**Introdução**

A liderança ética poderá ser considerada por parte do líder como a procura de uma conduta de ações pessoais e de relações interpessoais adequada às normas morais inerentes à decisão organizacional.

Trata-se de um conceito particularmente importante dado o impacto que pode ter sobre a conduta dos liderados e sobre o desempenho organizacional (*cf*. Com Trevino, Brown & Hartman, 2003), Integrada no conceito de liderança, a liderança ética constitui, de acordo com Brown e Treviño (2006), uma área ainda pouco explorada no campo das organizações e gestão.

Como resultado das inúmeras mudanças organizacionais que se vivem atualmente, bem como o aumento significativo dos fluxos de comércio internacional, facilitados por tecnologias inovadoras de processamento de informação e de comunicação, a dimensão ética da atividade organizacional tornou-se uma das principais preocupações de gestores, políticos, pesquisadores e da sociedade em geral (Robertson, Crittenden, Brady & Hoffman, 2002) pelas consequências. Por conseguinte, as consequências da conduta das organizações e dos seus representantes nas relações interpessoais com os seus colaboradores são determinantes para a sua saúde e bem estar psicossocial.

A ética, enquanto subdisciplina filosófica, estuda os códigos de valores que determinam o comportamento e influenciam a tomada de decisões num determinado contexto, constituindo uma reflexão filosófica sobre a moral desses mesmos comportamentos. Estes códigos têm por base um conjunto tendencialmente consensual de princípios morais, que determinam o que deve ou não deve ser feito em função do que é considerado certo ou errado por determinada comunidade. No ambiente organizacional, em concreto, a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afetem as pessoas e a comunidade envolvente, partindo de um conjunto socialmente aceite de direitos e obrigações individuais e coletivos. As empresas consideradas éticas são geralmente aquelas cuja conduta é socialmente valorizada e cujas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável. A responsabilidade social corporativa implica assim que as organizações assumam a responsabilidade de encontrar uma abordagem reparadora para problemas sociais básicos causados pelo seu impacto, sendo socialmente responsável na adoção, desenvolvimento e difusão dos valores éticos na organização (Drucker, 1999).

A adoção de uma conduta baseada em princípios morais que respeitem o ambiente e os valores da comunidade envolvente é uma exigência incontornável das sociedades contemporâneas e que os responsáveis organizacionais não podem ignorar ao nível das consequências sociais dos trabalhadores e na sua conduta. Por outro lado, à medida que as interações entre gestores de diferentes países são mais frequentes, a capacidade de compreender as diferenças de comportamento e as suas motivações morais é cada mais necessária para garantir o êxito das mesmas (Priem & Shaffer, 2001).

Por não exigirem um conhecimento técnico nem se regerem por leis de oferta e de procura, as decisões que envolvem um julgamento moral são as únicas que, em ambiente empresarial, estão sempre sujeitas a uma avaliação externa que pode condenar definitivamente ou amplificar significativamente o sucesso de qualquer iniciativa de um líder. O desempenho social da organização será, em última análise, a face visível do comportamento ético dos seus dirigentes, refletindo a boa ou a má prática empresarial que se refletirá, por seu lado, nos resultados financeiros e na própria sustentabilidade da atividade da organização (Ruf, Muralidhar, Brown, Janney & Paul, 2001). Compreender os mecanismos que influenciam e explicam os comportamentos éticos é, portanto, um requisito indispensável às práticas empresariais.

É neste contexto que surge o interesse no desenvolvimento e promoção da liderança ética nas organizações, dado o impacto que os líderes podem ter na conduta da organização, dos seus membros e no desempenho organizacional (*cf*. com Trevino, Brown, & Hartman, 2003).

A pesquisa sobre liderança ética tem considerado o modo como os líderes se devem comportar, contrariamente ao modo como se comportam na prática (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Clegg, Carter, Kornberger, Messner & Laske, 2007; Clegg, Kornberger & Rhodes, 2007).

