

A importância da liderança ética nas organizações: um estudo sobre a
influência do narcisismo e do “efeito sombra” no comportamento
ético do líder

Cátia Sofia Nunes Jorge

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

Co-orientador:
Doutor Vítor Hugo Silva, Investigador, PhD,
ISCTE-IUL

Outubro, 2016

O Narcisismo e o “Efeito Sombra” na Liderança Ética

Para a minha mãe.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Eduardo Simões pela exigência requerida em todo este percurso e a total disponibilidade demonstrada, paciência e motivação.

Ao Doutor Vítor Hugo Silva pelas suas ideias, pelo seu total apoio e motivação para exceder as expectativas.

À minha mãe pelo exemplo de uma grande líder que é, pelo amor e apoio incondicional, e pela confiança depositada em mim.

Ao Filipe pelo carinho, amor e paciência. Por me ajudar a manter o foco no objetivo final. Por nunca me deixar fraquejar nos momentos de mais ansiedade e por contribuir com momentos bons.

Aos meus irmãos, avós, pai e madrinha por todo o apoio que me deram e por me encorajarem a superar as expectativas.

Às minhas companheiras do ISCTE, Joana e Sara, pela troca de ideias e motivação para alcançarmos juntas esta etapa.

Às minhas melhores amigas pelo apoio incondicional, por acreditarem sempre nas minhas capacidades e claro, pela paciência na minha ausência.

A todos os que participaram no meu estudo, porque sem eles não seria possível.

Obrigada!

Resumo

Pesquisa recente no domínio da ética organizacional sugere que a liderança ética detém um impacto mais abrangente que o simples incentivo do comportamento ético junto dos subordinados. A relação psicológica que os indivíduos estabelecem com a sua organização é produto do conjunto das interações sociais entre membros organizacionais. É neste contexto que as características individuais do líder e o modo como estas influenciam a percepção de eticidade na liderança constituem um elemento relevante para a compreensão do papel da dimensão ética na dinâmica organizacional. O presente estudo, aplicado a uma amostra constituída por 76 participantes, manipulou quatro cenários de liderança previamente validados através de um estudo piloto (N = 68), analisa o papel do narcisismo e do “efeito sombra” na percepção de liderança ética. O objetivo foi observar o modo como estas variáveis afetam a percepção de eticidade do líder. Os resultados sugerem que, quando o “efeito sombra” e o narcisismo são apresentados como uma característica saliente na personalidade do líder, os participantes tendem a perceber o líder como menos ético. O efeito destas variáveis na percepção de liderança ética é influenciado pela identidade moral dos liderados na medida em que, quando mais centrais forem os valores morais na identidade individual menos a liderança é avaliada como ética.

Palavras-chave: comportamento ético, liderança ética, narcisismo, “efeito sombra”, identidade moral

Classificação da dissertação nas classificações definidas pela American Psychology Association (PsyINFO Classification Categories and Codes): 3600 – Industrial & Organizational Psychology; 3660 - Organizational Behavior

Abstract

Recent research in the field of organizational ethics suggests that ethical leadership has a broader impact than the encouragement of ethical behavior in subordinates. The psychological relationship that individuals establish with their organization is a consequence of all the social interactions between organizational members. In this context, the leader individual characteristics and how they influence the perception of ethics in leadership are a relevant component to understand the role of the ethical dimension in the dynamics of an organization. This survey was conducted with a sample of 76 participants. Four different leadership scenarios, previously validated through a pilot study (N = 68), were manipulated in order to analyze the role of narcissism and the "shadow effect" in the perception of ethical leadership. The objective of this thesis was to observe how these variables affect the perception of ethics of the leader. The results suggest that when the "shadow effect" and narcissism are prominent characteristics of leader's personality, participants tend to percept the leader as less ethical. The effect of these variables on ethical leadership perception is influenced by the moral identity of the subordinates, to the extent that, the more neutral are the moral values in the individual identity, the less the leadership in interpreted as ethics.

Keywords: ethical behavior, ethical leadership, narcissism, "shadow effect" moral identity

Dissertation classification in classifications defined by American Psychology Association (PsyINFO Classification Categories and Codes): 3600 – Industrial & Organizational Psychology; 3660 - Organizational Behavior

Índice

Agradecimentos	II
Resumo.....	III
Abstract	IV
INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo I – A Importância da Liderança Ética nas Organizações e a Influência do Comportamento Ético do Líder.....	3
1.1. O Comportamento Ético nas Organizações.....	4
1.1.1. A Liderança.....	5
1.2. A Liderança Ética	6
1.2.1. Determinantes do Comportamento Ético do Líder	9
1.3. A Influência do Comportamento Antiético do Líder.....	10
1.3.1. Efeito Sombra	12
1.3.2. Narcisismo	13
1.4. Identidade Moral	15
Capítulo II – O Narcisismo e o “Efeito Sombra” na Liderança Ética.....	17
2.1. Hipóteses e Objetivos de Investigação	18
2.2. Método	19
2.2.1. Amostra e Procedimento	19
2.2.2. Variáveis e Medidas	20
2.2.2.1. Construção e validação dos cenários de “Efeito Sombra”	21
2.2.2.2. Construção e validação dos cenários de Narcisismo	22
2.3. Resultados	24
2.4. Discussão e Conclusão.....	26
REFERÊNCIAS.....	29
ANEXOS	34

Índice de Tabelas

Tabela 1 – *Médias e desvios-padrão da percepção de liderança ética para as condições experimentais.* 24

Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Modelo de Investigação</i>	19
Figura 2 – <i>Médias de Liderança Ética</i>	25

Glossário de Siglas

SEL: Escala de Efeito Sombra

NPI: Inventário de Personalidade Narcísica

“Precisar de dominar os outros é precisar dos outros.

O chefe é um dependente.”

(Fernando Pessoa)

INTRODUÇÃO

Com a manifestação recorrente de escândalos que envolvem organizações e líderes de conhecimento público, surge a preocupação com aspetos éticos e princípios morais, por vezes esquecidos, que tomam agora a atenção da população, que por sua vez exige rigor nos procedimentos empresariais e exerce pressão sobre as empresas e respetivos gestores para se comportarem segundo os padrões éticos pré-estabelecidos (Hartog, 2015).

A ética organizacional é composta pelos valores, princípios aceites e normas comportamentais positivas (Valentine, 2009) partilhados por todos os membros da organização (Hunt & Wood, 1989). Ao longo da última década e meia, vários estudos (e.g., Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Piccolo, Greenbaum, Hartog & Folger, 2010) têm vindo a demonstrar que a ética é indispensável quando se avalia a credibilidade das empresas, os respetivos membros e a influência que os líderes exercem sobre os seus subordinados (Hartog, 2015). Sendo a liderança um processo de influência torna-se pertinente conhecer a perceção dos subordinados acerca dos seus líderes e conhecer a articulação entre eles que aumentam aspetos positivos para a organização, como a integração no trabalho (Crossley, Bennett, Jex & Burnfield, 2007), a implicação organizacional (Meyer, Allen & Smith, 1993) e a satisfação com o trabalho (Lima, Vala & Monteiro, 1994).

A liderança é assim, um tópico de elevada importância a nível organizacional por ser decisiva no sucesso empresarial. Um líder deve comportar-se eticamente e assim, promover o comportamento ético dos seus subordinados. Porém, nem todos os indivíduos que assumem o papel de líder são capazes de destacar-se eticamente. Líderes com tendência para manipular e controlar, que exibem a necessidade de evidenciar a sua posição e promover os seus próprios interesses (Howell & Avolio, 1992) provocam um impacto negativo na organização e influenciam negativamente os subordinados (Martins, 2014).

A liderança ética traduz-se no comportamento ético percebido do líder e na sua operacionalização com o objetivo de beneficiar os seus subordinados, a organização, os clientes e a sociedade em geral (Hartog, 2015). Contudo, fatores extrínsecos ao indivíduo,

como a competitividade empresarial ou a necessidade de cumprir objetivos (e.g., Barsky, 2008) podem levar à procura de um lugar de destaque através de comportamentos que ultrapassam os padrões éticos pré-estabelecidos. A competição é maioritariamente promovida pelos líderes, o que leva à preocupação em perceber quais os determinantes individuais do comportamento do líder que o levam a ultrapassar os limites da ética e que determinam a forma como se relaciona e influencia os seus subordinados.

