo, a liderança autêntica destaca-se pela autenticidade e pela autoconsciência, princípios que não são basilares no conceito de liderança ética, que se foca mais na ética e na moralidade, no cuidado e na preocupação com os outros (Brown & Treviño, 2006; Den Hartog, 2015).

2.4.2 O perfil de líder ético

De acordo com Ajzen (1987), as diferenças e as características individuais podem ser bastante úteis para conseguirmos perceber a tendência de alguém para tomar certas decisões de natureza ética ou para adotarem certos comportamentos. Associando as características aos nossos comportamentos e às nossas ações, conseguimos perceber mais sobre a tomada de decisão ética e sobre o comportamento ético.

Para além das características que associamos à liderança ética, que foram sendo identificadas e descritas nos pontos anteriores, é possível caracterizar o líder ético de acordo com os seus traços de personalidade.

O modelo da personalidade mais divulgado é o *The Big Five*, e após a sua criação é possível concetualizar e medir as características da personalidade de forma mais eficaz. A sua popularidade deve-se principalmente ao abundante suporte empírico que tem sido recolhido. Este modelo engloba cinco características essenciais: a conscienciosidade, a extroversão, a amabilidade, a estabilidade emocional e a abertura à experiência (Cunha, et al., 2014).

A conscienciosidade está associada à responsabilidade, obediência, determinação e perseverança (Brown & Treviño, 2006). Esta característica descreve indivíduos autodisciplinados e resistentes a impulsos, estando altamente relacionados com o desempenho profissional (Cunha et al., 2014).

A extroversão pode ser associada à energia e assertividade e descreve indivíduos afetuosos, sociáveis e que se sentem bem com eles mesmos. A extroversão também pode ser denominada de “afetividade positiva” (Cunha et al., 2014, p. 45).

A amabilidade está altamente relacionada com o altruísmo, a confiança e a bondade e é associada a indivíduos que conseguem estabelecer boas relações interpessoais (Cunha et al., 2014).

O neuroticismo corresponde à tendência para experienciar estados emocionais negativos e para vivenciar pouca estabilidade emocional, sendo que as características mais associadas são a hostilidade, a impulsividade e o stress.

Em último, a abertura à experiência refere-se ao grau em que um indivíduo está disposto a experienciar novas experiências e a adaptar-se à mudança. Este tipo de indivíduos pode ser associado à imaginação, à curiosidade, à originalidade e à criatividade (Brown & Treviño, 2006).

Brown e Treviño (2006) propõem que a conscienciosidade e a amabilidade são características da personalidade positivamente relacionadas com a liderança ética, não propondo qualquer relação com a abertura à experiência e com a extroversão, uma vez que esses traços de personalidade estão mais relacionados com o carisma, uma característica que não define a liderança ética.

Assim sendo, os autores consideram que a amabilidade pode ser o traço de personalidade que mais se relaciona com este tipo de liderança, uma vez que, por definição, este tipo de líderes são altruístas, atenciosos e preocupados com aqueles que os rodeiam (Brown & Treviño, 2006).

A conscienciosidade também exerce um papel importante na definição das características do líder ético, sendo que representa o autocontrolo, a fiabilidade, a responsabilidade e a confiança. Indivíduos com este tipo de característica tendem a pensar cuidadosamente antes de agir, tendo sempre em consideração as suas obrigações morais e as suas responsabilidades, o que é extremamente importante para líderes que querem ser percebidos como sendo éticos (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011). Para isso, os líderes estabelecem padrões éticos, claros e bem definidos (que devem ser aplicados à sua vida) para que possam ser vistos como líderes éticos. Sintetizando o ponto de vista dos autores, indivíduos conscienciosos têm mais probabilidades de serem percebidos como sendo líderes éticos (Kalshoven, et al., 2011).

Por fim, no que diz respeito ao neuroticismo esta pode ser uma característica que também não se relaciona com a liderança ética, uma vez que não é sequer uma característica formadora de um líder (R. Hogan, R., Curphy, & J. Hogan, 1994). Walumbwa e Shaubroeck (2009) não encontraram qualquer tipo de relação entre a liderança ética e o neuroticismo, uma vez que líderes éticos representam exatamente o contrário do que é um indivíduo com esta característica, uma vez que está associada a hostilidade, a medo, e ansiedade (Den Hartog, 2015).

Assim sendo, pode ser afirmado que o neuroticismo não está ligado às características de um líder ético, e é expectável que estes líderes não expressem estados emocionais negativos ou se comportem de forma impulsiva. Em vez disso, líderes éticos são associados a altos níveis de estabilidade emocional (Kalshoven et al., 2011), conseguindo manter relações interpessoais positivas com os seus subordinados, baseadas na confiança e no respeito.

Depois de explorado melhor o fenómeno da liderança ética, urge perceber que tipo de relações estabelece com outros fenómenos e conceitos e que consequências revela a nível organizacional.

Segundo Bedi et al., (2016), a liderança ética pode trazer uma série de consequências positivas para a organização, como o esforço e dedicação, a adoção de comportamentos éticos, a satisfação no trabalho, o bem-estar psicológico, o compromisso organizacional e o envolvimento e identificação com a organização. Quando o líder trata os seus colaboradores de forma justa, e ao comunicar a importância da ética, os colaboradores são menos propensos a sair da organização, a envolver-se em conflitos e a adotar comportamentos contraproducentes (Bedi et al., 2016).

Tendo em conta a quantidade de benefícios que a liderança ética pode trazer para os colaboradores, e considerando o tema de estudo desta investigação, de seguida abordar-se-á o conceito de bem-estar no local de trabalho.

2.5 Bem-estar no local de trabalho

O bem-estar (ou felicidade) no local de trabalho tem se tornado um tema com maior relevância (De Simone, 2014) e mais reconhecido como um fator importante para o progresso organizacional (Huppert & So, 2013), existindo uma variedade de significados e definições atribuídas a este conceito. No passado, o termo “bem-estar” alusivo ao local de trabalho referia-se, principalmente, à saúde física do trabalhador. Com o passar dos anos, este conceito foi adquirindo um sentido mais amplo, envolvendo também estados emocionais, mentais, psicológicos e sociais (De Simone, 2014).

Estudar o bem-estar nas organizações tem suscitado muito interesse por parte de teóricos e investigadores. Por inerência, é uma condicionante que afeta a pessoa o seu trabalho e torna-se fruto da evolução natural do ser humano em termos físicos e psicológicos (Onesti, 2023). Sendo o local de trabalho um sítio onde as pessoas passam uma grande parte do seu tempo (e da sua vida), há um sólido fundamento ético para centrar a atenção para a forma como pode afetar as pessoas (Guest, 2017).

Para definir este conceito, a maioria dos académicos refere-se a “bem-estar subjetivo”. Segundo Diener, Suh, Lucas e Smith (1999) o bem-estar subjetivo abrange três componentes: a satisfação com a vida, a presença de experiências emocionais positivas (como a alegria e o entusiasmo) e a ausência de experiências emocionais negativas (como a depressão, a tristeza e o descontentamento). Segundo Locke (1976) Um elemento essencial para o bem-estar no trabalho é a satisfação, que está associada a um estado emocional positivo resultante de avaliações e de experiências de trabalho (De Simone, 2014). Para além disso, dedicação e compromisso com o

trabalho, o sentido de realização e os relacionamentos interpessoais também são apontados como fundamentais (De Simone, 2014).

A literatura confirma que existe uma série de fatores que influenciam o bem-estar das pessoas no trabalho, desde as condições mais físicas e relacionadas com o trabalho, nomeadamente o conforto, ambiente físico e equipamentos, a remuneração, a carga de trabalho, até a aspetos mais sociais, relacionais e emocionais como a relação com os colegas e supervisores, os valores (respeito, transparência) implementados no local de trabalho, a comunicação e abertura e os estilos de liderança (Shier & Graham, 2010; Biggio & Cortese, 2013).

A liderança é, de facto, um fator que pode influenciar a experiência de trabalho, tanto de forma positiva como negativa (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018; Onesti, 2023). De estilos de liderança mais autocráticos, espera-se que tragam mais malefícios para as organizações, enquanto que estilos de liderança orientados para a ética podem contribuir para experiências positivas e enriquecedoras (De Simone, 2014).

Assim sendo, de seguida será abordada a relação entre o estilo de liderança ética e o bem-estar dos trabalhadores.

2.6 Liderança Ética e o Bem-Estar dos trabalhadores

Tal como mencionado anteriormente, as mudanças sociais, tecnológicas, políticas e económicas que decorrem ao longo do tempo, exigem que existam melhores estratégias de gestão, no seio organizacional, e o bom relacionamento dos líderes com os seus trabalhadores começa a ser uma necessidade crescente (Machado & Davim, 2014). A liderança é um dos fatores que mais influencia o bem-estar das pessoas no local de trabalho, sendo que as organizações beneficiam de estilos de liderança que empreguem valores de justiça, transparência, e respeito, como é o caso da liderança ética, que tem vindo a ser associada a resultados positivos na motivação, no desempenho, no bem-estar e na proliferação da tomada de decisão e comportamentos éticos (Den Hartog, 2015).

Segundo Fisher (2010) e Rego (2011), existem ações e práticas de liderança que se constituem cruciais para a promoção da felicidade no trabalho: atuar de forma honesta, ética, justa e respeitadora, comunicar de forma aberta com os colaboradores, fomentar climas organizacionais que facilitem a partilha, o apoio e a confiança, encorajar a lealdade e a transparência, praticar a justiça, fomentar a saúde física e psicológica (Cunha et al. 2014, p. 180).

Assim sendo, é possível verificar que muitos destes valores, considerados promotores de felicidade, constituem características da liderança ética.

O comportamento dos líderes éticos mostra ser algo que revela extrema importância no que diz respeito à forma como as pessoas percecionam as suas experiências de trabalho. Ao promoverem a construção de relações de qualidade com os colaboradores, com base na honestidade, justiça e confiança, ao proporcionarem ambientes de trabalho acolhedores e estimulantes e ao transmitirem a sua conduta ética aos seus colaboradores, os líderes éticos criam estados emocionais e psicológicos positivos (Bedi et al., 2016).

A influência positiva da liderança ética no bem-estar dos trabalhadores começa já a ser enfatizada em vários estudos recentes (Teimouri, Hosseini & Ardeshiri, 2018).

Assim sendo, é possível que a promoção da liderança ética revele ser eficaz para melhorar o bem-estar no local de trabalho, sendo necessário que as organizações apostem em estratégias que permitam desenvolver este tipo de liderança (Chughtai, Byrne & Flood, 2014). Assim sendo, o presente trabalho tem como objetivo último perceber esta relação entre liderança ética e bem-estar: se a dimensão ética, aliada à liderança, é capaz de fazer a diferença no bem-estar organizacional.

Capítulo 3 – Metodologia

Neste capítulo, pretende-se expor de forma detalhada o método de investigação utilizado para o presente trabalho, justificando todas as opções metodológicas de forma a atingir os objetivos propostos. Assim sendo, primeiramente, é apresentada a metodologia utilizada no decurso do processo de investigação, seguida das ferramentas utilizadas para a obtenção dos dados e dos métodos que serão aplicados para a exploração dos dados posteriormente obtidos.

3.1. Posicionamento metodológico e caracterização da pesquisa

Para que seja possível observar e compreender, de forma mais pormenorizada, certos fenómenos nas ciências sociais e do comportamento humano é necessário atentar e focar para além do óbvio, porque “nem todos os fenómenos no mundo humano se conseguem quantificar” (Tesch, 1990, p. 1), beneficiando de uma visão mais holística, onde se procura compreender a subjetividade intrínseca à natureza humana (onde coabitam múltiplas realidades) e o surgimento e causas de determinados fenómenos (Grupta & Awasthy, 2015; Ruas, 2022; Santos & Nogueira, 2023).

Deste modo, tendo em conta o caráter altamente subjetivo que caracteriza o tema central desta investigação, e contrariando a grande quantidade de estudos que seguem métodos e metodologias quantitativas para estudar fenómenos na gestão e nas ciências sociais, e em específico o tema da Liderança Ética, o presente trabalho basear-se-á numa abordagem de cariz qualitativo e sob o paradigma fenomenológico. A metodologia qualitativa, apesar de pouco utilizada para estudar esta temática, torna-se basilar para enriquecer e melhor perceber conceitos como os que são alvo de estudo nesta investigação (Conger, 1998; Frisch & Huppenbauer, 2013).

O paradigma fenomenológico tem como objetivo a descrição, interpretação e exploração de determinado fenómeno, assumindo, por isso, uma posição mais holística no que toca ao processo de investigação (Ruas, 2022). Este paradigma torna-se, por isso, pertinente quando existe a necessidade de se atuar de forma mais interpretativa, dando ênfase na perspetiva e na experiência subjetiva, tentando perceber de que forma as pessoas contribuem, de forma interativa, para o mundo social (Almeida & Freire, 2008).

Assim sendo, a investigação qualitativa permite ao investigador estudar fenómenos sociais e culturais, conseguindo uma maior compreensão das pessoas, das suas ações, decisões, motivações e entender, de forma mais ampla e global, os contextos em que se inserem (Myers,

2009). Ao estudar os fenómenos no seu ambiente natural e auxiliando-se dos “atores” organizacionais ou sociais, a investigadora consegue dar sentido e interpretar fenómenos (Denzin & Lincoln, 1994). Por isso, a pesquisa com uma abordagem qualitativa trata de dados simbólicos, existindo espaço para a interpretação e para explorar o sentido e o significado das experiências dos indivíduos, os seus comportamentos, atitudes e valores (Schreier, 2012; Santos & Nogueira, 2023). Pode ser considerado um método exigente, demoroso e metodologicamente complexo, mas que ao apresentar um aprofundamento das temáticas estudadas consegue clarificar, de forma inovadora, fenómenos complexos como a liderança. A pluralidade de perspetivas apresentadas, estudadas a partir dos contextos naturais onde acontecem, são capazes de resultar em mudanças de paradigma que outros métodos não são capazes de atingir. Contudo, a limitada contribuição dos estudos qualitativos para temáticas contextualmente ricas (e controversas concetualmente) como a liderança, mostra-se paradoxal (Conger, 1998).