Por outro lado, a análise da ética na liderança também se tem concentrado nas características de líderes éticos e antiéticos, enfatizando as disposições pessoais dos líderes éticos e os fatores contextuais, nomeadamente a cultura organizacional, que promovem comportamentos éticos ou antiéticos. O resultado dessas orientações é uma visão dual de liderança ética: 1. Uma perspetiva positiva, centrada em líderes e organizações éticas, logo abertamente normativa (ou seja, focada no que os líderes devem fazer), e 2. Uma análise pessimista que considera os casos em que a ética é ignorada pelos líderes empresariais e pelos seus liderados, com base em casos de mau comportamento organizacional (Ackroyd & Thompson, 1999). Ambas as abordagens são baseadas na análise retrospetiva e principalmente em estudos de casos, essencialmente com impacto público.

Com base na sua definição e em investigações anteriores (e.g., Trevino et al., 2003), Brown e colaboradores (2005) descrevem os líderes éticos como honestos, confiáveis, justos e solidários, capazes de fazerem escolhas justas e de estruturarem justamente os ambientes de trabalho.

Em contraste com estes componentes do comportamento ético do líder, Aronson (2001) descreve a liderança despótica como sendo baseada na dominação pessoal e no comportamento autoritário centrado no próprio interesse do líder e na exploração dos outros.

De acordo com a investigação realizada por De Hoogh e Den Hartog (2008),

que consideramos no presente estudo, o constructo de liderança ética pode ser medido através de quatro subescalas, que integram 31 itens, que as autoras, por sua vez, adaptaram do Questionário Multi-Cultural do Comportamento de Liderança[[1]](#footnote-1)(Hanges & Dickson, 2004): *moralidade e justiça, partilha de poder, esclarecimento do papel* e *liderança despótica*. A sua abordagem multidimensional assume ainda uma relevância particular, dada a abrangência dos fatores envolvidos, que assentam na concepção antagónica das noções de Liderança Ética e Despótica. Para os autores, no questionário, embora exista um contínuo na liderança ética e na despótica, eles são tratados como construtos independentes, correlacionados negativamente e medidos pelas dimensões referidas: *moralidade e justiça, partilha de poder, esclarecimento do papel* e *liderança despótica* (De Hoogh e Den Hartog, 2008).

De seguida apresentamos a descrição de cada dimensão: a dimensão da *moralidade e justiça* é medida por seis itens que avaliam a honestidade, confiabilidade e altos padrões éticos, bem como o tratamento mais atencioso e justo de seus subordinados, em nome dos líderes, com os seguintes itens: “Assegura-se de que as? suas ações são sempre éticas”, “O que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a)”, “Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra”, “É de confiança para servir os interesses dos subordinados e não os seus próprios interesses”, “Não critica os subordinados sem uma boa razão”, “Persegue os próprios interesses à custa dos outros”.

A dimensão da *clarificação papel* é medida por cinco itens que avaliam a transparência dos líderes, o compromisso da abertura à comunicação, bem como a clarificação das expectativas e responsabilidades e inclui os seguintes itens: “Explica quem é responsável por cada tarefa”, “Explica o que é esperado de cada membro do grupo”, “Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo”, “Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo”, “Clarifica quais são as prioridades”.

A dimensão de *partilha do poder* é medida por seis itens que avaliam a capacidade de o líder permitir que os subordinados possam participar na tomada de decisões e inclui os seguintes itens:” Permite aos subordinados terem influência nas decisões importantes”, “Reconsiderará decisões com base em recomendações dos que a si reportam”, “Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados”, “Não permite que outros participem na tomada de decisões”, “Consulta os subordinados relativamente à estratégia organizacional” e “Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos próprios objetivos de desempenho”.

A dimensão *liderança despótica* é composta por seis itens que refletem o comportamento autoritário que serve o interesse do próprio líder e se traduz no seu egocentrismo, insensibilidade e exploração de outros. Inclui os seguintes itens: “É punitivo(a)”, “Não tem piedade nem compaixão”, “Assume o controlo e não tolera desacordo ou interrogações; dá ordens”, “Atua como um(a) tirano(a) ou um(a) déspota”, “É imperioso(a)”, “Tende a ser incapaz ou a não querer abrir mão do controlo de projetos ou tarefas”, “Espera obediência inquestionável daqueles que a si reportam” e “É vingativo(a); procura vingança quando se sente contrariado (a)”.