A preocupação com os seus colaboradores e com o bem-estar geral traçam uma conduta ética do líder (Brown & Treviño, 2005). Em oposição a esta postura, quando o líder demonstra atitudes de interesse e satisfação do próprio em primeiro lugar e relaciona-se com os seus subordinados diferenciando-os por serem ameaçadores da sua posição, observa-se uma conduta antiética (Simões, 2015). É neste contexto do tratamento desigual entre líder-subordinados que surge o problema geral do presente estudo.

Neste estudo pretende-se averiguar a força dos determinantes individuais da personalidade do líder que refletem um comportamento antiético e de que forma a eticidade na liderança é percebida pelos subordinados, refletida na forma do líder interagir com os seus colaboradores pela perceção que são ameaçadores da sua posição. Um dos aspetos a considerar quando se aborda a questão do comportamento antiético é a consciência dos indivíduos sobre o facto do incumprimento das normas morais traduzir-se na vontade intencional de exercer comportamentos disfuncionais e prejudiciais, assim, é importante perceber o que leva um indivíduo a comportar-se eticamente ou não. Assim, a identidade moral, do ponto de vista dos subordinados, é controlada neste estudo com o objetivo de perceber como funciona o seu processamento de informação e regulação da conduta ética e como afeta a forma de perceberem o líder como ético.

Em primeiro lugar é apresentado o *estado de arte* e a análise das evidências empíricas que apoiam a relevância do problema estudado nesta dissertação. Em segundo lugar é apresentado o modelo de investigação que foi utilizado para estudar este problema, as hipóteses do estudo, os resultados e a respetiva discussão e conclusões.

**Capítulo I – A Importância da Liderança Ética nas Organizações e a Influência do
Comportamento Ético do Líder**

1.1. O Comportamento Ético nas Organizações

A manifestação recorrente de escândalos organizacionais evolui falhas que ocorrem por negligência, falta de compromisso e não adequação dos comportamentos às normas e procedimentos pré-estabelecidos (Batista & Santos, 2015), essencialmente por parte dos líderes. As contrariedades ao que é esperado para o sucesso organizacional surgem pela falha no compromisso do indivíduo aos padrões prévios de comportamento estabelecidos (Batista & Santos, 2015) e cada vez mais são evidentes escândalos nas organizações que envolvem comportamentos que revelam uma conduta inadequada (Barsky, 2008), com forte impacto na economia e na sociedade. Assim, a conduta ética surge com elevada importância pois pode definir o sucesso de uma organização.

O bom desempenho do líder, e respetivos colaboradores, traduz-se no sucesso do desempenho organizacional e para isso é necessário que a sua atitude seja adequada, não só às normas da organização, mas também à sua conduta pessoal. O comportamento ético individual tem origem na interação das dimensões pessoal, profissional e social (Silva, 2014).

Ética e moral não são sinónimos. A moral é a união de todos os princípios, valores e normas aceites para uma sociedade (Silva, 2014), por sua vez, a ética diz respeito às ações tomadas pelo indivíduo e que correspondem aos seus princípios de conduta resultantes da sociedade em que se insere. Quem pratica um comportamento ético, procura adequar as suas decisões ao que será visto como moralmente aceitável, correspondendo ao ambiente onde se encontra (Simões, 2015).

É esperado que o líder, como indivíduo em sociedade, seja consciente das consequências das suas próprias ações tendo em conta a repercussão que essas ações vão ter para si mesmo e para os outros. Aos olhos dos outros, determinados princípios morais não são equivalentes a agir de forma ética, isto é, para alguns a conduta ética consiste apenas em cumprir a lei (Simões, 2015).

No contexto profissional, a forma como o indivíduo gere a sua conduta ética pela perceção do que é aceite na sua sociedade tem repercussões a nível da organização onde se insere (Victor & Cullen, 1988). Os procedimentos seguidos e as decisões tomadas nas organizações têm impacto no sucesso das mesmas (Ashforth, Gioia, Robinson, & Treviño, 2008). Neste contexto, a ética tem elevada importância, e deve ser ponderada quando se enfrenta questões onde a decisão a tomar pode ser questionável ou moralmente ambígua (Simões, 2015). Os princípios éticos devem estar presentes no dia-a-dia de uma organização

na medida em que os indivíduos se relacionam entre si, tendo em conta uma hierarquia, evidenciando os seus valores e os seus princípios (Valentine, 2009).

As organizações devem optar por promover princípios éticos de igual forma a todos os seus funcionários. Tendo em conta a hierarquia que se estabelece numa organização, por norma, o melhor “meio” de influenciar a conduta ética aos colaboradores será através dos líderes. Um líder deve ser capaz de adequar a sua conduta aos códigos morais para orientar as suas decisões empresariais com consciência que essas afetam os colaboradores e a sociedade no geral (Neves, Cunha, Vieira & Coimbra, 2016). No entanto, por razões intrínsecas aos líderes e/ou a características do contexto, a sua conduta pode ser influenciada, por razões intrínsecas ou extrínsecas e, assim, não ter o mesmo efeito em todos os subordinados. Existem fatores psicológicos, fisiológicos e sociológicos que sustentam as competências para a liderança.

1.1.1. A Liderança

A liderança envolve todo o conjunto de interações entre o líder e os seus subordinados (Hoagland, 2015).

No contexto de trabalho, os gerentes, supervisores e executivos representam os líderes, no sentido formal, embora possam estar aquém da liderança que é esperada (Hoagland, 2015), isto é, é esperado que o indivíduo que lidera exerça um melhor liderança e influencia perante os outros com o objetivo de melhorar algo no meio onde se enquadram.

Desde os primeiros estudos acerca da liderança que se assume que, o comportamento moral dos líderes (Howe, Walsman, & Ellertson, 2014) bem como as variáveis culturais como a religião, a língua, a etnia, a história e o sistema político (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002) podem alterar as características da liderança. A GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) trata-se de um projeto onde investigadores de todo o mundo analisam as inter-relações entre cultura social, cultura organizacional e liderança organizacional. As conclusões sobre uma definição universal de liderança apontam para “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e permitir que os outros contribuam para a eficácia e sucesso das organizações das quais são membros” (House *et al.*, 2002, p. 5).

Sendo a liderança um processo de influência, torna-se pertinente conhecer os aspetos que promovem a articulação entre líder e subordinados. Treviño e colaboradores (2003) mencionam um conjunto de características pessoais, como a honestidade e a confiabilidade,

que foram relacionados com a liderança ética, bem como características pessoais do líder como a consideração, honestidade e integridade (Treviño & Brown, 2006).

A reputação moral do líder toma importância no processo da liderança bem como o seu interesse pelo bem-estar geral (Simões, 2015). Assim, um líder promove a ética através da sua liderança, primeiramente comportando-se moralmente e, em segundo lugar, promovendo um ambiente no qual os seus subordinados sintam a importância de seguirem os mesmos comportamentos morais (Howe *et al.*, 2014). O líder é um modelo importante de orientação para os seus subordinados (Brown, Treviño & Harrison, 2005) e uma liderança ética está positivamente relacionada com a forma como os subordinados percebem a eficácia da atuação do líder, a satisfação com o emprego, a dedicação ao trabalho e a disposição para relatar problemas à equipa de chefias (Howe *et al.*, 2014).

1.2. A Liderança Ética

Como foi referido anteriormente, a liderança é um processo de influência e promove a articulação entre líder e subordinados. Uma melhor liderança está relacionada com um conjunto de características pessoais do líder como a honestidade e a confiabilidade (Treviño *et al.*, 2003), a consideração, honestidade e integridade (Treviño & Brown, 2006), o que são características de um indivíduo que faz da ética uma importante parte da sua liderança.

A liderança ética pode ser definida como “a demonstração de uma conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção da mesma conduta aos seus subordinados através da comunicação, reforço e da tomada de decisão” (Brown *et al.*, 2005, p. 120).