Considerando que a presente investigação tem como objetivo estudar a influência que a Liderança Ética apresenta no Bem-Estar dos trabalhadores, é importante recolher dados ricos e pormenorizados, resultantes da perceção dos trabalhadores e, por sua vez, das suas experiências, resultando em processos mais profundos e dando “voz” aos participantes (Bluhm, Harman, Lee & Mitchell, 2011). Entende-se, assim, que a abordagem qualitativa, sob forma de um paradigma interpretativo, é o que mais se adequa para cumprir os objetivos da presente investigação, que pretende explorar, com detalhe, as experiências percecionadas dos trabalhadores (e líderes) acerca dos seus líderes, quer sejam opiniões, emoções, comportamentos ou interações.

O objetivo da investigação qualitativa não se foca na mensuração ou teste de teorias, mas sim no desenvolvimento das mesmas, utilizando as descrições pormenorizadas para compreender as interdependências e dinamismos existentes, atingindo uma maior claridade concetual (Grupta & Awasthy, 2015). Por isso, a investigação é desenvolvida partindo do particular – utilizando os dados obtidos de fontes e observações singulares - para o geral, o que lhe confere um cariz indutivo e idiográfico (Ruas, 2022; Almeida & Freire, 2008).

Cabe ainda referir, que para a realização do presente trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória, uma vez que a investigadora considerou pertinente a exploração do tema por forma qualitativa, contrariamente à tradição associada ao tema – sendo o objetivo tratar o tema com maior profundidade e detalhe – e estudar um universo populacional relativamente pequeno (Myers, 2009). A pesquisa exploratória não procura a generalização e conclusão para os fenómenos alvo de estudo, mas antes a obtenção de conhecimento e a exploração de outras ideias

mediante as respostas obtidas por parte dos entrevistados, tendo em conta uma população específica. Para que fosse possível cumprir com os objetivos de investigação, foi então necessário realizar uma revisão de bibliografia, de modo a constatar o estado da arte, seguida da realização de entrevistas para, posteriormente, ser possível realizar a análise do conteúdo recolhido (Gerhardt & Silveira, 2009).

3.2. Métodos de recolha e análise de dados

Em conformidade com o exposto no ponto anterior, a interpretação e a observação assumem um papel essencial neste tipo de investigação. A pesquisa qualitativa engloba uma série de métodos de recolha de dados, sendo a entrevista um dos mais comuns e mais utilizados em gestão, sendo considerado um método de eleição para a investigação qualitativa (Myers, 2009).

As entrevistas assumem que se desenvolva um processo interacional e comunicacional entre entrevistador(a) e entrevistado/a (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019), numa ótica de partilha através dos discursos proferidos. Assim sendo, como método de recolha de dados para o presente trabalho de investigação foi usado, como método principal, as entrevistas semiestruturadas, considerado pela investigadora o mais vantajoso para aprofundar os objetivos propostos: “as entrevistas exploratórias não têm como função verificar hipóteses nem recolher ou analisar dados específicos, mas sim abrir pistas a reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspetos de um dado problema (...)” (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019, p. 104).

As entrevistas podem apresentar diferentes estruturas, sendo que a mais pertinente para a presente dissertação é a entrevista semiestruturada, uma vez que permite a utilização de um guião pré-definido e sustentado, com perguntas fundamentais que auxiliam o controlo e a coerência do estudo, mas sem que exista uma estrita obediência à sua organização, existindo mais flexibilidade e podendo introduzir perguntas que possam surgir ao longo da conversa (Myers, 2009).

Na realidade, e tal como referido por Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019), o trabalho de entrevistas pode ser complementado, por exemplo, com trabalho de observação, comumente utilizado na pesquisa exploratória: a apreensão dos ambientes, de comportamentos, de interações. Numa perspetiva de complementaridade, tornou-se relevante a perceção, por parte da

investigadora, dos ambientes presenciados aquando das entrevistas - a manifestação dos ambientes, pode ser, igualmente, alvo de investigação e de análise.

Terminando a recolha de dados, importa trabalharem-se os dados de forma eficiente, e por isso, a análise de conteúdo torna-se fundamental, tendo sido o método utilizado pela investigadora. Depois de realizadas todas as entrevistas, foi feita uma transcrição integral, para conservar todo o discurso de forma organizada. A análise qualitativa é, naturalmente, uma tarefa exigente, que se vai desenrolando em constante interação com os dados (Tesch, 1990; Bogdan & Bilken, 1994), tendo em conta a grande quantidade de informação que é recolhida. Torna-se, por isso, fundamental que se seleccione e filtre a informação necessária e mais importante (Myers, 2009), mas respeitando, na medida em que é possível, a forma como as narrativas foram transcritas (Bogdan & Bilken, 1994).

Segundo Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019), a análise de conteúdo consiste em organizar as informações recolhidas metodicamente, agrupando-as ou categorizando-as por temas de pertinência. Os autores assumem ainda que, na investigação social, a análise de conteúdo é cada vez mais utilizada porque “oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade” (p.324) como é o caso das entrevistas semiestruturadas.

A análise de conteúdo desta dissertação tem como base de estudo as percepções, testemunhos reais e afirmações proferidas pelas pessoas participantes. Através do guião semiestruturado, foi possível criar categorias e subcategorias de análise (ver Apêndice III) para conseguir estudar as principais determinantes do trabalho: A Liderança Ética e o Bem-Estar no local de trabalho. Contudo, e de forma a auxiliar a investigadora na categorização destas dimensões, utilizou-se o software “Voyant”, uma ferramenta de análise de texto que nos permite analisar o conteúdo de várias formas. Neste caso, o objetivo da investigadora seria criar uma “nuvem de palavras” que caracterizasse o trabalho, através da recolha (filtrada) das palavras mais referidas ao longo das entrevistas. Assim sendo, foi necessário efetuar uma limpeza de palavras que pudessem comprometer, em primeiro lugar, o anonimato das pessoas participantes - eliminaram-se, por isso, todas as palavras identificativas, como os nomes das organizações e das pessoas participantes. Numa segunda fase, foi necessário limpar palavras de ligação, conjunções, entre outras (Figura 1).

A ideia de organizar a informação recolhida, de forma sucinta, gráfica e de fácil compreensão, apelando à comunicação visual (DePaolo & Wilkinson, 2014), foi o grande objetivo

na utilização desta técnica, bem como destacar a importância de certas temáticas para a exploração dos fenómenos em questão. É possível, também, destacar as interligações entre as palavras em causa, verificando-se padrões de relação e de significado entre si.



Figura 1 - Nuvem de palavras que caracteriza o trabalho realizado através dos discursos das entrevistas

As palavras destacadas servem como auxílio para perceber de forma abrangente que conceitos foram sendo mais proferidos ao longo dos discursos das pessoas entrevistadas. Destacam-se, claramente, as palavras “Bem-Estar”, “Pessoas”, “Liderança”, “Líder”, “Ética”, “Organização” e “Valores”.

Assim sendo, mantendo a linha utilizada no guião de entrevista, e para melhor responder aos objetivos de investigação, a investigadora decidiu analisar o conceito de Liderança Ética descortinando-o, primeiramente, nos conceitos de “Liderança” e de “Ética”, acreditando que a sua análise aprofundada, poderá contribuir para uma posterior análise mais elucidativa do conceito conjunto. Na categoria “Liderança”, para além do conceito propriamente dito, será analisado, de acordo com os testemunhos, a caracterização da figura de “Líder”. Estão presentes, na nuvem, conceitos que serão importantes para esta caracterização: “emocional”, “capacidade”, “valores”, “características”, “princípios”. Já para a dimensão ética, será importante explorar os “valores” e “princípios” da figura de “líder”. De seguida, conjugam-se ambos os conceitos e explora-se o conceito de Liderança Ética no seu todo. E por fim, utiliza-se o termo “Bem-estar”, explorando-o

numa primeira fase de forma individualizada, para que seja possível compilar ambos os conceitos e responder à pergunta de investigação central.

3.3 Caracterização da Amostra

Com o objetivo de operacionalizar e responder à temática de estudo, e de forma a estudar os fenómenos no seu contexto natural e efetivo, presenciando os seus contextos, quis a investigadora realizar as entrevistas em ambiente organizacional.

O principal objetivo deste estudo é, em primeiro lugar, verificar o fenómeno da Liderança Ética, (primordialmente) através da perspetiva dos liderados e dos/das seus/suas líderes, para que seja possível estabelecer algumas relações entre duas posições que, dentro de uma organização, interagem inevitavelmente entre si. Em segundo lugar, perceber de que forma é percecionado ou vivenciado o bem-estar no local de trabalho, e por fim, verificar se a Liderança Ética influencia, ou não, o bem-estar dos trabalhadores.

De modo a operacionalizar o trabalho de campo, inicialmente foram definidas um conjunto de organizações segundo um conjunto de critérios, definidos pela investigadora:

Critérios para a escolha de Organizações
1. Zona Geográfica: Porto e Braga
2. Organizações de média e grande dimensão
3. Diferentes setores de atividade
4. Conhecimentos e facilidade de contactos

Tabela 1 - Critérios para a escolha das organizações

Tendo a investigadora preferência pelo método de entrevista presencial, seria importante existir uma maior acessibilidade no que diz respeito às deslocações, e por esse motivo, as zonas do Porto e de Braga seriam as de mais fácil acesso.

Em seguida, a dimensão das organizações tomou-se um critério de escolha importante, pois são formadas por mais pessoas, com diferentes cargos e hierarquias, o que facilitaria a exploração dos fenómenos em causa (tabela 2).

Caracterização	Dimensão
Organização 1 – Distrito do Porto	Média
Organização 2 – Distrito de Braga	Média
Organização 3 – Distrito de Braga	Grande
Organização 4 – Distrito do Porto	Média/Grande

Tabela 2 - Caracterização das organizações

Tal como foi apresentado no capítulo da revisão da literatura, a cultura organizacional pode ser um grande impulsionador de uma consciência ética e de valores próprios da organização. Para conseguir explorar e vivenciar uma diversidade de culturas organizacionais, com diferentes características, formas de atuação e ambientes, e para conhecer, de facto, que pontos convergentes e divergentes podem ser encontrados quando se analisam estes fenómenos a investigadora achou pertinente que o estudo fosse intersectorial.

Por fim, e de forma a agilizar o trabalho de campo e os contactos para organizações, que nem sempre são fáceis, a investigadora optou por recorrer a organizações que pudessem interessar-se no estudo, pelas suas características, bem como por contactos mais próximos que pudessem agilizar este processo.

Assim sendo, inicialmente foram identificadas dez organizações de diferentes setores de atividade: do setor público comunitário/político, setor público educativo e académico, setor privado/desportivo e setor privado industrial e comercial/serviços.

Foram contactadas cinco das organizações, das quais apenas quatro responderam favoravelmente. O conjunto destas quatro organizações assume-se como sendo a população de análise. Dentro de cada organização, o objetivo para o desenvolvimento deste estudo foi recolher perceções de liderados e dos seus respetivos líderes, para que fosse possível existir uma comparação entre ambas as perspetivas.

Trata-se, por isso, de uma amostra não probabilística por conveniência, em que a “seleção de unidades da amostra é feita de forma arbitrária em função da conveniência da pesquisa” (Barañano, 2004, p. 91), uma vez que serão inquiridos os trabalhadores e líderes que pretendam colaborar, das organizações que responderam ao contacto por parte da investigadora.

A investigadora sugeriu, a cada organização, a realização de entrevistas a um número de quatro a seis pessoas em posição de liderados e a uma pessoa em posição de liderança, sendo que as proporções apresentadas na tabela abaixo, foram as disponibilizadas pelas organizações.

Tipo de organização	Nº de pessoas entrevistadas por organização
Organização 1 – setor público-comunitário	1 líder + 5 liderados
Organização 2 – setor privado-comercial/serviços	1 líder + 3 liderados
Organização 3 – setor público-educacional	1 líder + 6 liderados
Organização 4 – setor privado-desportivo	1 líder + 2 liderados

Tabela 3 - Tipo de organizações e número de pessoas entrevistadas

No que toca ao perfil dos liderados, a escolha foi feita por parte das organizações, bem como o contacto a quem gostaria de efetivamente participar e colaborar no estudo. Assim sendo, a investigadora não definiu nenhum critério para a escolha das pessoas lideradas. Ainda assim, achou-se pertinente recolher informações quando ao género, idade e habilitações académicas, função e de todos os entrevistados, apresentadas na Tabela 4 abaixo. De forma a melhor elucidar o leitor, na coluna “Numeração dos entrevistados”, **o 1º dígito diz respeito à organização, enquanto que o 2º dígito indica a pessoa entrevistada.**

NUMERAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	GÉNERO	IDADE	HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	FUNÇÃO
ORGANIZAÇÃO 1				
E1.1 (LÍDER)	M	52	Mestre	Presidente
E1.2	F	45	Licenciada	Responsável pela Divisão Administrativa e Qualidade
E1.3	F	44	Mestre	Diretora de Departamento
E1.4	F	40	Licenciada	Técnica Superior
E1.5	M	67	Licenciado	Chefe de Divisão
E1.6	M	55	Doutor	Diretor de Departamento
ORGANIZAÇÃO 2				
E2.1 (LÍDER)	M	44	Licenciado	CEO
E2.2	F	41	Licenciada	Coordenadora de Projetos de Formação
E2.3	M	44	12º ano de escolaridade	Gestor de Produto

E2.4	M	47	Licenciado	Gestor de Produto
ORGANIZAÇÃO 3				
E3.1 (LÍDER)	F	50	Mestre	Diretora do Serviço
E3.2	F	49	Mestre	Chefe de Divisão
E3.3	F	41	Mestre	Coordenadora
E3.4	F	40	Mestre	Técnica Superior
E3.5	F	37	Mestre	Assistente Técnica
E3.6	F	47	Licenciada	Técnica Superior
E3.7	F	66	Licenciada	Técnica Superior
ORGANIZAÇÃO 4				
E4.1 (LÍDER)	M	45	Mestre	Vice-Presidente
E4.2	F	25	Mestre	Responsável pelo Dep. Recursos Humanos
E4.3	F	24	Licenciada	Assessora

Tabela 4 - Caracterização da Amostra

3.4 Procedimentos

Atendendo ao tema central desta investigação, e à dimensão do trabalho, primeiramente foi necessário perceber o atual estado da arte e de que forma a sociedade vê (e se revê) nas questões éticas no que diz respeito ao setor empresarial e organizacional. O contexto social e económico são grandes influenciadores da realidade que se encontra na sociedade, e também por isso o tema da Liderança Ética e a importância do Bem-Estar no local de trabalho se têm tornado temas mais discutidos. Foi, por isso, necessário existir um trabalho de revisão de literatura, que se estendeu até ao final do trabalho, de diversas fontes científicas, para sustentação do trabalho de campo.