Contudo, embora as quatro subescalas constituam as quatro dimensões *per se*, dada a convergência teórica e empírica entre algumas das dimensões apresentadas, podem ser agregadas, de acordo com Hoog e Den Hartog (2008), numa estrutura simplificada de um único instrumento com dois grandes fatores, conforme referido anteriormente, descritos como (1) *Liderança Ética* (que agrega os itens das dimensões *moralidade e justiça, partilha de poder, esclarecimento do papel*), (2) *Liderança Despótica* (composto pelos itens da respetiva dimensão).

**Objetivos**

O objetivo principal desta investigação centra-se na adaptação, validação e exploração das propriedades psicométricas da Escala de Liderança Ética realizada por De Hoogh e Den Hartog (2008).

Procurar-se-á, deste modo, salvaguardando os requisitos científicos do processo de tradução, verificar a consistência interna e explorar a estrutura fatorial do instrumento tendo como principal objetivo a sua validação numa amostra portuguesa (vd. Almeida & Freire, 2007).

**Método**

O processo para a adaptação e estudo psicométrico preliminar da Escala de Liderança para quadros Portugueses seguiu os passos seguidamente descritos:

*Adaptação das subescalas*

*Fase 1:* *Processo de tradução*

Nesta fase procurámos salvaguardar os requisitos científicos do processo de tradução, tendo utilizado o método “tradução-retradução” (Hill & Hill, 2005) para o efeito e seguindo as indicações de Brislin (1986) a este respeito. Assim, numa primeira fase, procedemos à tradução dos instrumentos para português com a colaboração com um professor de Português-Inglês. De seguida, um professor inglês, que leciona português a estrangeiros, traduziu as versões portuguesas para inglês, tendo sido realizada, num terceiro momento, uma comparação das versões originais das subescalas com as versões traduzidas para inglês. Esta fase foi dada como concluída quando a versão portuguesa de cada instrumento reuniu o consenso dos investigadores, no que toca à equivalência lexical, variação linguística e específica do contexto organizacional e adequação ao contexto cultural português. Optou-se por preservar a estrutura gramatical dos itens traduzidos em relação aos itens originais. O acordo alcançado situou-se nos 80%, verificando-se apenas a necessidade de pequenos ajustamentos sugeridos pelos tradutores.

*Fase 2: Processo de adaptação*

Numa segunda fase, a versão portuguesa do instrumento foi enviada a cinco investigadores externos que atestaram a adequação global de todos os itens ao contexto português. No sentido de adaptar os itens das subescalas à população do nosso estudo, realizaram-se assim reflexões faladas com cinco psicólogos (sendo que três psicólogos apresentavam experiência em contexto empresarial, um apresentava experiência como docente do Ensino Superior Público do Porto e o outro como Docente Ensino Superior Politécnico de Viseu).

Posteriormente, a versão portuguesa do instrumento foi enviada a dois tradutores bilingues que efetuaram a sua retroversão para o idioma das versões originais para comparação das versões retrovertidas do instrumento com a respetivas versões originais, e verificação da coincidência do significado linguístico de todos os itens linguístico.

O painel de especialistas que participaram na reflexão falada foram instruídos a analisar todos os itens e a efetuar a sua apreciação acerca do grau de clareza e compreensibilidade de cada um, bem como a apresentar sugestões para possíveis melhorias. Como estes referiram não ter encontrado dificuldades no preenchimento das escalas e na compreensão dos itens, o processo de adaptação do instrumento ao nível da reflexão falada foi dado como concluído.