Brown e colaboradores (2005) propuseram um modelo que avalia a percepção de liderança ética, pelo subordinado, baseado no trabalho de investigação sobre os comportamentos dos líderes éticos (Treviño *et al.*, 2003) que reflete aspetos comuns a conceções teóricas vizinhas: a liderança autêntica, espiritual, transformacional e transacional (Brown & Treviño, 2006).

Os líderes autênticos partilham características como a autoconsciência, a abertura e a transparência (Avolio *et al.*, 2004). É essencial para a liderança autêntica a preocupação com os outros (e não por interesse próprio) e a motivação por valores finais positivos. Os líderes autênticos são capazes de julgar questões éticas ambíguas, vendo-as a partir de múltiplas

perspetivas, e alinhar decisões com os seus próprios valores morais (Brown & Treviño, 2006). A liderança espiritual é constituída por “os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a si mesmo e aos outros para que eles tenham um senso de sobrevivência espiritual através da chamada e da filiação” (Fry, 2003, p.711). Um líder espiritual representa na sua liderança estas três dimensões: a) visão – que descreve a visão da organização e a sua identidade, b) esperança/fé – o que reflete a confiança de que a visão será realizada e c) o amor altruísta – que resulta do carinho no ambiente de trabalho (Brown & Treviño, 2006). A liderança transformacional, apresenta-se como a mais promitente e teoria que define a liderança ética uma vez que compreende que os líderes inspiram os seus subordinados a olhar além do interesse próprio e a trabalharem juntos por um objetivo comum (Bass, 1990), preocupam-se em elevar o potencial dos seus subordinados (Bass & Avolio, 1990) através da motivação intrínseca (Bass, 1985). As características contextuais e individuais comuns a estes líderes são a preocupação com os outros, a forma de agir sendo coerente com os seus princípios morais (integridade), a consideração com as consequências éticas nas suas decisões e são modelos éticos para os outros (Brown & Treviño, 2006). A liderança transacional evidencia as recompensas e ações corretivas e abdica de responsabilidades evitando tomar decisões; é considerada ofensiva à dignidade dos subordinados, sendo assim considerada pouco ética (Brown & Treviño, 2006), no entanto certos líderes são considerados éticos mesmo quando aplicam processos da liderança transacional, juntamente com outros da liderança transformacional, para influenciar os subordinados a manterem-se responsáveis por a sua conduta ética (Treviño *et al.*, 2003).

Resumidamente, apesar destas concepções distintas de liderança, todas elas partilham características ideais num líder como a preocupação com os outros, a forma de agir coerente com os seus princípios morais (integridade), a consideração com as consequências éticas nas suas decisões e são modelos éticos para os outros.

A conceção de liderança ética proposto por Brown e colegas (2005) associa duas características: a perceção de eficácia do líder e a previsão de resultados relacionados com o trabalho, porque incorpora tanto características comportamentais do líder como de interação com o subordinado (Howe *et al.*, 2014). A ideia geral é que os líderes influenciam a conduta ética, definindo explicitamente padrões éticos e tornando os seus subordinados responsáveis por esses padrões através do uso de recompensas e disciplina (Brown & Treviño, 2006). No contexto organizacional, a ética do líder faz parte da forma de exercer a liderança e é transmitida através da comunicação dos seus valores morais para que o seu comportamento seja intencionalmente “copiado” pelos subordinados e responsabilizando-os por esses

comportamentos através de um sistema de recompensas (Brown & Treviño, 2006). Este processo de liderança descreve a modelagem como o processo central onde a influência ocorre (Bandura, 1989), isto é, através da aprendizagem social os subordinados aprendem através da observação do comportamento do líder (modelo) e agem conforme as consequências.

Brown e colaboradores (2005) observaram que nas organizações o indivíduo que assume o papel de líder está em posição de dar recompensas, de controlar os recursos e punições, mantendo assim os subordinados conscientes pela sua própria conduta. Assim, a percepção de um tratamento e processos justos no trabalho incentiva a resposta por parte dos subordinados de comportamentos éticos (Avey, Wernsing & Palanski, 2012).

Treviño e colaboradores (2003) fazem ainda uma distinção importante no domínio da liderança ética, mais concretamente quando abordamos um líder que não promove a ética na sua liderança: entre pessoa e gestor moral. A segunda apresenta um gestor que assume uma posição de liderança e que é moralmente imaculado, no entanto as suas ações não incluem o perfil de uma liderança ética (Simões, 2015), dado que não utiliza a sua posição de líder para comunicar valores e incentivar à conduta ética dos seus subordinados, recorrendo às recompensas e punições (Hartog, 2015).

Vários estudos realizados (e.g., Treviño *et al.*, 2003 & Brown *et al.*, 2006) sugerem que os líderes éticos são caracterizados como honestos, cuidadosos e com princípios morais; que tomam decisões justas e equilibradas, comunicam com frequência com os seus subordinados sobre ética e definem padrões claros de ética com recurso a recompensas e punições para que as suas normas sejam seguidas. A investigação sobre liderança ética demonstra que o carácter de um líder (exemplificado através de características como a honestidade e a preocupação com os outros) é importante para promover resultados positivos nas organizações e, particularmente, resultados associados aos subordinados como a confiança e a satisfação no trabalho (Brown *et al.*, 2005).

Uma vez que a influência é a essência da liderança, influenciar a ética dos subordinados deve caracterizar a liderança ética. Os líderes éticos não defendem apenas os seus princípios, eles praticam e seguem os seus princípios e são assim modelos proactivos de conduta ética (Brown & Treviño, 2006).

O comportamento ético dos líderes está relacionado com a sua personalidade. Assim, é importante explorar a implicação da forma como o indivíduo lida com as questões morais quotidianas tem impacto nas suas ações enquanto líder de uma organização.

1.2.1. Determinantes do Comportamento Ético do Líder

O comportamento ético individual resulta quer de características individuais específicas, quer do conjunto de influências e pressões exercidas pelo contexto. Por um lado, a personalidade (do líder) pode ser traduzida no conjunto de comportamentos mais constantes e característicos (Neves, 2011) visíveis no trabalho enquanto reflexo dos seus traços de personalidade mais salientes, por outro, a liderança nem é sempre exercida de forma igual. Os líderes reagem de acordo com as mudanças situacionais no seu ambiente de trabalho (Rajbhandari & Rajbhandari, 2015) as quais, em conjunto com os traços de personalidade determinam a medida em que o indivíduo é capaz de envolver um grupo e estimular a mudança de forma coerente e constante (Bennis, 2003). A personalidade de um indivíduo não permanece sempre igual, evolui conforme a influência de variáveis situacionais (Neves, 2011).

A nível organizacional, os comportamentos corruptos não estão só associados a atividades fraudulentas (Barsky, 2008) mas também à falta de ética quando se enfrenta situações, em que as questões morais podem ser ambíguas. Estes comportamentos são associados a indivíduos com poder dentro da própria organização e levam à caracterização da organização como uma entidade corrupta (Ashforth, Gioia, Robinson, & Treviño, 2008).

A ética a nível profissional representa a conduta moral individual, expressa através do comportamento do indivíduo, quando está de acordo com as normas sociais aceites no contexto do trabalho (Victor & Cullen, 1988).

Vulgarmente pode atribuir-se a causa de comportamentos corruptos à ganância pessoal (Ashforth *et al.*, 2008) o que é, um atentado expresso às normas socialmente aceites das quais se espera que o indivíduo tenha noção do que é “justo receber” pelo seu trabalho de acordo com as suas contribuições para o mesmo (Borrallho, 2015). A noção de comportamento corrupto inclui o conceito de comportamento antiético (Ashforth *et al.*, 2008) que se traduz na vontade intencional de exercer comportamentos ou demonstrar atitudes disfuncionais e prejudiciais aos outros e à própria organização.

O conceito de corrupção inclui comportamentos inadequados que surgem do uso ilícito da posição e que, quando praticados pelo líder, são observados pelos seus subordinados e podem mesmo ser incorporados na própria cultura da organização (Ashforth *et al.*, 2008).

A organização deve preocupar-se com a propagação e desenvolvimento de comportamentos éticos e, sendo o líder a figura de poder junto dos subordinados, é importante

considerar quais são os seus princípios e valores para que sejam adequados ao que é esperado pela importância que as suas decisões e considerações éticas devem ter para os subordinados e para a organização.