Depois de realizada grande parte do trabalho de leitura e investigação teórica, foi necessário começar a preparar o material para a realização das entrevistas.

O primeiro passo foi redigir o documento “Termo de Consentimento Informado” (ver Apêndice I), essencial para mostrar às pessoas entrevistadas que a segurança e anonimato dos seus dados estava a ser, durante todo o processo, salvaguardada. O documento contemplou duas modalidades de entrevista, presencial com gravação de áudio, e via plataforma ZOOM, com

gravação de imagem e áudio. Apesar da preferência pela entrevista presencial, a investigadora incluiu ainda a modalidade online, através da plataforma ZOOM, numa perspetiva de comodidade, se necessário, para as pessoas entrevistadas e ainda se fosse necessário recorrer por motivos de indisponibilidade de deslocação por parte da investigadora. O documento foi assinado por ambas as partes, antes do momento de entrevista.

O segundo passo, foi passar para a realização do guião de entrevista (ver Apêndice II) utilizado para a realização das entrevistas semiestruturadas, contendo perguntas de carácter mais abrangente, aberto e exploratório, nomeadamente, no que diz respeito aos conceitos, e perguntas mais específicas, sobre as suas próprias situações e condições.

Desenhado e estruturado o guião, e concluído o termo de consentimento, foram de seguida contactadas as cinco organizações, via e-mail, onde foram explicados os objetivos do estudo e a importância da participação. Um dos contactos foi ainda efetuado, também, via presencial e outro diretamente via *LinkedIn*. Tal como esperado, a fase de contactos é algo demorada. Na ausência de resposta de uma das organizações, levou a outra tentativa de contactos, via *LinkedIn*. Contudo, e verificando-se a ausência total de resposta, a investigadora decidiu avançar com as quatro organizações que aceitaram participar no estudo.

Numa primeira fase, as entrevistas foram todas realizadas com os/as líderes, que posteriormente agilizaram o processo junto dos seus/suas liderados/as.

A investigadora deslocou-se presencialmente às quatro organizações, e foi acolhida e recebida de forma gentil e descontraída em todos os ambientes, mesmo apesar da formalidade tradicional de alguns ambientes. As entrevistas em modo presencial foram cruciais para que fosse possível recolher algumas impressões e perceções sobre aquilo que era observável: as interações, os espaços, os símbolos, a comunicação.

Na data assinalada para a realização das entrevistas, foi entregue e solicitado a cada pessoa que lesse com atenção o termo de consentimento, e que aceitasse a gravação do áudio para posterior análise. Foram realizadas, no total 15 entrevistas presenciais e 5 em modo online, sendo que nestes casos o termo de consentimento foi enviado antes, para que houvesse tempo para explorar o documento. As entrevistas foram realizadas nos meses de junho, julho e agosto de 2023.

Findo o processo de recolha de dados, foi necessário proceder à transcrição integral de todas as entrevistas. Este processo mostrou-se demorado e cansativo, e durou até ao final de mês de agosto. Terminado este processo, começou a análise, descrição e discussão dos dados

recolhidos das entrevistas, com o objetivo primordial de responder às perguntas e objetivos de investigação deste trabalho.

Capítulo 4 - Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

4.1 Caracterização dos entrevistados

O presente capítulo pretende responder aos objetivos e questões de partida anteriormente definidos, sustentados pela revisão da bibliografia e ancorados no trabalho de campo, efetuado através de entrevistas.

Como objetivo primordial desta investigação - **“Pode a Liderança Ética influenciar o bem-estar dos trabalhadores?”** – importa perceber, principalmente, através da perceção dos liderados de que forma percebem o construto de liderança ética e se esta é promotora de um maior bem-estar na organização. Ainda pertinente, é a perspetiva dos seus líderes, com quem lidam no seu dia-a-dia, e que podem ser os próprios agentes de mudança. Daqui resultam, através dos testemunhos, as relações entre aquilo que podem conceber como a imagem de líder e o que efetivamente presenciaram.

A este capítulo compete o debate, a corroboração ou o contraste entre a teoria apresentada na revisão da literatura com a informação recolhida. Contudo, e tendo em consideração a natureza do estudo, o objetivo não é generalizar os resultados obtidos, mas sim presenciar a existência de um fenómeno na população participante.

Como apresentado no tabela 4, a amostra é constituída por 20 pessoas – 4 líderes (um por cada organização) e 16 liderados. A informação foi recolhida num total de 4 organizações de diferentes setores: setor público comunitário e local, setor público educativo universitário, setor privado e desportivo e setor privado de serviços, com intuito de presenciar diferentes culturas organizacionais de modo a conseguir perceber, de facto, tanto a importância da (in)existência de uma cultura que promova valores éticos e que seja repercutida pela liderança, e aquilo que mais pode influenciar o bem-estar dos trabalhadores.

Na sua generalidade, os entrevistados possuem uma licenciatura ou mestrado, exceto o entrevistado 10 que possui o 12º ano de escolaridade e o entrevistado 6 que possui o grau de doutor. O grau de escolaridade não foi um critério para realizar a entrevista, podendo todas as pessoas, independentemente do seu grau de escolaridade, realizar a entrevista.

No que ao género das pessoas entrevistadas diz respeito, o estudo conta com a presença de 3 líderes do género masculino e uma líder do género feminino. Nos liderados, 12 são mulheres e 4 são homens. Relativamente à idade dos entrevistados, entre líderes as idades estão compreendidas entre os 44 e os 52 anos, enquanto que entre as pessoas lideradas existe uma variação maior de idades, tendo a pessoa mais nova 24 anos e a mais velha 67 anos. A idade, o género, as habilitações académicas, e a função (se mais próxima ou mais distante da liderança) podem na percepção dos entrevistados sobre os fenómenos.

4.2 Análise e discussão dos dados recolhidos

4.2.1 Liderança e Líder

O conceito de Liderança Ética expõe-se e apresenta-se como sendo o conceito nuclear desta dissertação. Numa ótica de desconstrução, tentou-se perceber, inicialmente, o conceito de liderança por parte dos entrevistados: de que forma o definem e que valores ou características mais valorizam e destacam na figura de líder. Assim sendo, nesta primeira fase importa perceber **“O que significa liderança e quais são as características e valores mais importantes num líder?”** e de que forma encaram os entrevistados estes conceitos.

De um modo geral, existe uma ideia completa e bastante descritiva do construto de liderança e de líder, existindo até uma generalização na resposta no que diz respeito aos valores e características que imperam quando se fala em liderar. Contudo, e de forma quase introdutória do discurso, uma grande parte dos entrevistados começa por dizer que a questão colocada não é de fácil resposta e pode ser algo complexa. Ainda assim, descrevem quase que ao pormenor aquilo que para si representa o/a líder e a liderança.

Sob o olhar das pessoas entrevistadas, a liderança é um processo de influência, de motivação, de incentivo, de mobilização e de orientação, por parte de alguém a quem reconhecem valor e uma série de características humanas e competências intelectuais, com o objetivo de seguir um caminho conjunto a fim de cumprir os objetivos organizacionais.

De acordo com os testemunhos, envolve alguém capaz de *“com as suas características (...) influenciar os outros a seguir um caminho, identificando-se com esse caminho e com a cultura”* a fim cumprir uma série de *“objetivos da organização”* (E3.1). É uma *“habilidade, muito*

discutível se é inata ou adquirida, mas que permite inspirar pessoas, e que ao inspirar influencia comportamentos e decisões” (E2.2).

A liderança consiste ainda, para os entrevistados, numa *“postura proativa e de apoio facilitador” (E4.1)* onde é necessário *“apoiar, gerir momentos, gerir pessoas, dar segurança” (E4.3)* e, ainda, *gerir “expectativas e sensibilidades” (E3.6)* ao mesmo tempo em que se *tenta “conjugas as metades individuais de cada um e projetá-las, sem ferir essa individualidade, para um bem maior” (E1.1)*, assumindo por isso quase que um papel agregador.

De realçar ainda, que a noção de liderança é assumida, pelos entrevistados, como uma relação de reciprocidade entre líderes e liderados, de constante interação: *“A relação entre líder e equipa só funciona se for recíproca” (E3.4).*

As opiniões até agora enunciadas corroboram as definições dos autores mencionados no capítulo de revisão da literatura, desde a capacidade de influenciar e motivar para o contributo do sucesso das organizações, inicialmente apresentado por House et al., (1999), à capacidade de gerir esforços coletivos e individuais para o alcance de um objetivo comum de Yukl (2010) e que por fim, é um pouco mais aprofundada por Rego e Cunha (2018) quando mencionam a habilidade de capacitação dos liderados, e da existência de uma relação recíproca. Assim sendo, os entrevistados apresentam uma opinião bem formada acerca deste conceito, bem como bastante consistente entre todos.

Depois de questionados sobre este conceito, surge a necessidade de perceber que valores ou características consideram ter maior importância para a figura de líder, para que no fundo consiga exercer aquilo que descreveram no conceito de liderança. Mais uma vez, existe uma opinião unânime entre todos os entrevistados.

A noção de características “humanas” / “(inter)personais” e de competências “técnicas” está bem presente entre a população alvo de análise: a figura de líder deve ter um conjunto de competências técnicas, que o/a capacitem para a sua função e que auxiliem a equipa na prossecução dos objetivos, mas terá sempre de existir, a par dessas, um conjunto de características humanas que evidencie um estado de cuidado e preocupação com as suas equipas e com as suas “pessoas”. O facto de este estudo contemplar os testemunhos de liderados e de líderes, permite que exista uma dupla visão: é possível perceber aquilo que os/as liderados/as esperam e idealizam na figura de líder, enquanto que contrastamos com a perceção das pessoas que se encontram na própria função de líder.

A tabela seguinte destaca as características técnicas, humanas e os valores elencados ao longo dos discursos recolhidos.

Competências Técnicas	Características (Inter)Pessoais e Humanas	Valores
Capacidade de decisão	Empatia	Justiça
Capacidade de negociação	Autenticidade	Transparência
Comunicar/transmitir de forma clara os objetivos	(Auto)Confiança e Segurança	Bom-Senso
Receber feedback	Humildade	Coerência
Capacidade de observação	Resiliência	Ética
Conhecimento do trabalho dos seus funcionários	Inteligência Emocional	Exemplo
Conhecimento das tarefas e do trabalho	Proximidade	Respeito
Visão de Futuro	Saber ouvir	Imparcialidade
	Carisma	
	Capacidade de reconhecer mérito, capacitar e desenvolver	
	Espírito de equipa	
	Motivação	

Tabela 5 - Características constituintes da figura de líder

Primeiramente, revela-se interessante perceber de que forma as pessoas que se encontram em posições de liderança pensam a sua posição e a sua forma de atuação, que apesar de tudo, se torna um exercício de introspeção e de reflexão. De um modo geral, destacam¹ as

¹ As palavras destacadas a negrito nas citações de discurso são de autoria da investigadora, para facilitar a identificação no texto dos conceitos essenciais do que foram identificados na Tabela 5.

características (inter)pessoais e humanas e os valores como fatores essenciais para a figura de líder:

E1.1 (Líder) - *“Desde logo, a **justiça**. Um líder tem de ser justo, não pode andar aqui ao sabor do vento conforme lhe apetece. Tem de ser justo e **passar essa imagem de justiça**... Tem de ser **completamente transparente**. Tem de **demonstrar à equipa que acredita neles!** (...) Se puder ter **carisma**...às vezes há características mais inatas que também fazem parte dos líderes. (...) No fundo, a **empatia**... Mas há um conjunto de características que são trabalhadas! Mas há outro conjunto de premissas que para chegarmos ao “top” daquele líder tem que ver muito com características pessoais.”*

E3.1 (Líder) – *“Uma que eu entendo como relevante é a pessoa estar **segura naquilo que está a fazer** (...) **ter conhecimento das coisas e do trabalho** (...) Outra parte que eu acho que é ainda mais importante, é a **parte dos valores da pessoa**. Aquilo que as pessoas têm em si, são características intrínsecas.”*

Os relatos proferidos pelas pessoas em posições de liderança complementam-se com as visões das pessoas lideradas. Mais uma vez, a figura de líder é bastante marcada pelas palavras elencadas na tabela 5. As pessoas lideradas assumem a relevância das competências técnicas como sendo cruciais para o exercício das funções, como a *“capacidade de decisão, de negociação (...) Transmitir os objetivos de forma clara e conseguir feedback”* (E1.3). Uma das entrevistadas assume até que *“enquanto trabalhadora, tenho muita dificuldade em trabalhar com um chefe a quem eu não reconheço competência”* (E3.3). No fundo, tem de ser *“competente no assunto que está a ser tratado”* porque, dessa forma poderá atuar como um *“facilitador do trabalho dos outros (...) e acrescentar alguma coisa aquilo que nós fazemos”* (E3.3).

No entanto, os valores e as características humanas são vistos como necessários e imprescindíveis. No que diz respeito às características (inter)pessoais e humanas, é possível identificar a teoria da inteligência emocional de Goleman (1998; 2014; 2018). A capacidade *“de se colocar no lugar do outro”* (E3.4) – a empatia - é uma das mais proferidas ao longo dos discursos (E1.1, E1.2, E2.2, E3.4, E4.1). Esta característica, especificamente, que se apresenta como um dos elementos-chave da inteligência emocional, releva-se de elevada importância para a generalidade dos entrevistados, em ambas as posições. A empatia é descrita como sendo uma necessidade no que diz respeito à *“tomada de decisão”* dos líderes, corroborando a teoria

apresentada por Goleman (1998), considerando-a “*uma questão fundamental*”, apesar de ser “*um exercício exigente*” (E4.1). A importância da empatia pode ser presenciada e confirmada através das palavras que se seguem:

E1.1(Líder) - *É mais fácil decidir quando nos colocamos no lugar do outro, do outro lado de lá. Porventura, vamos perceber qual é o real impacto da nossa decisão. A decisão é o ato mais solitário de um líder. A última decisão é sempre nossa. E é nossa para bem, ou para mal. O líder tem sempre de decidir. Encontrando o timing certo, e sendo o mais justo possível e acreditando mesmo, e fazendo acreditar os outros – e isso é que é importante – de que aquela decisão foi ponderada e a pensar no bem-estar geral de todos.*”

A capacidade de saber ouvir, altamente mencionada nos discursos das pessoas entrevistadas (E1.1, E1.2, E1.3, E1.4, E1.5, E2.4, E3.1, E3.2), na minha opinião enquanto investigadora, está intrinsecamente ligada a esta dimensão da empatia e com a competência social (Goleman, 1998). Analisando dos discursos, percebe-se que o “saber ouvir” está relacionado com a compreensão e a apreensão das emoções, necessidades e opiniões das pessoas. O relato do E2.4 mostra precisamente esta dimensão de escuta ativa - “*Quando falo em ouvir não é no sentido lato... é uma interação ativa*”. A necessidade de se sentirem ouvidos e percebidos (Goleman, 2022) por parte dos/das líderes, parece ser uma constante em todas as pessoas lideradas.