*Estudo psicométrico da Escala*

**Amostra**

A recolha de dados com recurso à escala de Liderança Ética foi realizada entre Janeiro e Maio de 2013, por via da ferramenta *Google Docs*. O contacto foi efetuado por via eletrónica (através de envio de um mensagem de convite na qual se solicitou o preenchimento das subescalas *on line-* cf. anexo B) para trabalhadores estudantes com funções de liderança das seguintes Faculdades da Universidade do Porto: Faculdade de Engenharia, Faculdade de Psicologia, Faculdade de Economia e Faculdade de Direito, bem como para trabalhadores- estudantes com funções de liderança da Universidade dos Açores, Universidade Nova de Lisboa e Instituto Politécnico de Leiria. Adicionalmente, foi realizado um contacto com os professores desses mesmos trabalhadores-estudantes em cada uma das instituições de ensino respetivas, onde se divulgou o referido *link,* e foi-lhes solicitado que procedessem ao reencaminhamento do mesmo para os seus colegas professores nas mesmas condições. Deste modo, a amostra foi recolhida numa população de trabalhadores-estudantes tendo em conta os objetivo de validação do estudo e a maior facilidade na recolha de dados no meio académico comparativamente com o meio empresarial. O questionário foi enviado a cerca de 9000 trabalhadores estudantes tendo-se obtido 316 respostas integrais à totalidade dos itens dos questionários. Do total obtido, 52 % pertenciam ao sexo masculino, 46% ao sexo feminino, com 7 participantes a não reportarem o seu género i.e., 2% da amostra.

No que respeita à idade, 43.4% dos participantes tinham entre 20 e 30 anos, 34.8% entre 30 e 40, anos, 15.2% entre 40 e 50 anos, 6.3% entre 50 e os 60 anos e 0.3% apresentavam uma idade superior aos 60 anos de idade. No que respeita às habilitações académicas, 0.9% da amostra tinha o 9º de escolaridade, 12.7% o 12º ano, 51.3% uma licenciatura, 32.3% um mestrado e 2.8% o doutoramento. Ao nível das funções exercidas e de acordo com a Classificação Nacional das Profissões[[2]](#footnote-2). podemos referir que os participantes se integravam no Grupo 1- Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresas, Grupo 2- Especialistas de Profissões Intelectuais e Científicas, Grupo 3- Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio e Grupo 4- Pessoal Administrativo e Similares.

**Instrumento**

O instrumento utilizado foi constituído por dois grupos de questões (cf. anexo A). O primeiro grupo pretendeu reunir dados socioprofissionais dos participantes: sexo, idade, habilitações, função, categoria profissional, setor de atividade, região geográfica. O segundo grupo de questões pretendia avaliar a liderança ética (De Hoogh & Den Hartog, 2008, versão traduzida e adaptada) e era constituído por 31 itens: 25 referentes à avaliação da liderança ética e 6 relativos à compreensão da liderança despótica. Os itens eram avaliados numa escala de tipo *Likert* de 1 a 7 pontos, em que cada ponto correspondia a: 1- Discordo Plenamente; 2- Discordo Bastante; 3- Discordo Pouco; 4- Não concordo nem discordo; 5- Concordo Pouco; 6- Concordo Bastante; 7- Concordo Plenamente.

**Análise dos dados**

As propriedades psicométricas do instrumento de medida foram avaliadas através do estudo da sua validade de constructo e fiabilidade, seguindo as recomendações de Tabachnick e Fidell (2007). Atendendo à evidência disponível, esta medida não foi aplicada previamente numa amostra portuguesa, o que conduziu à realização do estudo da sua estrutura latente através da análise em componentes principais (Tabachnick & Fidell, 2007).

No que respeita à fatorialidade, os estudos internacionais realizados com esta escala têm fornecido evidências empíricas que apontam para uma estrutura bi-factorial (De Hoogh & Den Hartog, 2008). O conjunto destes aspectos garantiu, assim, as condições necessárias para estudar o número de dimensões deste instrumento através da análise factorial exploratória (AFE), partindo da hipótese que a sua estrutura latente se organiza, para a escala, em dois fatores (Stevens, 2009). Por sua vez, a fiabilidade do instrumento foi estimada através da análise da sua consistência interna, com o cálculo dos respectivos coeficientes alfa de Cronbach de cada factor.

Quanto à estratégia de análise de dados propriamente dita, devemos realçar que se realizou, numa primeira fase, a preparação dos dados para a análise através da verificação da existência de erros de inserção e da realização do tratamento dos dados omissos (Tabachnick & Fidell, 2007).