A eficácia organizacional depende, em parte, da gestão da liderança, que deve estimular, promover e melhorar o espaço social através da boa comunicação e com vista a beneficiar os subordinados e a organização em geral (Rajbhandari & Rajbhandari, 2015).

Um líder que escolhe adotar uma conduta assente em princípios morais, que respeite os valores da comunidade envolvente e que não ignore as consequências sociais para os seus colaboradores (Neves *et al.*, 2016) está a agir de forma ética. Para além de aspetos relativos às características individuais do líder, aspetos contextuais, como por exemplo a competitividade, podem levar à prática de comportamentos que desprezem a ética numa tentativa desesperada de sucesso. No entanto é seguro afirmar que o desempenho da organização está espelhado no comportamento ético dos seus líderes que, por razões intrínsecas como o seu julgamento moral (Neves *et al.*, 2016) tomam as suas decisões e levam assim ao sucesso ou insucesso das suas iniciativas na organização.

Esta análise permite centrar a importância liderança e do comportamento ético nas organizações e salienta duas perspetivas: uma perspetiva positiva em que os líderes mantêm uma liderança baseada em princípios éticos e assim, promovem o comportamento ético dos seus subordinados; e uma perspetiva negativa em que a ética é desprezada pelos líderes que, por motivos contextuais como a competitividade empresarial, procuram um lugar de destaque (Neves *et al.*, 2016) e podem revelar comportamentos que ultrapassam os padrões éticos pré-estabelecidos. Estas perspetivas podem ser explicadas através da Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1989), e esta última mais pessimista relata um processo onde é esperado que os subordinados, tendo por base o comportamento antiético visível do seu líder, assumam também um comportamento organizacional impróprio.

É nesta perspetiva que centrámos a nossa pesquisa empírica sobre o modo como os traços antiéticos de personalidade do líder com podem afetar a liderança ética.

1.3. A Influência do Comportamento Antiético do Líder

Os líderes, devido à natureza das suas funções, relações de poder e prestígio da posição que ocupam na estrutura da organização, são considerados exemplos a seguir e o seu comportamento tende a ser reproduzido pelos subordinados. Por esta razão, cada vez mais, as

organizações consideram o tipo de liderança das suas chefias, no sentido de mobilizar os colaboradores e a comprometê-los com os objetivos organizacionais, preparando-os para novos desafios. O alcance de objetivos em grupo, para o sucesso da organização, depende da capacidade de influência que o líder tem sobre os seus subordinados.

Vários estudos (e.g., Niemeyer & Cavazotte, 2014) demonstraram que o bom relacionamento entre líderes e subordinados está associado à perceção de uma liderança ética e que este facto aumenta positivamente o nível de comprometimento dos subordinados, o seu desempenho individual (Borralho, 2015) e em grupo, desenvolvendo e mantendo uma relação de colaboração (Yukl, 2010).

No entanto, a preocupação do líder com a sua posição e a necessidade de a evidenciar, pode ser prejudicial nessa tarefa (Borralho, 2015). Um dos aspetos a considerar na análise do exercício da liderança é o conjunto de características pessoais do líder. Por esse motivo surge a procura de quais os comportamentos, traços e aspetos de carácter pessoal do indivíduo que determinam a forma como interage como os seus subordinados e influencia assim o sucesso da organização (Borralho, 2015). Estudos realizados por Treviño e colaboradores (2003) demonstram que características pessoais como a honestidade e a confiabilidade encontram-se relacionadas com a liderança ética e que neste caso, os líderes tendem a ser vistos como pessoas justas e integras e que nas suas decisões se preocupam com os outros indivíduos e com a sociedade em geral (Brown & Treviño, 2005). Pelo contrário, quando o líder expressa sentimentos de interesse e satisfação próprios, demonstra uma conduta não ética (Simões, 2013).

É possível definir a liderança antiética como os “comportamentos realizados e decisões tomadas pelos líderes organizacionais que são ilegais e/ou violam as normas morais” e que “impõem processos e estruturas que promovem a conduta antiética dos subordinados” (Brown & Mitchell, 2010, p. 588). A literatura sobre a liderança antiética é ainda reduzida. No entanto é possível afirmar que se trata de uma liderança destrutiva e que se sobrepõe no domínio da liderança ética uma vez que retrata a forma como o comportamento do líder prejudica os seus subordinados (Hartog, 2015).

Kalshoven e Hartog (2013) analisam que comportamentos recorrentes da liderança destrutiva divergem diretamente com comportamentos descritos da liderança ética (Hartog, 2015). Por exemplo, é comum na liderança destrutiva que os líderes assumam comportamentos que refletem sentimento de injustiça e tratamento desigual para com os subordinados enquanto que na liderança ética o líder promove a orientação ética dos seus subordinados e a consideração com as consequências éticas nas suas decisões.

Na literatura mais recente surge um constructo denominado de “efeito sombra”, proposto por Simões (2013) que retrata a forma desigual de tratamento e interação do líder com os seus subordinados por medo de ameaça à sua posição (Borrvalho, 2015).

1.3.1. Efeito Sombra

Este novo constructo surge pela falta de literatura acerca da forma de interação do líder-subordinado quando existe o sentimento de medo ou ameaça à sua posição de chefia. Simões (2013) descreve este “efeito” como a incapacidade dos líderes de receber novas ideias e apreciar o trabalho dos seus subordinados pela perceção sentida de que estes possam ser ameaçadores da sua posição de poder na organização. A ideia geral será que o subordinado competente ficará na “sombra” do seu chefe pela falta de reconhecimento e apreciação do seu trabalho, o que reflete um comportamento não ético por parte do líder como seria esperado.

Segundo Brown e Treviño (2006) os líderes devem representar uma pessoa justa e com princípios, que se comporta de forma ética a nível pessoal e profissional e que se preocupa com os seus subordinados enquanto que, o “efeito sombra” destaca a falta de ética no comportamento dos líderes quando estes “escolhem e interagem com os colaboradores com base no mérito, ou por percecionarem que estes serão uma ameaça à sua posição” (Simões, 2013, p. 22).

É esperado que os líderes utilizem um sistema de recompensas e punições para os seus subordinados como um sistema de aprendizagem por modelagem com o objetivo de influenciá-los a comportarem-se de forma ética (Brown & Treviño, 2006). Pelas suas características de personalidade, nem todos os líderes tem capacidade de agir e influenciar os seus subordinados desta forma, através do mesmo processo, conforme a aprendizagem social (Bandura, 1989), o líder pode influenciar o comportamento antiético nos seus subordinados.

Na literatura existente sobre os comportamentos organizacionais negativos o foco é dado aos traços de personalidade e comportamentos que refletem uma conduta individualista do indivíduo, que se comporta de forma antiética em prol dos seus próprios interesses e objetivos (Ashforth *et al.*, 2008).

Várias razões podem levar um líder a comportar-se de forma não ética como a ameaça de perda de estatuto e com o objetivo de preservar a própria carreira (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003) o que se reflete no “efeito sombra”.

Simões (2013) desenvolveu uma escala que avalia o que designou por “efeito sombra” denominada Efeito Sombra na Liderança (SEL) onde, através de uma prévia investigação, verificou a correlação positiva e significativa entre o “efeito sombra” e a intenção de *turnover*, que representa a vontade do colaborador de abandonar a empresa, sendo assim uma consequência direta do efeito (Borrvalho, 2015).

Conforme acima mencionada, a liderança transformacional, umas das definições de liderança que representa uma linha condutora no conceito de liderança ética, considera que um líder deve estimular as perspectivas idealistas e otimistas (Bass, 1985) e estimular boas expectativas nos seus subordinados (Bass & Avolio, 1990). Neste sentido, o designado “efeito sombra” coloca-se em linhas contraditórias aos pressupostos da liderança ética.

No âmbito deste estudo, o “efeito sombra” surge como um sentimento promovido pelo líder que, como foi referido por Simões (2013), conscientemente escolhe a forma de interagir com os seus subordinados não com base no seu mérito e competências mas pela perceção que têm destes serem ou não ameaçadores da sua posição e, como comprovado por Borrvalho (2015), este efeito altera a perceção de liderança no sentido em que quanto mais elevado for o grau de efeito de sombra percecionado menor a liderança será a perceção de eticidade de liderança (Borrvalho, 2015).