A postura de autoconfiança, que promova “*um clima de confiança*” (E2.2), e a segurança elencadas pelas pessoas entrevistadas demonstram, por sua vez, as dimensões de autorregulação e de autoconsciência que devem afigurar o/a líder. Tal como explicadas por Goleman (1998), a dimensão de autoconsciência remete para um conhecimento do indivíduo do seu próprio ser, convicções, fraquezas e qualidades, transparecendo uma postura de confiança, mas existindo ao mesmo tempo uma autoconsciência, revelando “*humildade*” (E3.6). Essa autoconsciência leva a uma maior autorregulação, e por isso a um melhor controlo de impulsos, existindo mais propensão para a reflexão e para a consciencialização, refletindo-se a integridade e salvaguarda da justiça, dos valores e do ambiente de confiança organizacional – “*ter a capacidade de nos momentos mais complicados, apoiar, dar segurança às pessoas que lidera, porque independentemente das dificuldades que houver vai estar lá para o que for necessário*” (E4.3).

A motivação, identificada como uma parte fundamental do conceito de “liderança”, é também mencionada como uma característica importante, não só para benefício próprio dos/das líderes como das pessoas à sua volta. As figuras de líder devem *“incentivar, automotivar-se e motivar as pessoas a ir avante”* (E2.3).

Para terminar com a comparação com a teoria de Goleman (1998; 2014 2018), é de ressaltar, por fim, que a inteligência emocional, como um todo, é também identificada pelas pessoas entrevistadas como necessária à figura de líder e para uma boa gestão, podendo a pessoa líder ser apelidada de *“gestor de emoções”* porque *“trabalha com pessoas, são todas diferentes e têm sentimentos diferentes no dia-a-dia”* (E3.3). Por parte das pessoas líderes, consideram até que *“mais importante às vezes que as competências, é esta inteligência emocional”* (E1.1), podendo ser *“um dos maiores aliados que nós podemos ter para esta função”* (E4.1). A inteligência emocional mostra-se essencial para a interação conjunta e dinâmica que caracteriza o conceito de liderança, e que ajuda não só, o/a líder a compreender-se a si, mas a interagir, a lidar e a perceber aqueles com que lidera diariamente.

As dimensões apresentadas pelos entrevistados podem também ser consideradas à luz das teorias da liderança mencionadas na revisão da literatura, nomeadamente a teoria dos traços, a teoria comportamental, a teoria contingencial ou situacional e as novas teorias da liderança. Depois de analisadas as entrevistas e todas as dimensões associadas à imagem de líder, é possível afirmar que, para a população em análise, a imagem de líder não pode estar circunscrita a apenas uma das teorias, mas sim a uma combinação entre todas (Benmira & Agboola, 2020) uma vez que conjuntamente contribuem para uma melhor conceção da imagem de líder. Para as pessoas entrevistadas, muitas das características que vão mencionando, assim como os valores, são *“muito inatas e às vezes são um bocadinho mais difíceis de trabalhar”* (E1.1), como é o caso do carisma, mas que existem outras competências que se *“vão aprimorando e melhorando”* (E1.1). Posto isto, na minha perspetiva, a liderança assume-se também como um processo de construção e de desenvolvimento ao longo do tempo, não sendo apenas verificada e comprovada por uma série de características inatas. Deve por isso, existir uma orientação para o futuro e para as pessoas, tendo em conta que a liderança é um processo que implica a envolvimento das mesmas, e que seja fiel a uma série de princípios base norteadores da ação, mas que seja *“capaz de se adaptar às pessoas”* (E1.4) e de ir *“mudando o estilo de liderança conforme as situações que vamos encontrando, e isto é como um jogo de inteligência emocional subjacente sempre muito interessante”* (E1.1.)

Para terminar a primeira dimensão de análise, e no que toca aos valores mencionados, a grande maioria das pessoas entrevistadas frisou a liderança “pelo exemplo” ou o “agir pelo exemplo” como necessário à construção da imagem de líder. Percebe-se, por isso, que deve existir coerência estreita entre o discurso e as práticas, para que exista uma legitimação de comportamentos. Esta afirmação pode ser comprovada através dos seguintes discursos:

E2.2 - *Se o “timoneiro” for um exemplo, para quem observa é inspirador. É legítima os comportamentos. Se for alguém que não for visto como líder, a equipa desmotiva e desmoraliza. O líder tem de ser um exemplo. É um desafio enorme. Ao ser um exemplo, e ao ser coerente com as outras pessoas... a tendência é agirem em conformidade.”*

E2.1 - *“É ser **coerente**, é conseguir pedir aquilo que se pratica, manter uma linha de raciocínio ao longo do tempo que as pessoas não pensem que hoje é à direita e amanhã é à esquerda.”*

A dimensão da liderança pelo exemplo, e os valores elencados pelas pessoas entrevistadas, podem ser explicadas à luz de uma das novas teorias da liderança (Ciulla, 2004; Treviño et al., 2003; Brown et al., 2006) – a Liderança Ética – que se assume como mote deste trabalho.

4.2.2 – Ética em Contexto Organizacional

4.2.2.1 A importância da cultura ética

Depois de analisada a forma como os entrevistados percecionam os conceitos de liderança e de líder, importa analisar a dimensão ética do conceito basilar desta dissertação.

Nesta parte da análise, é essencial perceber de que forma as pessoas entrevistadas encaram a ética nas organizações, de um modo geral, e se atribuem valor às práticas éticas.

Quando questionados se consideravam que a ética é um “bem-essencial” nas organizações, a resposta foi unânime, rápida e sonante. Todos os entrevistados assumem a ética nas organizações como fulcral, essencial, e imprescindível, indo uma entrevistada até mais longe: *“é um bem imprescindível nas organizações. É um bem fundamental para as organizações terem sucesso e para esse sucesso ser constante”* (E2.2). É comum em todas as entrevistas, relacionar-

se o conceito de ética com o de justiça, transparência, equidade e respeito – *“Porque quando há ética, há relações baseadas em respeito e em justiça”* (E1.4), evidenciando que as organizações se devem pautar por estes princípios (Brown et al., 2006). A importância que as pessoas entrevistadas atribuem à ética em contexto organizacional, pode ser verificada através da seguinte opinião:

E4.3 – *“Sem ética nada funciona como deveria. É um alicerce. É com base nisso que conseguimos ter organizações conscientes e respeitadoras. (...) É o alicerce base de qualquer organização. É o respeito base, não só nas organizações, mas na vida, na sociedade.”*

Apesar de a sua necessidade ser facilmente identificável, existe a noção de que com a sociedade dos dias de hoje a ética em contexto organizacional tem sido descurada, tal como foi identificado na literatura estudada (Caza & Cameron, 2004; Mercier, 2005; Shakeel, Kruiyen & Van Thiel, 2019).

E1.2 - *“É fundamental... mas atualmente com os desafios da nossa sociedade é muito difícil de manter. E considero que caminhamos para uma selva em que cada um tem de se safar (...) com as ambições desmedidas, o querer ultrapassar tudo e todos.”*

E1.5 – *“quando interesses e interesses que se misturam... há sempre... há coisas que não acabam e todos nós a ser motivados para denegirmos... (...)”*

Na opinião dos entrevistados, uma organização que atua de forma ética é, acima de tudo, transparente e aberta, onde prevalecem e estão inerentes valores de *“transparência, equidade, o respeito pelo outro e da consciência social”* (E1.4) e de *“perfeita confiança, onde se trabalha com a certeza de que está tudo bem e onde não há desconfiança”* (E1.5).

Tendo em consideração a amostra do presente trabalho, e para melhor perceber que tipo de organizações estão presentes no estudo, importa perceber, partindo dos entrevistados, de que forma percebem as culturas organizacionais e se estas repercutem práticas éticas.

Para a organização 1, as pessoas entrevistadas sentem que a organização tem dado alguns passos em matéria de ética organizacional, mas que ainda estão um pouco “atrasados”

no que diz respeito a comunicação interna. Mas afirmam que, de um modo geral, existe uma cultura de valores e de respeito.

E1.4 - *“Tem havido uma evolução nesse sentido. E tem havido em termos de políticas, um foco específico nessas questões. Tem havido essa identificação, de que é uma área de melhoria”.*

Quando questionados sobre a existência de um código de ética, todas as pessoas entrevistadas conseguiram identificar a criação e atualização de novos mecanismos, principalmente no que diz respeito à corrupção, igualdade de gênero, ao assédio e à não discriminação. No entanto, é ressaltada a necessidade de *“quem está no topo tem de efetivamente dar o exemplo, porque não adianta existirem documentos escritos. Nós temos aqui muitos documentos escritos que depois não são cumpridos”* (E1.2).

Daqui importa ressaltar a importância de se aliar a retórica à prática de forma a operacionalizá-la. A implementação de normativos, bastante presente principalmente nas instituições públicas, deve primar, em primeira linha, pela implementação dessas mesmas regras e orientações, numa ótica de atuação pelo exemplo e de cumprimento com o propósito organizacional.

Sobre a disseminação da ética em contexto organizacional, foi questionado se consideravam que se falava abertamente sobre as questões éticas, valores e princípios, ou se ainda era um assunto tabu. As opiniões já se dividem, com algumas pessoas a afirmarem que *“apesar de não ser tabu, ainda é encarado como um tema da moda. Ainda não é levado a sério como deveria ser.”* (E1.3), contrastando com a opinião do próprio líder que afirma que *“neste momento sinto que isso não é um problema, aplicam-se os princípios e os valores éticos sem problema algum”* (E1.1).

Sobre a organização 2, o líder afirma que existe uma cultura forte e vencedora, que se baseia *“no reconhecimento, no crescimento e na evolução das próprias pessoas, no bem-estar, na segurança, na felicidade”* (E2.1), que vai de encontro à perspectiva das pessoas lideradas, confirmando que *“existe uma cultura de proximidade que é geracional (...) há o tratamento por “tu” que elimina muitas barreiras. Mas antes disso tem de haver uma conduta ética na base do respeito. Tudo o que a empresa faz é para manter um clima de disponibilidade”* (E2.2).

Ao contrário de todas as outras organizações alvo de estudo, a organização 2 é a única que se assume claramente que não existe um código de ética escrito e formalizado. Contudo, tanto as pessoas lideradas como o próprio líder assumem que esse “código”, apesar de não se encontrar escrito é reconhecido e apreendido por todos, porque está enraizado na cultura organizacional.

E2.2 - *“Temos um apelo a uma conduta exemplar. Mas já é muito enraizado, criam-se normas e hábitos e é tão enraizado no nosso sistema que já não entendemos como regra, e levamos lá para fora. Replicamos noutros contextos.”*

E2.1 – *“Essa é uma pergunta engraçada. Eu acho que na realidade não existe escrito. Mas está implícito nas atitudes das pessoas, na forma como as mensagens são passadas e transmitidas pela administração. Está enraizado na cultura, já faz parte. Nós percebemos a forma de estar quando entramos na empresa. É uma empresa em que nós nos sentimos valorizados, porque muita desta ética de que falamos é inculcada pela administração quando o líder delega poderes. Se delega, confia.”*

Nesta fase, e com a análise da informação recolhida da organização 2, é possível notar que a não existência de um código/normativo definido e regulamentado não é um entrave à existência de uma cultura e ambiente de valores éticos e de conduta ética. É possível perceber o papel de agregação das lideranças, neste ponto, e a figura de gestor e pessoa moral descrita por Brown et al., (2005).

Apesar de assumirem que é simples falar sobre estas questões em seio organizacional e de não existirem muitas resistências, uma das pessoas entrevistadas menciona que estas temáticas *“poderiam ser discutidos de forma mais organizada”*, assumindo ainda que *“o código de conduta não é um documento estanque, e convém ir buscar opiniões e feedback para se poder trabalhar nisso”* (E2.2).

No que diz respeito à organização 3, a questão sobre a cultura organizacional já se tornou um assunto mais complicado. É afirmado *“não te sei dizer que cultura é que temos neste momento... muitas saídas, muito descontentamento. Não há aquele sentimento de pertença... que eu acho que era muito latente em quase toda a gente, não se sente agora.”* (E3.3).

O clima de instabilidade sentido na organização 3, e mais especificamente, naquela unidade em particular, pode fazer com que a cultura seja apreendida quase que de forma difusa, sem que as pessoas entrevistadas consigam identificar características imediatas, tal como descreve o testemunho seguinte:

E3.6 – *“Da minha experiência e da minha percepção... cultura organizacional... não sei se existe assim deliberada... ela existe porque é um agregado de pessoas que estão integradas na unidade (...) Agora, cultura... acho que é a sobrevivência. Claro que o que estou a dizer é péssimo, mas ela se existe eu como liderada tenho dificuldade em perceber quais são as linhas orientadoras”.*

Neste caso, a inexistência de uma cultura organizacional clara e objetiva, onde sejam disseminados valores concretos organizacionais pode impedir também a disseminação de valores éticos, ou a sua implementação pode também ser mais dificultada (Sinclair, 1993).

Quanto à existência de um código de conduta ou de ética, para as pessoas entrevistadas é clara a sua existência, apesar de não conhecerem o seu conteúdo, o que pode demonstrar problemas ao nível da comunicação interna e na disseminação destes valores.