Numa segunda fase, procedemos à verificação dos pressupostos estatísticos aplicáveis às técnicas utilizadas. Assim, no que se refere à análise em componentes principais e à análise factorial exploratória, foram verificados os pressupostos relativos ao tamanho da amostra, à inexistência de valores extremos (*outliers*), à presença de normalidade e à existência de relações lineares entre os itens.

A amostra final obtida para este instrumento atingiu um *n* = 316, sem dados omissos por parte dos participantes. Este tamanho amostral permitiu a aplicação da análise em componentes principais já que o rácio de sujeitos por item assume o valor de 13.7, muito acima do valor de 5 recomendado por Ho (2006). Como se trata de um *n* superior a 200 casos, esta amostra possui um tamanho considerado “Bom” para a aplicação desta técnica (Comfrey & Lee, 1992; Stevens, 2009). Foram identificados cinco participantes que poderiam constituir-se como possíveis *outliers,* após a análise das estatísticas descritivas aos itens considerados. Contudo, a realização das análises, incluindo os participantes e a sua replicação, excluindo-os, não originou diferenças assinaláveis nos resultados obtidos, conduzindo à manutenção dos participantes na amostra.

No que respeita à normalidade dos itens, o teste Kolmogorov-Smirnov mostrou desvios significativos em relação à distribuição normal (*p* < .001) na sua maioria. Contudo, atendendo ao tamanho da amostra (*n* > 300), a valores de simetria e curtose enquadrados entre -1 e 1, e à análise dos histogramas em paralelo com os gráficos de probabilidade para a curva normal, não foram detetados desvios à normalidade suscetíveis de afetar os resultados das análises (Tabachnick & Fidell, 2007).

INSERIR TABELA 1 AQUI

**Propriedades psicométricas do instrumento**

Terminada a verificação destes pressupostos, procedemos à avaliação da factorialidade das correlações entre os itens, assente na análise da matriz de correlações inter-item, na matriz de anti-imagem, bem como nos resultados obtidos no teste de esfericidade de *Bartlett* e da *medida de adequação amostral de* *Kaiser* (KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*).

Assim, foi considerada, para a avaliação factorial das escalas, uma análise de componentes principais ao conjunto dos itens. Segundo a literatura de referência para este instrumento, (e.g., House & Aditya, 1997; De Hoogh & Den Hartog, 2008) consideramos que esta escala apresenta dois grandes fatores distintos, ainda que (negativamente) correlacionados: *Liderança Ética* (com 3 subescalas no questionário original utilizado por De Hoogh & Den Hartog, 2008) e a *Liderança Despótica* (com uma subescala).

Deste modo, na análise, utilizando os 23 itens referentes aos dois fatores previamente considerados com base na literatura, verificámos a existência de vários coeficientes de correlação entres os itens superiores a .40, estatisticamente significativos. Por outro lado, os valores presentes na diagonal da matriz de anti-imagem para os 23 itens oscilaram entre .97 e .89, ao passo que os valores externos à diagonal se revelaram reduzidos, sendo -.39 o valor mais alto. A consideração destes indicadores, em conjunto com o resultado do teste de esfericidade de Bartlett, que se revestiu de significância estatística *χ*² (253) = 5529.15, *p* <.001, e do KMO, que assumiu um valor de .95, permitiu a prossecução das análises.

Posteriormente, submetemos o conjunto dos itens a uma análise em componentes principais com rotação oblíqua *Oblimin* e extracção de dois componentes. Note-se que a decisão pela utilização deste tipo de rotação decorreu das razões teóricas e da evidência empírica existente na literatura que suporta a hipótese da existência de dois fatores correlacionados entre si, ainda que negativamente (House & Aditya, 1997; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Para definir o número de componentes, para além do critério de Kaiser e do *scree test* de Cattell, foram tidos em consideração os argumentos de ordem conceptual e os resultados da investigação prévia realizada com este instrumento (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

A observação dos *scree plots* sugeriu a retenção de 3 componentes, em concordância com o critério de Kaiser (*eigenvalues* superiores a 1), não apresentando desvios substantivos à hipótese inicial de duas componentes, com uma robusta consistência teórica e conceptual.