Este efeito é característico de um indivíduo que evidencia fortes traços de personalidade individualista e assim, assemelha-se ao narcisismo. Um indivíduo narcisista é descrito pela elevada preocupação consigo mesmo e na sua realização pessoal, o que, enquanto líder, promove nos subordinados o sentimento descrito por Simões (2013) de “efeito sombra” e demonstrado por Borrvalho (2015) que é uma característica específica dos líderes narcísicos.

1.3.2. Narcisismo

O narcisismo é definido como o amor-próprio consumado no ódio dirigido ao outro (Freud, 1996), isto é, um indivíduo apresenta características narcísicas quando os seus sentimentos envolvem tendencialmente a preocupação consigo mesmo, a idealização de que exerce direitos especiais sobre outros indivíduos, quando é exigente e tem uma atitude crítica, no entanto, sem aceitar críticas, exhibe demonstrações de ciúmes e desconfiança (Raskin e Terry, 1988). O narcisismo pode ser considerado clínico ou subclínico. O narcisismo clínico é um transtorno da personalidade e o narcisismo subclínico não apresenta carácter patológico e

é referenciado como uma característica da personalidade. Neste estudo são explorados os comportamentos que revelam características narcísicas, ou seja, ao nível subclínico.

O interesse em estudar o narcisismo enquanto característica individual associada à percepção de eticidade da liderança passa por procurar observar em que medida a tendência para privilegiar o autointeresse, a desvalorização de terceiros, o exacerbamento de uma visão positiva de si mesmo, a procura pela notoriedade sobre os outros através do seu desempenho mesmo que seja necessário o incumprimento das normas éticas (Borrvalho, 2015), pode afetar as interações sociais entre líder e liderados e conseqüentemente o comportamento ético dos subordinados.

A nível organizacional, o narcisismo está associado a vários comportamentos considerados negativos como a competitividade e o risco na tomada de decisão (Waldman, Owens & Wallace, 2015).

O líder caracteristicamente narcísico é aquele que não encontra limites na sua autoridade e, simultaneamente, não é capaz de estabelecer vínculos emocionais. Esta ausência de vínculos de afeto e indiferença para com o outro podem levar à adoção de comportamentos competitivos, em vez de cooperativos. A falta de empatia e a propensão para explorar os outros com o objetivo de obter ganhos pessoais característicos de uma pessoa narcísica, apresenta-se alinhado aos fundamentos teóricos da liderança antiética (Campbell, Hoffman, Campbell & Marchisio, 2011). O líder tendencialmente narcísico usa a liderança para sua satisfação própria e não da equipa, enquanto o líder que não apresenta características narcísicas, geralmente, estabelece laços de solidariedade com os seus subordinados, considerando-se que é uma figura importante para os interesses comuns da equipa (Borrvalho, 2015).

Os indivíduos que apresentam personalidade narcísica procuram posições de poder e liderança (Campbell & Campbell, 2009). Esta característica da personalidade é desenvolvida através do desejo de autovalorização. Após alcançada uma posição de poder, o indivíduo narcísico, enquanto líder procura a sua própria satisfação e o cumprimento dos seus objetivos individuais, não estabelecendo qualquer vínculo com os seus subordinados (Borrvalho, 2015). Estes resultados são satisfatórios para o líder e para a organização, a curto prazo, pois está em harmonia consigo mesmo e tem mais propensão para assumir riscos, focado nas suas metas, mas negativos para os seus subordinados (Miller, Campbell & Pilkonis, 2007).

Pela descrição de uma personalidade narcísica, onde são dominantes características como a autoimportância atribuída a si mesmo, o individualismo e a competitividade (Brown, Budzek & Tamborski, 2009), é possível encontrar uma relação com o “efeito sombra”

anteriormente referido pela descrição das características de um líder incapaz de receber novas ideias e apreciar o trabalho dos seus subordinados. Num estudo recente, desenvolvido por Borralho (2015), é possível observar que o carácter narcísico do líder estabelece uma associação negativa entre o “efeito sombra” e a liderança ética no sentido em que essa associação será tanto mais forte quanto mais elevado for o grau de narcisismo percebido em relação ao líder.

1.4. Identidade Moral

A identidade moral (Aquino & Reed, 2002) retrata o tipo de representações mentais que cada indivíduo tem sobre o seu próprio carácter moral (Silva, 2014). Este constructo refere-se a um tipo de mecanismo de autorregulação que motiva as ações morais do indivíduo e surge como a base da identificação social do indivíduo, associada às suas crenças, atitudes e comportamentos (Aquino & Reed, 2002), que determina e regula a sua predisposição para se comportar de modo ético (Silva, 2014).

Um consenso sobre o conceito de identidade é de que ela está de tal forma enraizada na natureza de cada indivíduo que implica que o próprio aja de forma fiel às suas convicções e isso seja visível nas suas ações (Erikson, 1964). Relativamente à moralidade, as ações do indivíduo devem promover e proteger o bem-estar dos outros (Hart, Atkins & Ford, 1998).

Antecedentes do comportamento ético na liderança suportam o constructo de identidade moral na medida em que os líderes devem ser indivíduos com a ética mais firmada do que os seus subordinados o que faz deles melhores modelos éticos e cuja sua ética visível deverá atrair a atenção dos subordinados, levando-os a praticar comportamentos éticos e, assim, a percepção de liderança ética é potenciada quando o desenvolvimento moral cognitivo dos líderes é “maior” do que o dos subordinados, ou seja, a adequação dos seus princípios morais às suas ações (Hartog, 2015).

Vários estudos abordam o papel da identidade moral na liderança ética (e.g., Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012; Aquino & Reed, 2002) e definem-na como suporte da autorregulação do comportamento do indivíduo, que implica a associação dos seus traços morais (por exemplo a honestidade) à sua motivação para agir conscientemente conforme o que seria esperado de uma *pessoa moral*, o que aumenta a percepção de ética da liderança (Hartog, 2015).

Aquino e Reed (2002) apresentam ainda uma “divisão” da concepção de identidade moral em duas dimensões: uma privada, que compreende os traços morais e os comportamentos que influenciam a consideração pessoal da eticidade, denominada de internalização, e a pública, através da projeção desses traços e comportamentos éticos em ações concretas – a simbolização (Silva, 2014).

Relativamente à internalização, esta dimensão corresponde à rapidez com que o indivíduo acede aos constructos morais (Silva, 2014) o que determina a concordância entre o julgamento moral e a conduta ética (Aquino & Reed, 2002). A simbolização representa a intensidade em ações concretas que cada indivíduo assume em concordância com a sua identidade moral. Nesta ordem de ideias, a simbolização será preditora de uma maior percepção de liderança ética, pelos subordinados, pela demonstração de atos éticos (Hartog, 2015).

Em suma, a identidade moral é importante na regulação do comportamento ético individual e, no âmbito da liderança ética, tem impacto motivacional no comportamento dos subordinados quando percebem um líder como ético. Do ponto de vista dos subordinados, é importante perceber como funciona o seu processamento de informação e experiências, e regulação da conduta ética, e através da sua identidade moral, como afeta a forma de perceberem a eticidade na liderança.

Um dos aspetos a considerar quando se aborda o comportamento ético é de que, de um modo geral, os indivíduos estão conscientes das normas morais (Silva, 2014) e no caso do incumprimento das normas, que pode traduzir-se num comportamento corrupto (Ashforth, Gioia, Robinson, & Treviño, 2008), representa a vontade intencional de exercer comportamentos ou demonstrar atitudes disfuncionais e prejudiciais aos outros.

A corrupção é atribuída a predisposições individuais para comportamentos antiéticos como a falta de integridade (Frost & Rafilson, 1989) e a identidade moral (Aquino & Reed, 2002), o que se traduz na consciência que o indivíduo tem entre o que é moralmente aceite e o seu comportamento ético propriamente dito (Silva, 2014). Assim, o estudo que se descreve no capítulo seguinte pretende averiguar a existência de associação entre “efeito sombra” e narcisismo do líder, tendo em conta a importância que os liderados atribuem às questões morais enquanto elemento do seu autoconceito (identidade moral).