Na perspetiva das pessoas entrevistadas na organização 3, a temática da ética ainda não é muito discutida, apesar de *“ser um tema que está na ordem do dia”* (E3.6). Contrastante é a opinião da líder, que considera que se fala *“cada vez mais abertamente”* (E3.1) sobre estas questões.

Por fim, na organização 4 tanto o líder como as lideradas entrevistadas assumem que *“existe ainda muito caminho para desbravar”* uma vez que existem ainda *“muitas coisas que não estão implementadas, e quando se tenta as pessoas são resistentes à mudança”* (E4.3). Mas reconhecem que é uma instituição *“que dá muito valor e tem valores muito incutidos”* e onde *“existe muito respeito pelas pessoas”* (E4.3). Contudo, existe uma clara *“falha de comunicação interna”*. A perspetiva do líder e das lideradas sobre a comunicação sobre ética na organização também é condizente, sendo que é considerado que não se fala *“tanto quanto era desejável”* (E4.1). Sobre a implementação de medidas formalizadas que reforcem práticas éticas, o líder e uma das entrevistadas, representante do departamento de recursos humanos, assumem que esses mecanismos estão a ser criados e implementados, sendo que a E4.3 assume que não tem conhecimento de nenhum documento formal, mas que *“se não existe deveria ser criado”*.

A literatura é clara no que diz respeito à cultura ética como tendo um impacto marcante e profundo no que diz respeito à tomada de decisões, ao comportamento ético tanto de líderes como de liderados (Mayer, 2014). Os códigos de ética são apresentados como sendo uma tentativa de melhorar o clima organizacional e podem ser vistos como formas de tentar operacionalizar e institucionalizar os valores organizacionais, de forma a que façam parte da organização (Adams, Tashchian & Shore, 2001).

Contudo, o que é presenciado com a população em estudo, é quase que contraditório com o que a literatura aponta. Neste caso, a única organização onde é claramente assumido que não existe um código de ética é onde se presenciavam mais os valores organizacionais, e a que se encontra mais perto de uma “cultura ética”, onde se afirma, por parte de todas as pessoas entrevistadas da organização 2, que os valores estão enraizados na cultura e que já se torna quase como que um hábito.

Daqui se pode retirar, que os valores éticos devem estar enraizados e devem ser estimulados a partir da cultura organizacional. Deve estar presente naquilo que é mais preliminar e deve ser uma construção constante, lembrada nas ações diárias e mesmo nas mais rotineiras. A institucionalização formal da ética nas organizações por via de documentos escritos não é (auto)suficiente. É necessária, aliada a esta implementação, uma ética praticada “informalmente”, por via da cultura organizacional, que de facto semeie estes valores nas ações e decisões praticadas diariamente. A postura ética nas organizações não pode ser só uma “moda”, passageira que vai e que volta quando as situações o obrigam.

De acordo com a população estudada, as organizações onde estes códigos éticos ou de conduta estão implementados, a sua notoriedade não é assumida nem percebida. O problema reside, precisamente, quando estes documentos normativos deixam de ter a devida utilidade, ou servem apenas para cumprir uma formalidade. A ética nas organizações “não se muda por decreto” e por isso, ainda que estejam implementadas medidas num documento escrito e oficial, é preciso que sejam percebidas, apreendidas, disseminadas, operacionalizadas e enraizadas, nomeadamente através da cultura organizacional e das pessoas líderes (Brown & Treviño, 2006). Daqui se retira a necessidade de quem lidera ter o papel de atuar como pessoa moral e de gestor moral - como introduzido por Treviño, et al., 2000 - de não só ser percebido pelas pessoas que lidera de que tem uma conduta adequada, mas também promover, disseminar e implementar esses valores através da cultura organizacional, de forma proativa. Tal como refere a mesma teoria, as duas dimensões são elementares para a verificação da presença de uma liderança ética.

Fica, por isso, pouco claro perceber em que medida é que estes códigos de ética têm aplicabilidade quando não existe uma cultura fomentada, a partir das pessoas em posições de liderança. O que é claro, é que por parte dos liderados desta população as *“questões éticas não entram bem quando são impostas... tem de haver uma cultura, um modelo. Todas estas questões éticas têm de emanar nas pessoas que estão na gestão de topo”* (E3.2).

4.2.3 A Liderança Ética

Depois de percebidos os contextos em que se inserem as pessoas entrevistadas, é possível partir para a análise da dimensão da Liderança Ética. Importa, nesta fase, perceber **“O que significa Liderança Ética?”** para a população em análise.

Na opinião das pessoas entrevistadas, a liderança ética assenta nos valores mencionados aquando na pergunta “Quais são as características mais importantes num líder?”. A maioria das pessoas menciona a justiça, os valores, o respeito, a transparência. Inclusive foi muitas vezes referido que iriam voltar a repetir algumas das coisas que já haviam mencionado. Assim sendo, a liderança ética significa, para as pessoas entrevistadas, *“uma liderança pelo exemplo, próxima sem ser vulgar, presente sem se imiscuir... transparente”* (E1.3), *“justa, baseada e assente nos valores”* (E1.2). É uma liderança, que para além de respeitar e observar um determinado tipo de valores, *“tem que ver com três áreas fundamentais: o plano das relações humanas; o respeito pela individualidade, pela pessoa e pelas diferenças; e o respeito pela instituição e pelos seus valores”* (E1.6). É por isso, uma liderança orientada para as pessoas, para o seu valor e para o seu bem-estar (E3.1). Resumidamente, *“é tudo aquilo que é um líder (...) é como um modelo a seguir”* (E2.2). A liderança ética mostra ser, por isso, uma liderança assente em valores de respeito, de confiança, de transparência, de partilha, e de preocupação pelo outro.

Brown et al. (2005), definiram liderança ética como a “demonstração de conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta para os seguidores através de uma comunicação de duas vias, reforço e tomada de decisão” (p. 120)”, para além de terem definido as categorias de *“moral manager”* e *“moral person”* para que fosse possível verificar a presença de um líder ético, anteriormente já mencionadas. Na opinião da investigadora, e tendo em consideração a informação recolhida, esta definição apresenta-se como sendo muito vaga, pouco clara e incompleta. A liderança ética deve apresentar um conjunto de dimensões, entre elas, uma dimensão humana, preocupada com os

valores e direitos humanos e com o respeito pela individualidade, o respeito pela organização e pelos valores instaurados, e a vertente relacionada com a sociedade. A definição mais recente, proposta por Shakeel, Fruyen e Van Thiel (2018) vem clarificar e melhor definir este conceito, mostrando que a “A liderança ética é a procura implícita e explícita do comportamento ético desejado para si próprio e para os seus seguidores, através de esforços orientados por regras e princípios que preconizam a motivação para a aprendizagem, o otimismo saudável e a clareza de objetivos para defender os valores da capacitação, do serviço aos outros, da preocupação com os direitos humanos, da mudança para a melhoria e do cumprimento dos deveres para com a sociedade, as gerações futuras, o ambiente e a sua sustentabilidade” (p. 9).

Para as pessoas entrevistadas, a liderança ética é, de facto “o líder ideal”, devendo todos os líderes assumir estas características:

E1.4 – *“Se me perguntassem, esse para mim era o líder ideal!”*

Tendo em consideração os valores apresentados, que coincidem com os valores mencionados quando questionados acerca das características de um líder, na minha perspetiva, a liderança ética deve ser entendida, não só, como um estilo de liderança, mas também como um processo (Shakeel, Kruyen & Van Thiel, 2019). A noção de líder, deve incutir em todas as suas vertentes e independentemente do estilo, a vertente ética como sendo a sua base. Ao preservar a vertente ética, o líder está a assegurar uma série de outras vertentes que são fundamentais e essenciais para o exercício da sua função: o respeito pelas suas pessoas, pela organização e pela sociedade, a promoção de valores e de comportamentos éticos, a boa condução de processos, a transparência, o bem-estar e desenvolvimento dos trabalhadores. No fundo, independentemente se adotam um estilo mais transformacional, autêntico ou carismático, todas as pessoas em posição de liderança devem atuar como pessoas morais e gestores morais.

4.2.4 O bem-estar no local de trabalho

Estudado o conceito de liderança ética aplicado a esta investigação, cabe a esta dimensão estudar, primordialmente, **“O que significa o bem-estar no local de trabalho?”** e **“Que fatores mais influenciam o bem-estar no local de trabalho?”**. Para completar esta dimensão, foi ainda importante perceber, se consideravam que este assunto era valorizado nas

organizações onde trabalham, que tipo de práticas estavam implementadas que pudessem promover o bem-estar e se consideravam, que na organização como um todo, podiam existir mais medidas que promovessem o bem-estar.

Mais uma vez, a pergunta inicial fez com que a grande maioria das pessoas entrevistadas tivesse de fazer uma reflexão e uma introspeção. Em primeira instância, a palavra que foi quase que imediatamente associada ao bem-estar foi “felicidade”.

E1.3 – “A primeira coisa que pensamos é a felicidade”.

De uma forma geral, as pessoas entrevistadas encaram o bem-estar no local de trabalho como um conjunto de condições físicas, humanas e psicológicas que visam promover a felicidade, o conforto e o estímulo no trabalho, tendo em conta ser *“o local onde estamos mais tempo. É onde estamos mais ativos”* (E1.5). Pode ser, por isso, *“um equilíbrio entre três esferas: eu enquanto pessoa, eu enquanto ser social e eu enquanto profissional”* (E2.2).

Em relação às questões físicas, tendem a considerar que são de ordem mais “básica”, mas que não é por isso que têm menos importância.

E1.3 – *“Tem a ver com várias questões. Tem a ver com o básico, com as questões físicas do trabalho, mas que não são de menos importância. (...) as condições físicas e de segurança são imprescindíveis. Mas não a única coisa que é necessária para o bem-estar.”*

As questões físicas, para as pessoas entrevistadas, estão associadas à questão da disposição do espaço e do ambiente de trabalho, do equipamento, remuneração, do cumprimento do horário de trabalho, e da segurança e saúde, tal como é indicado pela literatura (Shier & Graham, 2010; Biggio & Cortese, 2013)

A tabela seguinte mostra todos os fatores físicos que constituem o bem-estar para a população em análise.

Fatores Físicos que constituem o Bem-Estar
Volume de trabalho adequado
Remuneração adequada à posição/carreira
Progressão na carreira
Material/equipamento adequado
Teletrabalho
Saúde e Segurança
Espaços de convivência e respeito de pausas
Método e orientações de trabalho organizadas
Formação adequada para o exercício das funções

Tabela 6 - Fatores Físicos que constituem o Bem-Estar

E2.1 – *“Em termos imediatos, a questão física, as condições físicas de trabalho. Do espaço, do respeito por determinado tipo de práticas... como sejam as pausas, espaços de socialização.”*

Para além das questões físicas, é enumerado um vasto conjunto de outras premissas que constituem o bem-estar no local de trabalho, de ordem mais social, relacional e emocional, que assume bastante importância por parte da população entrevistada.

Fatores Sociais, Relacionais e Emocionais que constituem o Bem-Estar
Sentimento de Pertença
Relacionamento com as lideranças
Bom ambiente de trabalho
Relacionamento com os colegas
Identificação com o trabalho que executa/gosto pelas tarefas
Espírito de equipa e de partilha
Autonomia
Flexibilidade – Políticas de conciliação de vida familiar e laboral e Teletrabalho
Valorização profissional

Respeito por parte da liderança
Envolvência nas decisões
Formação e desenvolvimento

Tabela 7 - Fatores Sociais, Relacionais e Emocionais que constituem o Bem-Estar

Um dos fatores mais mencionados foi o sentimento de pertença que demonstra ser simbolicamente relevante para o bem-estar das pessoas entrevistadas:

E3.6 – *“Ter um contexto ou uma equipa onde nos integramos... o contexto humano onde nos integramos, e que nos faça sentir que fazemos parte. Que nos sintamos integrados.”*

E3.3 – *“Para mim é essencial o sentimento de pertença... ao lugar e ao projeto.”*

E1.5 – *“Tudo o que seja em prol dos relacionamentos. Tem de existir um sentimento de pertença.”*

Também por parte de uma das pessoas em posição de liderança foi identificada a necessidade de se promover e desenvolver o sentimento de pertença, como forma de valorização das pessoas e de promoção de bem-estar no local de trabalho.

E1.4 – *“Eu acho que é fundamental trabalharmos o sentimento de pertença e a valorização. Nós temos de valorizar cada uma das nossas pessoas.”*

O sentimento de pertença é apontado como uma necessidade humana, que poderá ter implicações no bem-estar no local de trabalho, podendo afetar as emoções, e por sua vez, o desempenho organizacional. O sentimento de pertença pode ser reforçado a partir da cultura organizacional, que tem um papel fundamental na promoção do sentimento de pertença, consequentemente, na melhoria do bem-estar dos trabalhadores (Waller, 2021). Este fator pode estar relacionado com a dimensão do *“eu social”*, apresentado anteriormente através do testemunho da E2.2. A componente de socialização, inerente ao indivíduo, e este *“bem-estar social”* no trabalho, pode ter sido descurado durante algum tempo pela literatura, mas pode definir-se como o sentimento de pertença e de fazer parte de uma comunidade, ou grupo, tendo interações e estabelecendo relações com outros (De Simone, 2014).

Os restantes fatores também se encontram bem relatados na literatura (Shier & Graham, 2010; Biggio & Cortese, 2013). É possível perceber que o bem-estar é, de facto, um conceito

multidimensional, que pode abranger os aspetos físicos, psicológicos e emocionais dos trabalhadores (De Simone, 2014).

O papel de líder mostra-se, mais uma vez, mencionado pelas pessoas entrevistadas e a sua opinião revela-se, mais uma vez, em conformidade com a literatura. A qualidade das conexões, interações e relações, que podem ser cultivadas através de um clima de confiança e respeito (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2005), como o que a Liderança Ética já mostrou criar, está relacionado com o bem-estar.

Depois de percebido o conceito de bem-estar por parte da população, importa perceber se sentem que essas questões são valorizadas pelas lideranças e pelas organizações onde se inserem.

Começando com a **organização 1**, de uma forma geral reconhece-se que existe uma preocupação em cuidar do bem-estar organizacional, e que é uma preocupação da gestão de topo, e que tem existido alguma mudança nesse sentido. Contudo, é evidenciado também que as medidas sobre o bem-estar poderiam estar mais desenvolvidas e promovidas, e com mais celeridade. O facto de a organização ser de cariz público parece mostrar que os processos em torno de mudança e implementação de políticas de bem-estar (ou outras) se tornem mais demoradas.