Consequentemente, a solução factorial final incluiu o número inicial de itens (23), que explicam 62.3% da variância global, com cada um dos itens a saturar no factor correspondente (tabela 1), com excepção dos itens 1 “Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros” e do item 17 “Não permite que os outros participem na tomada de decisão”, os quais, na versão original, pertencem, ainda que com codificação invertida, ao factor de *Liderança Ética*. Acreditamos que, para o presente estudo, diferenças de contexto e de linguagem poderão estar na base da explicação da saturação de ambos os itens num factor distinto do originalmente considerado na literatura, bem como as diferenças culturais dos respondentes face ao estudo De Hoogh e Den Hartog, 2008.

A análise de consistência interna revelou a presença de valores de alfa de Cronbach de .82 para o conjunto dos 23 itens, considerada “Boa” pelos critérios presentes na literatura (e.g., Pestana & Gageiro, 2008). Já a análise dos dois fatores considerando os itens pertencentes a cada um, revelou valores de .95 para a *Liderança Ética* e de .89 para a *Liderança Despótica.*

INSERIR TABELA 2 AQUI

**Discussão**

Conforme descrito anteriormente, a solução fatorial final para o instrumento incluiu o número inicial de itens (23) em dois fatores cada, à semelhança do perfil obtido por De Hoogh e Den Hartog (2008). As quatro dimensões relacionadas com a liderança ética (*moralidade e justiça*; *esclarecimento do papel*; *partilha de poder*) e liderança despótica explicam 62.3% da variância global dos 23 itens que a compõem, numa solução simplificada em dois fatores. Deste modo, cada um dos itens saturou no factor correspondente (tabela 1), com excepção dos itens 1 e 17 “, os quais, na versão original, pertencem, ainda que com codificação invertida, à dimensão de *Liderança Ética*. A suportar esta interpretação, um trabalho realizado por Yukl, Mhsud, Hassan e Prussia (2013) aponta como algumas limitações do presente instrumento o uso de vários itens com formulação vaga e a mistura de alguns dos itens positivos e negativos, de um modo que pode conduzir a respostas equívocas por parte dos respondentes. Neste sentido, cremos que, para além de diferenças na linguagem, também diferenças no contexto organizacional poderão estar na base da saturação de ambos os itens num factor diferente do originalmente considerado na literatura de referência para este instrumento.

A análise de consistência interna revelou a presença de valores de alfa de Cronbach de .82 para o conjunto dos 23 itens, sendo que a análise das duas dimensões considerando os itens pertencentes a cada uma, revelou valores de .95 para a *Liderança Ética* e de .89 para a *Liderança Despótica.*

No global, os resultados apresentados suportam a evidência, retirada da literatura de referência para os presentes instrumentos, de uma estrutura bidimensional para a escala proposta por De Hoogh e Den Hartog (2008). Finalmente, os valores de alfa de Cronbach globais e, em particular, de cada um dos fatores na presente amostra, são bastante elevados, garantindo, para além da validade de constructo dos instrumentos obtida por via dos resultados das análises fatoriais exploratórias, a consistência interna do instrumento.