Capítulo II – O Narcisismo e o “Efeito Sombra” na Liderança Ética

2.1. Hipóteses e Objetivos de Investigação

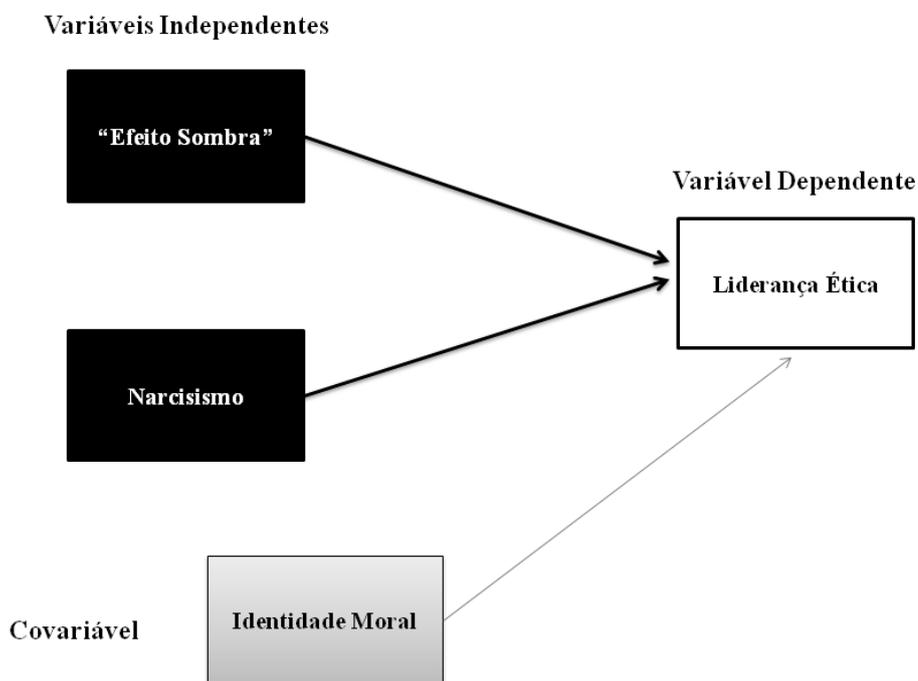
A liderança é um processo de influência e, uma liderança percebida como ética, promove o bem-estar dos subordinados na organização (Treviño e Brown, 2006). Por outro lado, como vimos antes, existem indicações de que o “efeito sombra” aparece associado à percepção de eticidade da liderança. Isto é, os liderados tendem a perceber as formas de atuação conhecidas como “efeito sombra” como um aspeto da liderança (não) ética, que é característico dos líderes narcísicos (Borrvalho, 2015). O estudo seguinte pretende contribuir para a validação desta hipótese, ou seja, a de que ambas as variáveis (“efeito sombra” e narcisismo) contribuem para a avaliação da eticidade dos líderes por parte dos liderados. Colocam-se então duas questões fundamentais: de que forma a identificação de características narcísicas e de comportamentos ou ações características do efeito sombra por parte do líder afetam a percepção dos subordinados no que respeita à eticidade da liderança? Em que medida a centralidade dos valores morais na identidade individual dos subordinados afeta a relação do narcisismo e do efeito de sombra no modo como a natureza ética da liderança é percebida? Neste sentido, propomos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O “efeito sombra” afeta a percepção de liderança ética, no sentido em que quanto mais elevadas forem as características de tratamento desigual na interação do líder com os seus subordinados, menos a liderança será percebida como ética, quando a identidade moral é controlada.

Hipótese 2: O narcisismo afeta a percepção de liderança ética, no sentido em que quanto mais fortes forem os traços narcísicos demonstrados pelo líder no exercício da sua função, menos a liderança será percebida como ética, quando a identidade moral é controlada.

O modelo utilizado para aceder ao estudo das hipóteses apresentadas está representado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Investigação



2.2. Método

2.2.1. Amostra e Procedimento

Participaram no presente estudo um total de 76 colaboradores de várias organizações da área dos serviços. A maioria dos participantes são maioritariamente do sexo feminino (88%) e as idades variam entre os 18 e os 50 anos (65,4% com idades entre os 18 e os 30 anos; 34,6% com idades entre os 31 e os 50 anos).

Considerando a natureza das variáveis em estudo, procurámos controlar o potencial impacto da desejabilidade social nas respostas dos participantes (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2003). Neste sentido, a recolha de dados foi realizada em duas fases distintas, separadas por um intervalo de tempo de 10 dias. Na primeira fase, antes de dar início ao estudo, os participantes tomaram conhecimento das características do estudo, da natureza confidencial da informação fornecida e facultaram uma morada de correio eletrónico,

demonstrando a sua concordância em ser contactados com vista à participação da segunda fase do estudo.

Na primeira fase, os participantes foram distribuídos aleatoriamente por uma de quatro condições experimentais (design experimental 2 x 2) (efeito sombra baixo vs. efeito sombra alto) x (narcisismo baixo vs. narcisismo alto) e convidados ler um cenário com a descrição de características de um líder e do modo como este se relaciona com os seus subordinados e a colocarem-se no papel de membros dessa mesma equipa. Após a leitura do cenário, os participantes responderam a um conjunto de itens que avaliavam a natureza ética dos comportamentos e ações do líder descrito no cenário.

Na segunda fase do estudo foi solicitado aos participantes o preenchimento de um conjunto de itens sobre a centralidade dos valores morais na sua própria identidade individual.

2.2.2. Variáveis e Medidas

Efeito sombra (variável independente) – remete para a forma como os líderes evidenciam a sua posição numa organização através do envolvimento com os seus subordinados, demonstrando um tratamento desigual pelo medo de estes serem, ou não, ameaçadores da sua posição. Na condição experimental *efeito sombra baixo* o cenário apresentado aos participantes descrevia um líder que se relaciona de forma positiva com os seus subordinados e que procura contribuir para o desenvolvimento destes:

“Em termos gerais, a opinião é de que a vossa chefia direta valoriza o trabalho e procura ter um papel ativo no desenvolvimento dos colaboradores. (...). É frequente a vossa chefia direta envolver-se com os colaboradores numa troca de ideias sobre como organizar o trabalho e não tem problemas em aceitar opiniões contrárias à sua.”

Na condição experimental *efeito sombra alto* os participantes foram confrontados com a descrição de um líder que interage com os seus subordinados com base na percepção que estes poderão ser ameaçadores para a sua posição:

“Em termos gerais, a opinião é de que a vossa chefia direta reage mal quando os colaboradores dão opiniões. (...). Habitualmente desvaloriza as

ideias e sugestões dos colaboradores e mesmo quando tem dúvidas prefere manter a sua opinião ou decisão em vez de atribuir mérito aos seus subordinados.”

2.2.2.1. Construção e validação dos cenários de “Efeito Sombra”

Os cenários utilizados na manipulação da variável independente efeito sombra foram validados tendo por base a condução de um estudo piloto. Um total de 41 estudantes com idades compreendidas entre 18 e os 50 anos (92,5% com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos; 7,5% com idades compreendidas entre os 31 e os 50 anos), 75% do sexo feminino aceitaram participar voluntariamente no estudo piloto. Os participantes foram distribuídos por uma de duas condições experimentais (efeito sombra baixo vs. efeito sombra alto) e convidados a ler um dos dois cenários descritos anteriormente. Após a leitura dos cenários os participantes responderam à escala de efeito sombra na liderança (Simões, 2013) constituída por 10 itens a qual, pretende avaliar em que medida o líder é percecionado como alguém que tende a interagir com os seus subordinados de modo desfavorável porque os considera ameaçadores para a sua posição. Por exemplo, um dos itens era: “*A chefia seleciona colaboradores/as que não o/a desafiem*” avaliada numa escala Likert de 5 pontos (1 = “*Discordo totalmente*”; 5 = “*Concordo totalmente*”). Os resultados obtidos através da condição de uma Análise de Variância a um fator (*One-Way ANOVA*) confirmam a validade dos cenários e da sua capacidade de manipular a perceção de efeito sombra relativo ao líder. Os participantes na condição de efeito sombra baixo ($n = 22$) atribuem menor efeito sombra ao líder ($M = 2.04$; $DP = 0.48$) do que os participantes na condição de efeito sombra alto ($n = 19$) ($M = 3.75$; $DP = 0.69$) ($F(1, 39) = 86.02, p < .001$).