E1.3 - *“O nosso presidente manifesta muito essa preocupação. A felicidade das pessoas também é para ele uma preocupação. Por isso sim, está na agenda da nossa liderança de topo”.*

No caso desta organização pública e na população entrevistada, as “carências” tendem a incidir mais nas políticas de autonomia e flexibilidade de trabalho, e nas políticas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar, mas reconhecem que existe abertura para falar sobre qualquer situação que necessitem nesse âmbito. Para além disso, são também evidenciadas as necessidades em regulamentar e especificar procedimentos e na realização de uma avaliação que fosse regular para que as pessoas pudessem sentir uma valorização do seu trabalho, e não tanto num enfoque nas questões físicas.

E1.3 - *“O teletrabalho iria influenciar muito positivamente a vida de muitos trabalhadores. (...) Para quem tem de conciliar com pais ou filhos. Temos uma faixa etária*

muito alta, e temos muita gente que tem pais em casa. É preciso alguma flexibilidade para facilitar a conciliação da vida pessoal com a vida do trabalho (...) Não existe uma estratégia global e é necessário que ela exista. Acho necessário passar essas medidas para medidas universais, para que a pessoa não sinta que está a pedir um favor... Mas existe abertura para isto.”

E1.6 – *“Muito focado em questões instrumentais... acho que deviam ser planificados os objetivos, os procedimentos específico de cada serviço, e que fosse feita uma avaliação regular do desempenho, de forma a que as pessoas pudessem ter de forma objetivada uma valorização de trabalho. Era a forma de as pessoas se sentirem engajadas e valorizadas no local de trabalho”*

No caso da **organização 2**, existe uma clara diferença para todas as outras no que concerne ao bem-estar no local de trabalho.

O líder refere que a cultura organizacional desta empresa se caracteriza *“nas pessoas, acima de tudo no reconhecimento, no bem-estar, na segurança e na felicidade... uma cultura também de ambição, de crescimento, de evolução, seja das próprias pessoas dentro da organização, seja na organização como um todo”* (E2.1).

As palavras proferidas pelo líder vão de encontro à opinião das pessoas que lidera e que foram entrevistadas. O bem-estar assume, de facto, o mote desta empresa, sendo também relatado que quando foi criado um departamento exclusivamente para estas questões, a ideia foi vista como *“disruptiva”*, mas que, nos dias de hoje, *“não se fala noutra coisa a não ser em felicidade no contexto de trabalho”* e que por isso, o líder sente-se *“feliz por ter tomado esta decisão quando ainda muito pouco se pensava nisto”* (E2.1).

As práticas de promoção ao bem-estar dos seus trabalhadores foi sofrendo alterações, sendo que no início estava muito centrado num programa de benefícios, e hoje tem o acompanhamento de uma psicóloga, para também prestar apoio ao nível emocional e psicológico.

Aqui pode ser vista a questão da importância do bem-estar na vertente mais social, emocional e relacional, mencionada na revisão da literatura (De Simone, 2014; Shier & Graham, 2010; Biggio & Cortese, 2013), que mereceu a atenção do líder da empresa.

Como medidas específicas, das inúmeras relatadas, o serviço engomadoria é, na perspetiva do líder, o mais valorizado. Para além disso, organizam-se momentos lúdicos e

teambuildings para reforço das relações interpessoais e sociais, com prêmios, seguro de saúde, entre muitos outros. Tentam, no fundo *“proporcionar um ambiente de conforto no local de trabalho”* (E2.1).

Da parte das pessoas lideradas, quando questionadas sobre o bem-estar no seu local de trabalho, afirmam prontamente que *“já é uma prática comum. É a nossa bandeira. É muito valorizado”* e assumem, que o departamento focado nas questões de bem-estar e felicidade *“é muito presente e trabalha em prol do capital humano. É um departamento de porta aberta, tudo aquilo que se faz é enquanto capital humano e as suas emoções. É para conseguir o equilíbrio”* (E2.2).

Já na **organização 3**, é comum entre as pessoas entrevistadas o sentimento de que *“poderia existir um olhar mais atento”* (E3.2) sobre as questões do bem-estar, e que *“deveria haver outra percepção para conseguir compreender certos fatores”* (E3.4).

Neste caso, é referido que o fator que mais influencia o trabalho, de forma positiva *“são as colegas de trabalho, temos uma ligação muito forte e muito próxima”*, mas que, em contrapartida *“a falta de reconhecimento e a falta de método de trabalho, deixa-me desorientada e a motivação decresce”* (E3.5), bem como o *“fluxo de comunicação que não existe”* e que deveria ser *“mais assíduo e mais presente e mais próximo”* (E3.6) mostrando mais uma vez a importância dos fatores sociais, emocionais e psicológicos, corroborados pela revisão da literatura e a importância do relacionamento com a liderança (De Simone, 2014). Aqui é possível presenciar que, tal como acontece na organização 1, a necessidade de linhas orientadoras, o reconhecimento e a motivação se tornam fatores essenciais para o bem-estar (que mostra poder ser uma lacuna no setor público em específico).

São assumidas que são necessárias mais medidas promotoras de bem-estar *“porque não são tantas assim”* e porque *“há uma evolução natural”* (E3.7) ao longo da vida do ser humano, nomeadamente *“ao nível da formação”*, que é apontado como *“a parte fácil”* tratando-se de ser a área de atuação da organização em causa, e que se pode promover ainda mais bem-estar *“ao se escolher bem os líderes”* (E3.3).

Por fim, sobre a **organização 4**, é referido que em termos de valorização de bem-estar organizacional tem havido uma preocupação crescente, principalmente com a mudança na liderança, não só em melhorar as condições físicas como de envolver as pessoas nos processos.

E4.3 – *“Eu acho que agora sim... acho que tem sido uma preocupação muito grande ara dar melhores condições de trabalho às pessoas, mesmo do ponto de vista interno. Melhorar gabinetes, envolver as pessoas nas decisões, procurar mais zonas para podermos conviver. Eu acho que tem de haver dignidade em todos os momentos. Tem havido uma preocupação em garantir que as pessoas estão felizes a trabalhar. Quem não está, tem a capacidade e abertura para falar e expor”.*

Como medidas promotoras de bem-estar, existem também os convívios organizados, a flexibilidade, a melhoria dos espaços físicos, a criação de “uma descrição funcional, uma boa política de procedimentos que claramente definida e divulgada” porque se considera que *“as pessoas se sentem mais confortáveis sabendo precisamente as regras do jogo” (E4.1).*

É possível perceber, através das diferentes organizações, com diferentes propósitos, objetivos e missões que o bem-estar no local de trabalho é um assunto muito valorizado por todos os intervenientes entrevistados. Apesar das diferenças culturais, existem pontos em comum. A dimensão psicológica, motivacional e emocional, alberga cada vez mais significado para o ambiente de trabalho nos dias de hoje, e deve ser cada vez mais protegida e acutelada (Felicia, Huppert, Timothy & So, 2013; De Simone, 2014).

É, ainda, possível verificar a dificuldade do setor público em implementar medidas de bem-estar concretas e unânimes entre todo o sistema público, mas é possível também perceber que começa já a ser mais discutida.

No setor privado, que neste assunto e nesta população se torna mais diferenciador, estas questões começam a ser alvo de inovação e de mais empenho por parte das lideranças, por perceberem que um ambiente de trabalho que proporcione aos seus trabalhadores, um ambiente de suporte, de saúde e de felicidade verá esse retorno também empregue em sucesso (Onesti, 2023; Cheng, Zhang, Lin, Guo & Zhang, 2022).

Muitos dos fatores enumerados como causadores de desconforto, podem ser explicados por motivos de liderança, nomeadamente a valorização, a comunicação e a proximidade com os trabalhadores, que é muitas vezes sentida. Os estilos de liderança e o comportamento ético funcionam como influenciadores do bem-estar das pessoas no trabalho, e a liderança ética tem sido apontada como um indicador positivo e gerador de bem-estar organizacional (Bass & Riggio 2006; Inceoglu et al., 2018; Onesti, 2013; Cheng et al., 2022).

4.2.5 A liderança ética e a influência no bem-estar dos trabalhadores

Como última categoria de análise, importa finalmente perceber e chegar ao grande objetivo da presente investigação: **“Pode a liderança ética influenciar o bem-estar dos trabalhadores?”**

Para chegar ao objetivo final deste trabalho, foi questionado às pessoas entrevistadas se consideravam que o estilo de liderança podia afetar diretamente o bem-estar dos trabalhadores. Em resposta a esta pergunta, mais uma vez foi dito por todas as pessoas que o estilo de liderança é um influenciador do bem-estar no local de trabalho, e que a sua influência é *“inegável”* (E1.3) e de *“correlação imediata”* (E3.2). Tanto líderes como pessoas lideradas responderam afirmativamente e sem dúvidas. É possível confirmar esta afirmação com os testemunhos seguintes:

E1.2 – *“Sim, acho! Se não nos identificarmos com os nossos líderes, não vamos conseguir ter um bom desempenho, não vamos conseguir estar motivados”.*

E2.1 (líder) – *“Sim, claro. O nosso objetivo é esse. É que afete positivamente e impacte positivamente, quer o contexto de trabalho, quer depois na sua vida pessoal”.*

E2.2 – *“Sim! Acho que são dois fatores que têm de estar ligados. A forma como o líder atua influencia inevitavelmente o bem-estar. O líder tem de ser o exemplo. E se temos um líder que não estimula um clima e confiança, como é que as pessoas se vão sentir? Não vão sentir bem-estar. Se quem nos orienta influencia e conduz, é alguém positivo, coerente, estimulante... tendencialmente o bem-estar aumenta”.*

De seguida, foi questionado se consideravam que as características de uma liderança ética podem ser promotoras de ainda mais bem-estar. Mais uma vez, a resposta das pessoas entrevistadas é positiva: uma liderança com base em características e pressupostos éticos, de confiança, de transparência, de justiça (Fisher, 2010; Rego, 2011; Bedi et al., 2016) promove bem-estar organizacional e o bem-estar nos trabalhadores porque sentem um alinhamento na retórica em parceria com as práticas: uma pessoa de confiança, que podem seguir como um modelo.

E2.2 - *“É quando está tudo alinhado. É juntar todos os ingredientes para ter sucesso. Se os propósitos estão alinhados, tendencialmente teremos um ambiente positivo. E quando o líder é exemplo de tudo isso, inevitavelmente torna-se um influenciador. E torna-se até alguém que se ambiciona seguir ou ser. Sem dúvida.”*

E3.2 – *“Sim. Não tenho dúvidas. Quando sabemos o que é esperado de nós e quando a instituição é clara, as pessoas sabem como é que as coisas correm. Clareza e transparência leva à justiça e leva a que as pessoas se ajustem.”*

E4.1 – *“Eu não tenho a menor dúvida disso. Acredito nisso com todas as minhas forças, de que esse é o caminho. Se me perguntar se nós temos isso cá, eu diria que não, ainda. Mas acredito que é a nossa função, e a nossa obrigação lutar todos os dias para que isso seja possível... teremos uma sociedade muito mais ética.”*

Com os testemunhos evidenciados podemos confirmar as ideias apresentadas anteriormente. Para além da liderança ética se apresentar como promotora de bem-estar entre os trabalhadores, tal como é apresentado pela literatura, é possível ver o papel de moderador e de exemplo que o líder emprega, o papel de gestor e pessoa moral de que se mencionava no ponto anterior. Esta imagem de transparência, de justiça, de coerência e sobretudo, de preocupação e de atenção é o que os trabalhadores mais procuram na figura de líder, e que é, naturalmente, gerador de confiança.

Como última pergunta, foi questionado a todas as pessoas entrevistadas como descreveriam a relação entre líder e trabalhador. As pessoas em posição de liderança tendem a assumir uma posição mais “positivista” e otimista.

Em relação à **organização 1**, o líder descreve a sua relação como “*excelente*” (E1.1), que vai de encontro à opinião de todos os entrevistados dessa organização, sobre uma relação pautada pela “*proximidade, pela partilha e de coresponsabilização*” (E1.6).

Na **organização 2**, o líder descreve a sua relação com as pessoas lideradas como “*parte da mesma equipa e do mesmo ecossistema*” existindo uma “*relação de cumplicidade e, acima de tudo, uma relação de confiança*” (E2.1). As pessoas lideradas descrevem a relação como “*extremamente aberta*” e a quem têm “*facilidade de chegar*” (E2.4).

Na **organização 3**, a líder assume que existe uma relação “*próxima*” sendo que tem “*a porta aberta todo o dia*”. Já pelo lado das pessoas lideradas, existe uma dualidade de pensamentos, em que várias entrevistadas a assumem como próxima (E3.2, E3.3, E3.6, E3.7,) e

que *“independentemente do que cada um possa achar, acho que têm de reconhecer que existe uma cultura de proximidade”* (E3.2), sempre *“pautada pelo respeito”* (E3.7). Duas das entrevistadas consideram a relação *“distante”* (E3.4, E3.5). No entanto, é revelado pelo testemunho da entrevistada E3.6, que apesar de ser *“uma relação próxima e acessível, sempre pautada pelo respeito”* é *“disfuncional: “não funciona... no sentido de que não é uma verdadeira liderança... porque é ausente... ou se existe não é percebida da melhor forma, ou não está a resultar da melhor forma”*, assumindo que existem problemas de comunicação. É possível perceber aqui a importância para a figura de líder de ser percebido e percebido como tal, para que o seu papel seja efetivamente cumprido.

Por fim, **na organização 4**, o líder descreve como *“saudável”* esta relação, ressaltando que tem existido *“uma preocupação de conhecer as pessoas”* (E4.1). As entrevistadas na posição de lideradas partilham de diferentes ideias, sendo que a E4.2 considera *“que poderia ser mais próxima”* e que o tratamento por “você” pode criar algumas barreiras, e que gostaria de presenciar uma liderança mais próxima, existindo alguma *“falta de comunicação”*, mas sentindo-se à vontade para *“discutir e trocar ideias”*. Por outro lado, a E4.3 descreve esta relação como *“próxima, de muito respeito, confiança e lealdade”* que permite *“ir mais além e evoluir”*.