Todavia, o presente estudo não está isento de limitações. Em primeiro lugar, vários dos participantes convidados para o estudo não responderam à solicitação para o preenchimento do questionário, podendo, desse modo, afetar a generalização dos resultados. Contudo, dado o cariz sensível do tema bem como o facto de toda a amostra ser composta de participantes voluntários, sem obrigatoriedade na resposta, é expectável que a participação seja inferior ao número de instrumentos enviados. Mais ainda, considerando o tamanho da amostra (*n* > 300) bem como a diversidade de respondentes, não parecem existir razões de ordem estatística que inviabilizem a generalização dos resultados. Por outro lado, dada a natureza do tópico, com implicações diretas para ação dos participantes poder-se-ia esperar algum tipo de viés nas respostas. No entanto, acreditamos que tais enviesamentos, a existirem, não são significativos. Assim, aos participantes foi garantido um total anonimato, salvaguardo-os de quaisquer apreciações individuais por parte dos investigadores ou elementos ligados ao processo. O facto de, estatisticamente, as respostas aos itens apresentarem valores de simetria e curtose enquadrados entre -1 e 1, sem desvios grosseiros da normalidade nos gráficos de probabilidade, permite-nos, de igual modo, considerar a inexistência de enviesamentos significativos nas respostas no presente estudo. Por fim, embora a versão completa do MCLQ tenha sido alvo de aplicação em vários contextos (e.g., House & Aditya,1997; Hanges & Dickson (2004), o trabalho de De Hoogh e Den Hartog (2008) é, até à data, do nosso conhecimento da literatura, o único que faz um uso semelhante do presente instrumento. Porém, atendendo à quase completa convergência ao nível da estrutura factorial obtida no âmbito do presente trabalho, preservando a validade de constructo do instrumento face ao previamente obtido num contexto internacional, bem como aos elevados valores de consistência interna observados para os dois fatores obtidos, a utilização do presente questionário parece salvaguardada. O facto de as subescalas terem sido originalmente pensadas para uma população de trabalhadores, por forma a avaliar a perceção destes relativamente à liderança das respectivas chefias, pode levantar dúvidas relativas à sua aplicação numa amostra de trabalhadores-estudantes, pelo que a aplicação da mesma apenas a trabalhadores poderá conferir resultados diferentes.

Em conclusão, será necessário dar continuidade à investigação, e futura aplicação deste questionário em diferentes contextos, por forma a replicar e robustecer os resultados obtidos, possibilitando, de igual modo, o seu uso na avaliação quantitativa de aspetos fundamentais relacionados com a boa prática de gestão e liderança organizacional, bem como da responsabilidade social corporativa das organizações (Drucker, 1999) e dos seus representantes, no seguimento do trabalho desenvolvido por De Hoogh e Den Hartog ( 2008).

**Referências bibliográficas**

Almeida, L. S. & Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (4ªEd.). Braga: Psiquilibrios Edições.

Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instrument. In W. J. Lonner & J.W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.

Brown, M.E. and L. K. Treviño (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly* *17*, 595-616.

Brown, M. E., L. K. Treviño, L. K. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes 97*, 117-134.

Clegg, S. R., M. Kornberger, & Rhodes, C. (2007). Business Ethics as Practice. *British Journal of Management 18*(2), 107-122.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2ª Ed.).

Hillsdale, NJ: Erlbaum.

De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study*. The Leadership Quarterly* *19*, 297–311. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002.

Glynn, M. & Jamerson, H. (2006). Principled Leadership: A framework for action. In E. D. Hess & K.S. Cameron (Eds.), *Leading Values: positivity virtue and high performance* (pp. 151-171). Cambridge: Cambridge University Press.

Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Vol. 1* (pp. 205−218). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, *23*, 409−473.

Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pestana & Gajeiro (2008). *Análise de dados para ciências sociais* (5ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Priem, R., & Shaffer, M. (2001). Resolving moral dilemmas in business: a multicountry study. *Business and Society, 40*(2), 197-219.

Robertson, C. J., Crittenden, W., Brady, M. K., & Hoffman, J. J. (2002). Situational ethics across borders: a multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, *38*(4), 327-338.

Ruf, B., Muralidhar, K., Brown, R., Janney, J., &Paul, K. (2001). Empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics, 32*(2), 143-156.

Stevens, J. P. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5ª Ed.). Boston: Allyn and Bacon.

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*, *56*, 5−37.

Yukl, G., Mahsud, R.,Hassan, S., & Prussia G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 38-48. doi: 10.1177/1548051811429352.

1. Multi-cultural Leader Behaviour Questionnaire (MCLQ) [↑](#footnote-ref-1)
2. A Classificação Nacional das Profissões é o conjunto de todas as profissões existentes em Portugal e da sua respectiva descrição funcional, apresentando-se agregadas por grupos profissionais (*in http://cdp.portodigital.pt/profissoes/classificacao-nacional-das-profissoes-cnp*) [↑](#footnote-ref-2)