Narcisismo (variável independente) – reflete-se em sentimentos que envolvem tendencialmente a preocupação consigo mesmo, a idealização de que exerce direitos especiais sobre outros indivíduos, exigência acentuada e uma atitude crítica constante. Na condição experimental *narcisismo baixo* os participantes avaliaram a eticidade da liderança tendo em conta um conjunto de informações que descreviam o líder preocupado com o bem-estar dos subordinados:

“A opinião geral é que a vossa chefia direta tem por hábito apoiar os subordinados sempre que necessário e não se considera melhor ou superior

por isso. (...). A equipa acredita nas decisões da chefia direta e confia que são as melhores para a empresa. O sucesso da chefia é o sucesso de toda a equipa.”

Na condição experimental *narcisismo alto* o líder era descrito como tendendo a sobrevalorizar-se e a manter uma imagem idealizada de si próprio:

“A vossa chefia direta considera-se a autoridade máxima e tem por hábito dar ordens aproveitando todas as oportunidades para exibir o poder que tem sobre os seus subordinados. (...). A vossa chefia direta afirma regularmente que não comete erros e por isso, todos os subordinados têm que ser bastante exigentes e procurarem não cometer erros.”

2.2.2.2. Construção e validação dos cenários de Narcisismo

Os cenários que manipulam a variável independente narcisismo foram construídos tendo por base um estudo piloto. Um total de 28 estudantes com idades compreendidas entre 18 e os 40 anos (92,8% com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos; 7,2% com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos), 75% do sexo feminino aceitaram participar voluntariamente no estudo piloto. Os participantes foram distribuídos por uma de duas condições experimentais (narcisismo baixo vs. narcisismo alto) e convidados a ler um dos dois cenários descritos anteriormente. Após a leitura dos cenários os participantes responderam Inventário de Personalidade Narcísica (Ames, Daniel, Rose, Paul, Anderson, & Cameron, 2006). Foi utilizada uma versão da medida adaptada por Borralho e Simões (2015) uma vez que, o instrumento original é de autoavaliação. Esta versão da medida é idêntica à versão original alterando-se apenas a redação dos itens de modo a permitir a avaliação de terceiros. A medida é constituída por 16 itens, cada um composto por duas afirmações, onde o participante teria que escolher qual das duas descrevia melhor o líder apresentado, sendo que uma das opções contém traços de personalidade narcísica. Um exemplo de item era: A – “*Ele não é uma pessoa exibicionista*” B – “*Sempre que pode, ela/a exhibe-se*” Os participantes escolheram a afirmação que melhor descrevia o líder apresentado no cenário. Neste caso, a opção A corresponde à descrição de um líder não narcísico e valorada em 0 pontos e a opção B à descrição de um líder narcísico valorada em 1 ponto. A avaliação da perceção de narcisismo resultou do somatório das afirmações descritivas de um líder narcísico

selecionadas pelos participantes. Os resultados obtidos através da condução de uma Análise de Variância a um fator (One-Way ANOVA) confirmam a validade dos cenários e da sua capacidade de manipular a percepção de narcisismo do líder. Os participantes na condição de narcisismo baixo ($n = 16$) tendem a avaliar o líder como menos narcísico ($M = 6.63$; $DP = 3.30$) do que os participantes na condição de narcisismo alto ($n = 12$) ($M = 11.17$; $DP = 1.34$) ($F(1, 26) = 20.05, p < .001$).

Identidade Moral (variável de controlo) – remete para a centralidade que os aspetos morais assumem na identidade individual. Trata-se de uma estrutura de conhecimento a qual, uma vez disponível e ativada permite o processamento da informação social e a normalização do comportamento ético. No presente estudo, como referido anteriormente, pretende-se analisar em que medida a identidade moral dos participantes afeta a percepção da natureza ética da liderança.

Esta variável foi acedida tendo por base a escala de identidade moral (Aquino & Reed, 2002). Esta medida permite avaliar a forma como o indivíduo se identifica com uma lista de traços morais (e.g., honesto, justo) em duas dimensões distintas: internalização e simbolização. Quanto mais forte é a autoimportância dos traços morais que definem a identidade moral de uma pessoa, mais provável é que essa identidade seja invocada nas situações que o indivíduo experiencia e mais forte é a sua associação entre cognições e comportamentos morais. A subescala de *internalização* da identidade moral está fortemente relacionada com a força da associação entre os traços morais e o autoconceito e é constituída por 5 itens (e.g., Tenho estas características e isso é importante para mim”) e a subescala de *simbolização da identidade moral* está relacionada com a susceptibilidade do indivíduo para as preocupações sociais e autoapresentação igualmente constituída por 5 itens (e.g., Encontro-me ativamente envolvido/a em atividades que comunicam aos outros que tenho estas características”). Ambas foram avaliadas numa escala *Likert* de 7 pontos (1 = “Discordo totalmente; 7 = “Concordo totalmente”). Após análises preliminares a subescala de internalização da identidade moral foi excluída por não apresentar um índice de consistência interna adequado. A consistência interna da subescala de simbolização da identidade moral é adequada ($\alpha = .75$).

Liderança Ética (variável dependente): foi avaliada com base na escala de liderança ética (Brown *et al.*, 2005). Esta medida é constituída por 10 itens e um exemplo de um item é “A minha chefia directa... Ouve o que os empregados têm para dizer” avaliado numa escala

Likert de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Valores mais elevados são indicativos de uma percepção do líder como sendo ético. A consistência interna da medida é adequada ($\alpha = .91$).

2.3. Resultados

O presente estudo pretende analisar o papel do efeito sombra e do narcisismo na percepção de liderança ética quando o efeito da identidade moral é controlado. Para o efeito, foi conduzida uma Análise de Covariância com dois fatores (Two-Way ANCOVA). A Tabela 1 apresenta as médias e desvio-padrão da percepção de liderança ética para as condições experimentais. Os resultados obtidos permitem, ainda que parcialmente, confirmar as hipóteses anteriormente avançadas. Os constrangimentos impostos pela fraca consistência interna da subescala de internalização da identidade moral não permitiram o controlo desta variável como inicialmente proposto. Contudo, é de referir que, como esperado, o impacto do efeito sombra e do narcisismo na percepção de liderança ética é afetado pelo grau de saliência que as preocupações sociais com os valores morais assumem na identidade individual dos participantes ($F(1, 71) = 4.16, p = .045$).

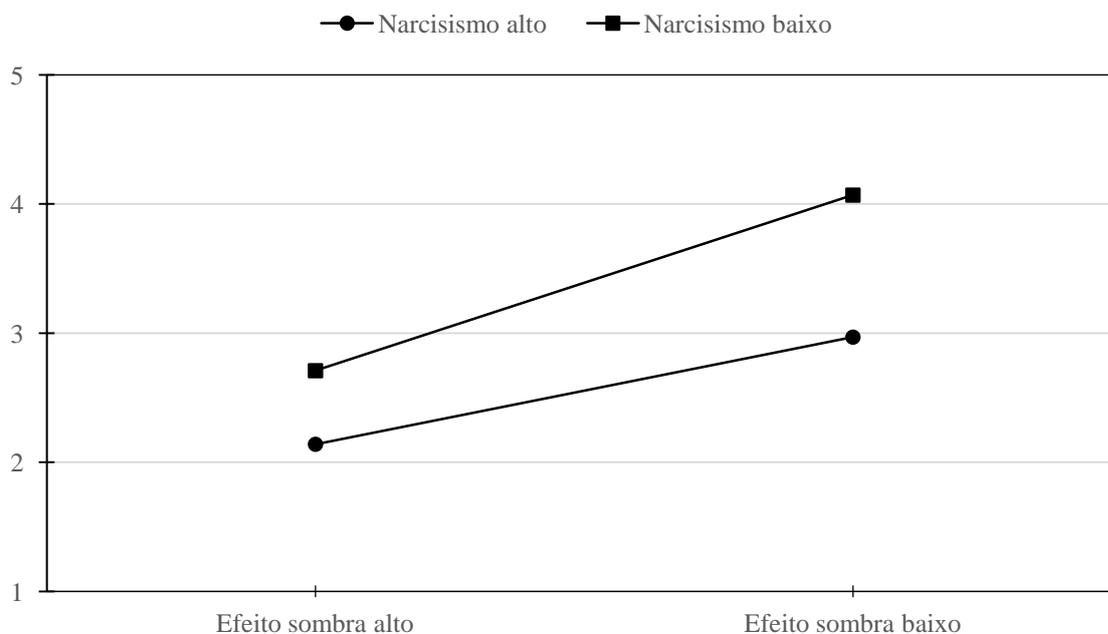
Tabela 1 – Médias e desvios-padrão da percepção de liderança ética para as condições experimentais.