A relação com líderes é um dos pontos referenciados como promotor de bem-estar nos trabalhadores, e através dos testemunhos recolhidos é possível perceber que a grande maioria das pessoas entrevistadas considera que esta relação é próxima e respeitadora. Os/As líderes devem ser capazes de manter relações interpessoais pautadas pelo respeito, pela proximidade, e pela preocupação para que possam transmitir um estado de confiança às pessoas lideradas, e para que seja possível observar-se a liderança ética, através da atitude altruísta, e na forma íntegra como gerem e tratam as relações com os seus trabalhadores (Brown et al., 2006).

De modo a sintetizar este capítulo, a percepção sobre os conceitos de liderança e de ética mostra-se bastante clara e bem definida entre as pessoas entrevistadas das quatro organizações participantes. Existe uma ideia bastante clara, delineada e concisa dos conceitos e da importância da ética em contexto organizacional.

Relativamente ao conceito de liderança ética, apesar de mais difuso, são claramente evidenciados os valores éticos como essenciais para nortear a ação. Contudo, são as diferenças ao nível das culturas organizacionais que mais se evidenciam neste ponto, existindo lacunas ao nível da comunicação interna, na organização 1, 3 e 4, e existindo uma cultura muito difusa e não apreendida na organização 3 que dificulta a apreensão, disseminação e sensibilização de valores

éticos. Na organização 2, apesar de não existir um documento formal que “imponha” estes valores, é admitido por todos os intervenientes de que é através da cultura enraizada e das ações e orientações da liderança que esses valores são transmitidos.

Para todos os entrevistados, a noção de bem-estar no local de trabalho também é clara, e existe uma ideia definida das necessidades existentes. Aqui podemos destacar positivamente os testemunhos das pessoas entrevistadas na organização 2, onde existe uma cultura bastante voltada para o bem-estar e onde são reconhecidas todas essas necessidades. Nas organizações 1 e 3, de caráter público, segundo as pessoas entrevistadas, existem claros atrasos e poderiam existir mais medidas que promovessem o bem-estar, existindo a necessidade de se olhar com mais atenção para estes aspetos. Na organização 4, existe um esforço para se começar a olhar para estas questões.

Por fim, todos os entrevistados admitem que a liderança é um grande influenciador do bem-estar. A liderança ética é apontada como o culminar e o alinhamento de tudo aquilo que tinha sido perguntado, e que por isso, é claro entre a população em análise que uma liderança assente em valores éticos será promotora de maior bem-estar. A liderança ética mostra-se altamente compatível com valores de justiça, de integridade, de atenção, de entreaajuda e de valorização das emoções do outro, sendo por isso capaz de promover maior bem-estar para os trabalhadores.

Capítulo 5 - Conclusão

Na presente dissertação procurou-se explorar e compreender com maior detalhe a temática da Liderança Ética e a influência que pode ter no bem-estar dos trabalhadores, respondendo à pergunta de partida **“De que forma a liderança ética consegue influenciar o bem-estar nos trabalhadores?”**. Baseou-se, por isso, na análise desconstruída dos conceitos e ainda, na interação conjunta entre ambos. Foi necessário, por isso, proceder com um guião de entrevista que explorasse cada um destes conceitos de forma a que, no fim, pudesse existir uma relação conjunta.

A compreensão sobre estes fenómenos realizou-se a partir da análise discursiva e dos testemunhos da população em análise, constituída por 4 organizações de setores diferentes, para que fosse possível vivenciar, compreender e perceber este fenómeno em diferentes culturas e ambientes organizacionais.

De acordo com o estudo apresentado pelo IBE *“Ethics at Work - 2021”* (IBE, 2021), Portugal apresenta-se como o pior classificado neste índice sobre ética no trabalho. Surge também, com a pontuação mais baixa no que diz respeito à cultura organizacional, onde foi avaliada a forma como os portugueses percecionam o comportamento ético dos seus líderes ou a forma como relacionam e falam abertamente sobre matéria de ética nas organizações. Desta dissertação pode concluir-se que, de facto, existe ainda um caminho longo a percorrer no que diz respeito às culturas organizacionais e à proliferação e disseminação dos valores e conduta ética. O papel das pessoas em posições de liderança torna-se fulcral neste ponto específico, porque é através do seu comportamento de gestor moral e de pessoa moral (que deve atuar pelo exemplo) e pela coerência entre o discurso teórico e a prática, que é capaz de contagiar os seus liderados e todo o ambiente organizacional (Brown et al., 2006).

Sobre a liderança ética, é visionada como sendo um estilo de liderança a adotar em todas as organizações, e as características de um/uma líder que atue com base em princípios e valores éticos são até colocadas ao mesmo nível das características de um/uma líder “comum”. Depreende-se, por isso, que a vertente ética da liderança deve ser a base e a génese de um/uma líder e que o comportamento ético e exemplar deve imperar seja qual for o estilo de liderança: transformacional, carismático ou até mesmo autêntico. Um/Uma líder, para o ser, deve ter em si presente as características de uma liderança ética, para que a sua liderança seja percebida, percecionada e reconhecida. Caso contrário, a vertente de influenciar e de motivar, cai por terra.

Contudo, é necessário referir que existe uma consciencialização e uma consciência ética geral na população entrevistada: todas as pessoas demarcaram claramente a necessidade de existir uma conduta e um comportamento ético no seio organizacional para que exista um maior sucesso a todos os níveis.

Ficou pouco claro, neste estudo, o papel dos códigos de ética como agentes de implementação e de reforço de práticas mais éticas e responsáveis. Como foi possível observar, na sua maioria, as organizações possuíam mecanismos e normativos definidos que são vistos como ineficazes e formalidades apenas utilizadas para preencher um protocolo institucional. É aqui que se vê a falha na implementação destes valores e na prossecução ética e responsável das regras e valores que deveriam estar instituídos e ser conhecidos por todos. A população em análise ressalva a necessidade de se agir em conformidade com o que se “vende” e de se enraizar e de se disseminar estes valores ao longo de toda a cultura e hierarquia organizacional. Aqui se pode verificar, a necessidade de existir uma “ética informal” que é praticada nas ações do dia-a-dia, em conjunto e em parceria com os documentos e normativos escritos e regulamentados. A ética nas organizações não pode ser encarada como uma “moda” e muito menos ser pensada como algo “que se muda por decreto”. Deve praticada, instaurada e apreendida por todos os atores e atrizes organizacionais para que seja visível às lentes internas e externas.

Depois de compreendido o conceito de liderança ética, partiu-se para a descoberta do conceito de bem-estar, e foram identificados os principais fatores promotores de bem-estar organizacional. Também aqui se encontram várias carências, com apenas uma organização a destacar-se. O bem-estar no local de trabalho deve ser encarado como uma temática a ser mais aprofundada, pois é, de facto, fruto da atualização e desenvolvimento do construto do ser humano, que está cada vez mais evoluído e exigente. Sendo o trabalho a atividade que ocupa a maior fatia das nossas horas diárias, é necessário que seja encarado como uma necessidade promover este bem-estar.

A prática de uma liderança ética está inteiramente relacionada com a preocupação e com o olhar atento sobre as necessidades e sobre o bem-estar de todos os trabalhadores: esta é uma das conclusões que se podem retirar do presente estudo. Apesar de não se verificar, na maioria dos casos, a plenitude deste conceito, todos os entrevistados afirmam que uma liderança que seja regida por valores éticos, e que pratique esses mesmos valores, é claramente promotora de maior bem-estar organizacional.

5.1 Limitações e Dificuldades

Os trabalhos de investigação são pautados de imperfeição, pelo que o presente trabalho não se mostra diferente. O percurso ao longo da realização deste trabalho não se mostrou retilíneo nem linear, contando com alguns constrangimentos.

Primeiramente, por motivos de ordem pessoal e profissional: pela condição de trabalhadora-estudante da investigadora, que limitou o tempo e obrigou a um exercício enorme de gestão de tempo, de emoções e de stress. Assim sendo, não foi possível realizar em tempo útil a presente investigação, sendo necessário estender o cronograma de trabalho e adaptar a estratégia.

De seguida, o cariz qualitativo que demarca e caracteriza este trabalho, mostrando-se um processo demoroso e detalhado que requer atenção aos detalhes. Este ponto pode ser visto de forma dual: por um lado, era o objetivo deste trabalho recolher informações no terreno e explorá-las de forma mais aprofundada e minuciosa e trazer para o seio académico uma perspetiva alternativa para um tema marcadamente quantitativo. Por outro lado, (e aqui podendo ser visto como uma limitação) não é possível generalizar os dados obtidos, estando, por isso, circunscritos a uma população específica.

Outra dificuldade sentida tem que ver com o facto de esta investigação se pautar pelo cariz intersetorial e aplicada em terreno organizacional, uma das dificuldades sentida foi o contacto não ágil e demorado com a comunidade organizacional. Foi necessário aumentar o período de contactos e de realização de entrevistas várias vezes para conseguir o resultado esperado. Foi, por isso, necessário existir resiliência e persistência para conseguir atingir os objetivos propostos e a estratégia delineada. Para além disso, o presente trabalho encontra-se circunscrito a uma área geográfica específica e intencional, por uma questão de deslocação da investigadora.

Por fim, e tendo em consideração que foram as organizações que escolheram o perfil das pessoas entrevistadas, os resultados podem estar ainda mais delimitados, tendo em consideração que a grande maioria das pessoas tem formação superior, mostrando um grande conhecimento e consciencialização no que diz respeito aos fenómenos em causa

5.2 Pistas para Investigações Futuras

Neste ponto de reflexão, são apresentados caminhos que podem ser percorridos para a continuação do trabalho de investigação empírico nesta área.

A temática da Liderança Ética nas organizações mostra-se absolutamente necessária tendo em consideração o contexto atual de instabilidade em que vivemos, e por isso estudar outras relações deste fenómeno serão sempre uma mais-valia, para que seja possível, numa perspetiva de (pelo menos) longo prazo, existir uma consciencialização mais ativa e permanente da ética em contexto organizacional.

O presente trabalho mostrou-nos uma perspetiva interessante sobre os documentos normativos (nomeadamente, códigos de ética e de conduta) que se criam em seio organizacional, quase que para “instaurar”, de forma instantânea e reguladora, o comportamento ético. No entanto, é necessário estudar e investigar melhor a implementação destes normativos, para que consigam efetivamente ser eficazes e contribuir para a educação de todos os agentes organizacionais.

Foi possível perceber, através da presente dissertação, que diferentes culturas organizacionais podem sentir mais ou menos necessidades. Seria por isso, necessário perceber, de forma aprofundada e específica estes fenómenos, por exemplo, nos vários setores de atividade. Contudo, destacaria a necessidade de se aprofundarem estas matérias no setor público, tendo em conta a sua complexidade em termos de dinâmica e gestão e dimensão das instituições.

Para que fosse possível presenciar uma maior abrangência em termos de resultados, seria importante explorar de que forma os fenómenos em causa são percecionados por pessoas que não detêm formação académica superior ou que estão em níveis hierárquicos mais longínquos do topo, refletindo sobre quais são as suas maiores necessidades em contexto de trabalho (ao nível do bem-estar) e de que forma percecionam as lideranças que os rodeiam.

Seria altamente relevante que existissem mais estudos de ordem qualitativa no panorama científico e empírico da gestão como ciência social, para que aliados posteriormente aos estudos quantitativos e mensuráveis, fosse possível aumentar o conhecimento com mais exatidão e pormenor e com mais consciência das temáticas estudadas.

Considerando ainda que o presente estudo foi realizado numa área geográfica muito circunscrita, existe a necessidade de se alargar o estudo, não só a uma vertente nacional como

também mais internacional, promovendo a investigação em ambientes culturalmente e ideologicamente diferentes.

Por fim, o estudo da liderança ética, ou da liderança responsável, como mote de interação com a sociedade e com a vertente de responsabilidade social (que está na ordem do dia) deve ser uma altamente incentivada e explorada.

5.3 O contributo da investigação científica para a sociedade e para a realidade organizacional: a teoria aliada à prática

Como último ponto de reflexão desta dissertação, e de forma a finalizar e concluir este trabalho, torna-se pertinente refletir sobre o contributo deste tipo de investigação para o progresso e evolução, para a mudança de pensamento e para a formação de pessoas conscientes no seio organizacional.

É altamente necessário que estes trabalhos possam contribuir, não só, para o avanço empírico e académico dos fenómenos, mas é de igual forma essencial que se consigam estudar através das realidades existentes. É importante perceber, partindo das próprias pessoas e organizações, se estes fenómenos fazem sentido e qual é a dimensão que lhes é atribuída em contexto real.

Integrado no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, este trabalho procurou refletir sobre uma temática considerada basilar e preliminar da existência de todas as instituições e organizações, que tem vindo a ser descurada. Daqui se pode verificar a importância de se concretizar a teoria estudada em contexto educativo e teórico, dentro da sala de aula, para a prática em contexto real e momentâneo. Este trabalho, operacionalizado a partir da reflexão, da escuta ativa e da partilha, mostrou a necessidade de debate e de consciência coletiva sobre estes fenómenos, para a formação de uma sociedade mais sensível ao próximo, mais atenta e responsável, sendo capaz de desmistificar a visão utópica que por vezes é associada a estas matérias.

Termina-se com os testemunhos de duas das pessoas entrevistadas, sobre o seu feedback em relação à participação no presente estudo:

E1.1 - *“Fico muito contente que haja alguém a trabalhar estas matérias. É algo que me diz muito. Gosto muito dessas questões. Acho que o mundo pode vir a ser melhor se nós*

estudarmos melhor essas matérias. Há coisas que são inatas e nunca vamos poder mudar, mas há outras que podemos trabalhar. Isto só se faz com pessoas como tu a estudarem estas matérias, a fazer ciência. Temos de gerar conhecimento, e temos de evoluir.”

E2.2 - *“Quero dizer-lhe que este tema, apesar de estar na moda é preciso ser mais debatido e tem de ser colocado em prática. Ainda é visto como utópico, e não é. É algo que se consegue realizar e é algo que só traz felicidade às pessoas. É preciso operacionalizar.”*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J., Tashchian, A., & Shore, T. (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 199–211.
- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. In L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–63). Massachusetts: Academic Press.
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2008). *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação*. Psiquilíbrios.
- Almeida, T. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Príncipia.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. Em J. Antonakis, & D. V. Day, *The nature of leadership* (pp. 3-26). California: Sage Publications.
- Banks, G., Fisher, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 1-14.
- Baraňano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Bass, M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Bedi, A., Alpaslan, C., & Green, S. (2016). A Meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 228-236.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 3-5.
- Biggio, G., & Cortese, C. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 8(1), 1-13.

- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866–1891.
- Bogdan, R., & Bilken, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 583-616.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- Campnhoudt, V. L., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937–961.
- Cheng, J., Zhang, L., Lin, Y., Guo, H., & Zhang, S. (2022). Enhancing employee wellbeing by ethical leadership in the construction industry: The role of perceived organizational support. *Front Public Health*.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2014). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervision. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. In I. J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg, *The nature of leadership* (pp. 302-327). California: Sage Publications, Inc.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107–121.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107–121.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, *19*(3), 297-311.
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, *5*(12), 118-122.
- Den Hartog, D. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, *2*(1), 409-434.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DePaolo, C., & Wilkinson, K. (2014). Get Your Head into the Clouds: Using Word Clouds for Analyzing Qualitative Assessment Data. *TECHTRENDS TECH TRENDS*, *58*, 38-44 .
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, *125*(2), 276-302.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview: Scott, Foresman.
- Fragouli, E., & Louka, X. (2022). Employee engagement, ethical leadership and crisis. *The Business and Management Review*, *13*(2), 113-125.
- Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, *123*(1), 23-43.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 693-727.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, *53*(8), 1027-1055.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS Editora.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82-91.

- Goleman, D. (2015). *Como ser um Líder: a importância da inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2018). What Makes a Leader? In D. Goleman, R. E. Boyatzis, A. McKee, & S. Finkelstein, *Everyday emotional intelligence: Big ideas and practical advice on how to be human at work* (pp. 3-23). Boston: Harvard Business Review.
- Gupta, R., & Awasthy, R. (2015). *Qualitative Research in Management: Methods and Experiences*. Sage Publications.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 22-38.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- House, R., Hanges, P., Quintanilha, S., Dortman, P., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Projects GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1(2), 171-233.
- Huppert, F. A., & So, T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837–861.
- Huppert, F. A., & So, T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837–861.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
- Institute of Business Ethics. (2021). *Ethics at Work 2021: International Survey of Employees*.

- Institute of Business Ethics. (2021). *Ethics at Work: 2021 international survey of employees*. London: Institute of Business Ethics.
- Johnson, C. (2003). Enron's Ethical Collapse: Lessons. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 45-56.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical Leader Behaviour and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349-366.
- King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 15(2), 43-56.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kitson, A., & Campbell, R. (1996). Ethical Dilemmas at Work. In A. Kitson, & R. Campbell, *The Ethical Organisation: Ethical Theory and Corporate Behaviour* (pp. 231-239). London: Palgrave Macmillan.
- Li, Y. (2010). The Case Analysis of the Scandal of Enron. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 37-41.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organisational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 5, pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, *Positive Organizational Scholarship* (pp. 41-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Machado, C., & Davim, P. (2014). *Work Organization and Human Resource Management*. Springer.

- Mayer, D. M. (2014). A review of the literature on ethical climate and culture. In K. M. Barbera, & B. Schneider, *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 415–440). Oxford University Press.
- Mercier, S. (2005). *A Ética nas Empresas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159–1168.
- Myers, D. M. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. Sage Publications.
- Onesti, G. (2023). Exploring the Impact of Leadership Styles, Ethical Behavior, and Organizational Identification on Workers' Well-Being. *Administrative Sciences, 13*(6), 1-16.
- Pais, L. A. (2006). Liderança com endorfinas - O modelo dos seus estilos de liderança de Goleman. *Dirigir (nº 94) - IEFP, 25-29*.
- Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics, 80*(4), 823–844.
- Porto Editora. (02 de abril de 2023). *Ética no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa*. Obtido em 02 de abril de 2023, de Infopédia: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/ética>
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly, 16*(5), 655-687.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2018). *Que Líder Sou Eu? Manual de Apoio ao Desenvolvimento de Competências de Liderança* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., & Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Rosas, J. (2011). Crise e ética institucional. Em M. Renaud, & G. Marcelo, *Ética, Crise e Sociedade* (pp. 161-168). Vila Nova de Famalicão: Edições Húmus.
- Ruas, J. (2022). *Manual de Metodologias de Investigação - Como Fazer Propostas de Investigação, Monografias, Dissertações e Teses*. Escolar Editora.

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Santos, F. P., & Nogueira, M. (2023). *Trabalho final de Mestrado: antes, durante e depois*. Lisboa: Edições Almedina.
- Sarwar, H., Ishaq, M., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Schoen, E. (2017). The 2007–2009 Financial Crisis: An Erosion of Ethics: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 146, 805-830.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. SAGE Publications.
- Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2003). Explaining Enron: Communication and Responsible Leadership. *Management Communication Quarterly*, 17(1), 58-84.
- Shakeel, F., Kruey, P., & Van Thiel, S. (2019). Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613-624.
- Shier, M., & Graham, J. (2010). Work-related factors that impact social work practitioners' subjective well-being: Wellbeing in the workplace. *Journal of Social Work*, 11(4), 403-421.
- Sims, R. (1991). The Institutionalization of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 10, 493–506.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 35-71.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.

- Su, H. Y. (2014). Business ethics and development of intellectual capital. *Journal of Business Ethics, 119*(1), 87-98.
- Teimouri, H., Hosseini, S., & Ardeshiri, A. (2018). The role of ethical leadership in employee psychological well-being. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 355-369*.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1169–1180.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types & Software Tools*. Routledge.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. Em R. Kidwell, & C. Martin, *Managing Organizational Deviance* (pp. 69-96). California: SAGE Publications.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations, 55*, 5-37.
- Treviño, L., & Nelson, K. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of Management Studies, 35*, 303-329.
- Waller, L. (2021). Fostering a Sense of Belonging in the Workplace: Enhancing Well-Being and a Positive and Coherent Sense of Self. In S. Dhiman, *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (pp. 341-367). Springer.
- Walumbwa, O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behaviour: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275-1286.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

APÊNDICES

APÊNDICE I – Termo de Consentimento Informado

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Caro/a Participante

Para a participação neste estudo, é importante que leia com atenção a informação referida neste documento e que coloque qualquer questão que considere conveniente antes de ceder a sua autorização.

O presente estudo de investigação será realizado no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão, na Universidade do Minho, no ano letivo 2022/2023. O trabalho será realizado pela estudante-investigadora **Beatriz Sousa Silva**, com o número de estudante **PG46192**, e orientado pela **Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado**. **Deste modo, é importante referir que a realização deste estudo visa única e exclusivamente fins académicos.**

O principal objetivo deste estudo consiste em perceber o fenómeno da Liderança Ética nas organizações, e de que modo este tipo de liderança consegue influenciar o bem-estar dos trabalhadores. Assim sendo, as etapas desta investigação passam essencialmente por:

1. Perceber e analisar os conceitos de liderança e de ética;
2. Perceber e analisar o conceito de liderança ética, a sua influência nas organizações, e que características fazem um líder ético;
3. Perceber e analisar o conceito de bem-estar no local de trabalho, e que fatores o podem influenciar;
4. Estabelecer relações causais entre a liderança ética e o bem-estar no local de trabalho, percebendo de que forma a liderança ética influencia o bem-estar dos colaboradores.

Para a concretização dos objetivos propostos, **o método de investigação selecionado foi a entrevista**, tendo em conta o carácter subjetivo dos fenómenos em questão e para que seja possível realizar uma posterior análise interpretativa mais aprofundada. A sua **colaboração** neste estudo é, assim, **fundamental**.

Assim sendo,

1. Solicita-se o consentimento para a **realização de uma entrevista**, com **gravação de som (e vídeo no caso de ser realizada via ZOOM)**, para que seja possível a sua transcrição literal ou em excertos e posterior análise, para sustento do ponto de vista empírico.
2. É garantido, através deste Termo de Consentimento, **que não serão utilizadas nem divulgadas** quaisquer informações que possam identificar os participantes ou organização que representam, **garantindo total anonimato**.
3. No que diz respeito ao tratamento dos dados recolhidos, **apenas a estudante-investigadora e a orientadora** poderão ter acesso aos mesmos, garantindo a sua total confidencialidade, cumprindo, desta forma, com o disposto no Art.25.º do Regulamento Geral sobre Proteção de Dados (RGPD). Os dados recolhidos serão armazenados até que seja findo o período de investigação.
4. É de ressaltar que, tal como disposto na alínea e) do Art. 15.º do RGPD, **os participantes podem solicitar a eliminação, retificação ou limitação dos dados, estando também livre de abandonar o estudo a qualquer momento**.
5. Mais ainda, o trabalho em questão é desenvolvido tendo em consideração **o Código de Conduta Ética Académica da Universidade do Minho**, no que à ética em investigação científica diz respeito, guiando-se pelos princípios e boas práticas, salvaguardando a confidencialidade de modo a proteger a propriedade intelectual.

Eu, _____, declaro que fui devidamente informado/a e **autorizo a recolha e tratamento de dados** por parte da estudante-investigadora Beatriz Sousa Silva, com o número de estudante PG46192, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, para o trabalho de investigação, com fins académicos e científicos, para a Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Autorizo, ainda, a gravação da entrevista com voz e/ou gravação de imagem para a melhor compreensão, análise e tratamento dos dados, desde que o anonimato e a confidencialidade estejam salvaguardados ao longo de todo o processo de investigação e para os fins anteriormente indicados, durante o período estritamente necessário à prossecução dessas mesmas finalidades.

Data: ___/___/____

Assinatura do participante

Assinatura da Estudante-Investigadora

(Beatriz Sousa Silva)

APÊNDICE III – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista no Âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tema: “A liderança ética e a influência no bem-estar dos trabalhadores”

Aluna: Beatriz Sousa Silva (PG46192)

- 1- “O que significa, para si, liderança ou ser líder?”
- 2- “Quais são as características que considera serem mais importantes num(a) líder?”
- 3- “Considera que a ética é um bem-essencial nas organizações? Em que medida deve estar presente?”
- 4- “O que considera ser uma organização que atua de forma ética?”
- 5- “Como descreveria a cultura organizacional na sua organização?”
- 6- “A organização onde trabalha tem medidas implementadas que reforcem práticas éticas? Por exemplo, um código de conduta/ética?”
- 7- “Em que pressupostos assentam a sua tomada de decisão?” (LÍDERES)
- 8- “Considera que o/a líder deve atuar como um exemplo?”
- 9- “O que é, na sua opinião, o bem-estar no local de trabalho? Que emoções associa ao estado de bem-estar?”
- 10- “Considera que, na organização onde se insere, o bem-estar dos trabalhadores é um assunto valorizado? Que medidas/práticas são utilizadas para o promover?”
- 11- “Considera que o estilo de liderança adotado numa organização, pode afetar o bem-estar dos trabalhadores? De que forma?”
- 12- “Na sua opinião, um estilo de liderança assente em pressupostos éticos e que siga uma conduta de valores éticos, que proporciona um clima justo e de confiança, poderia influenciar o bem-estar organizacional? De que forma?”
- 13- “Como descreveria a relação interpessoal entre líder-trabalhador na organização?”

APÊNDICE II – Quadro Auxiliar

Quadro Auxiliar - Guião de Entrevista e Categorização

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUBDIMENSÕES DE ANÁLISE	QUESTÕES	SUPORTE BIBLIOGRÁFICO
IDENTIFICAÇÃO GENÉRICA	—	Nome Idade Habilitações Académicas Principais funções e antiguidade na função	—
LIDERANÇA	Compreender o conceito de liderança na perspetiva do entrevistado; identificar qual o estilo de liderança com que mais se identifica;	“Para si, o que significa liderança e ser líder?” “Quais são as características que considera serem mais importantes num líder? Ou o que é, para si, um líder ideal?”	Yukl, 2013; Kirkpatrick & Locke, 1991;
ÉTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL - CULTURA	Perceber se os entrevistados dão valor às práticas éticas; se as organizações onde atuam repercutem práticas éticas; que tipo de cultura é percecionada;	“Considera que a ética é um bem essencial nas organizações? Em que medida deve estar presente?” “O que é, para si, uma organização que atua de forma ética?” “Como descreve a cultura organizacional da organização onde trabalha?” “A organização tem medidas implementadas que reforcem as práticas éticas? (p.ex, código de ética).”	Nelson & Treviño, 2011; Mercier, 2005; Goleman, 2000;

<p>Liderança Ética</p>	<p>Perceber que tipo de liderança utilizam os líderes identificados pelos entrevistados; perceber se se encaixam no perfil de líder ético (<i>moral manager/moral person</i>);</p>	<p>“Considera que o/a líder importa-se com as questões éticas? Em que pressupostos assentam as suas decisões? (Líderes) “A figura de líder deve aturar como um exemplo?” “Discute e fala abertamente sobre os valores e princípios éticos? Ou é um tema tabu?”</p>	<p>Brown, Treviño & Harrison (2005)– <i>Ethical Leadership Scale</i></p>
<p>Bem-Estar no Local de Trabalho</p>	<p>Compreender o que é o “bem-estar” no local de trabalho para os entrevistados e que sentimentos/emoções estão associados;</p>	<p>“O que considera ser o “bem-estar” no local de trabalho? / Que emoções associa ao estado de “bem-estar?” “Para si, que fatores influenciam o seu bem-estar?” “Considera que, na organização onde se insere, o bem-estar dos trabalhadores é um assunto importante? Que medidas/práticas são utilizadas para o promover?” “Na organização como um todo, considera que poderiam existir mais medidas que promovessem o bem-estar?”</p>	<p>Shier & Graham, 2010; Biggio & Cortese, 2013; Diener et. al., 1999;</p>
<p>Relação entre bem-estar e Liderança Ética: Que influências?</p>		<p>“Considera que o estilo de liderança adotado numa organização afeta o bem-estar dos trabalhadores? De que forma?” “Na sua opinião, um estilo de liderança com pressupostos éticos, que siga uma conduta de valores éticos, que proporciona um clima justo e de confiança, poderia influenciar o bem-estar organizacional? De que forma?” “Como descreve a relação interpessoal entre líder-trabalhador?”</p>	<p>De Simone, 2014; Fisher, 2010; Rego, 2011; Bedi et al., 2016;</p>