Condições Experimentais	<i>n</i>	<i>M</i>	DP
Efeito sombra baixo x narcisismo baixo	21	4.07	0.39
Efeito sombra baixo x narcisismo alto	25	2.97	0.62
Efeito sombra alto x narcisismo baixo	14	2.71	0.48
Efeito sombra alto x narcisismo alto	16	2.14	0.26

Considerando os efeitos principais das variáveis independentes na percepção de liderança ética é possível afirmar que, quer o efeito sombra ($F(1, 71) = 77.14, p < .001$), quer o narcisismo ($F(1, 71) = 60.91, p < .001$) são determinantes na avaliação que as pessoas fazem sobre a natureza ética dos comportamentos e ações do líder. Especificamente, quando líder é apresentado como interagindo com os seus subordinados tendo por base estas

características (i.e., efeito sombra alto ou narcisismo alto) as pessoas tendem a perceber o líder como não ético. Tomados em conjunto, os resultados sugerem que um líder descrito como alguém que regula as suas ações e comportamentos com os subordinados tendo por base a percepção de ameaça à sua própria posição e exclusivamente preocupado com o seu próprio interesse (i.e., efeito sombra x narcisismo alto) ou tendo uma dessas características (i.e., efeito sombra alto ou narcisismo alto) tende a ser percebido como menos ético ($M = 2.14$; $DP = 0.26$; $M = 2.71$; $DP = 0.48$; $M = 2.97$; $DP = 0.62$, respetivamente) do que um líder descrito como não tendo estas características (i.e., efeito sombra baixo x narcisismo baixo) ($M = 4.07$; $DP = 0.39$) ($F(1, 71) = 5.16$, $p = .026$). A Figura 2 apresenta as médias para a percepção da eticidade da liderança tendo em consideração os grupos experimentais.

Figura 2 – Médias de Liderança Ética



2.4. Discussão e Conclusão

O presente estudo teve como objetivo contribuir para o desenvolvimento da pesquisa na área da liderança ética. Especificamente, analisamos como os indivíduos percebem a ética do líder, numa situação de trabalho em que, no exercício da liderança existe saliência de características de personalidade narcisísticas e propensão para o tratamento desigual entre subordinados pela percepção de que estes possam ser ameaçadores da sua posição (“efeito sombra”). Assim, o objetivo passou por perceber se na presença destas variáveis a percepção de liderança era afetada no sentido em que quando mais fortes fossem esses traços no líder, menos a sua liderança era percebida como ética. As hipóteses deste estudo foram analisadas controlando a Identidade Moral dos participantes para observar se o a importância que questões morais possuem para a identidade individual regula a percepção de liderança ética, na presença das variáveis de interesse.

Os resultados obtidos apoiam as hipóteses lançadas nesta investigação na medida em que se verifica que quanto mais salientes são os traços de personalidade narcísica e a forma de tratamento que levam ao sentimento de “efeito sombra”, menos a liderança é percebida como ética. A identidade moral do indivíduo foi avaliada através da subescala de simbolização, isto é, a forma como projeta o seu carácter moral em ações concretas, onde se obteve uma relação positiva e significativa com a percepção de liderança ética.

Os resultados obtidos neste estudo indicam que a propagação de comportamentos que se refletem não éticos por parte do líder, como uma personalidade com salientes traços narcísicos, leva a que a liderança não seja observada como ética e pode afetar as interações sociais entre líder e subordinados e, conseqüentemente, o comportamento ético dos subordinados.

Estudos realizados por Treviño e colaboradores (2003) demonstram que características pessoais do líder como a honestidade e a confiabilidade se encontram relacionadas com a liderança ética e que, neste caso, os líderes tendem a ser vistos como pessoas justas e íntegras e que nas suas decisões se preocupam com os outros indivíduos e com a sociedade em geral (Brown & Treviño, 2005). Tendo em conta os resultados observados neste estudo e sendo a liderança um processo de influência, é possível concluir que, quando um líder é percebido como narcisístico e que no exercício da sua liderança promove a desigualdade nas relações que estabelece com os seus subordinados (“efeito sombra”) reflete um comportamento não ético e, assim, como “produto final” da sua liderança antiética a longo prazo pode levar à

insatisfação e ao desapego dos colaboradores da organização. Segundo Brown e colaboradores (2006) os líderes devem representar uma pessoa justa e com princípios, que se comporta de forma ética a nível pessoal e profissional e que se preocupa com os que o rodeiam.

Atitudes que sugerem a preocupação com a sua posição e a vontade de se evidenciar do líder levam-no a comportar-se de forma não ética. Existem diversas razões para tais comportamentos como por exemplo: a ameaça de perda de estatuto e com o objetivo de preservar a própria carreira (May *et al.*, 2003) e/ou a competitividade empresarial (Borrvalho, 2015). Um dos aspectos a considerar quando se aborda o comportamento antiético é de que, de um modo geral, os indivíduos são conscientes das normas morais (Silva, 2014) e o incumprimento das normas, que pode traduzir-se num comportamento corrupto (Ashforth *et al.*, 2008), traduz-se na vontade intencional de exercer comportamentos ou demonstrar atitudes disfuncionais e prejudiciais aos outros.

Em termos teóricos, a identidade moral surge como a base da identificação social do indivíduo, associada às suas crenças, atitudes e comportamentos (Aquino & Reed, 2002), que determina e regula a sua predisposição para se comportar de modo ético (Silva, 2014).

A análise dos resultados referentes à aplicação da escala de identidade moral (Aquino & Reed, 2002) levou a que se considerasse apenas a subescala de simbolização. A simbolização representa a intensidade dos princípios morais que cada indivíduo demonstra através das suas atitudes e ações concretas, assim, é apoiado pelos resultados obtidos que a simbolização regula a perceção de liderança ética do indivíduo.

Em suma, a identidade moral, sendo importante na regulação do comportamento ético individual, afeta também a perceção dos liderados no que respeita à eticidade do exercício da liderança.

Em termos práticos, estes resultados são relevantes pelo facto de ter sido utilizada uma amostra de conveniência constituída apenas por indivíduos que se encontravam atualmente numa situação de emprego o que possibilita a generalização dos resultados, ou seja, são utilizados cenários potencialmente reais de situações cotidianas de uma organização e o indivíduo é convidado a colocar-se no lugar de colaborador da empresa descrita, sendo que é liderado pelo líder descrito, no entanto, a sua experiência pessoal com situações de trabalho e com uma chefia direta facilitam o entendimento do objetivo do estudo e promove a resposta adequada pela experiência profissional.

Apesar de as variáveis de interesse abordadas neste estudo, salientando a personalidade do líder, remetam para o que se denomina por “liderança destrutiva”

(Kalshoven & Hartog, 2013), o trabalho de Borralho (2015) parece indicar que o narcisismo é um traço de personalidade específico dos líderes que promovem o sentimento de desigualdade na relação com os subordinados por medo de ser “ultrapassado” pelas suas competências – o “efeito sombra”.

Igualmente, contribuindo para a compreensão dos fatores determinantes liderança ética, este estudo apoia a orientação organizacional que associa positivamente a prática da liderança ética ao reforço do nível de comprometimento e ao incremento do desempenho individual.

Relativamente a limitações deste estudo, futuramente deve ser utilizada uma abordagem metodológica em que não seja necessária a identificação do participante ou seleccionada uma alternativa de identificação como um código, por exemplo, ao qual só o participante tenha acesso a fim de atenuar a probabilidade de enviesamentos relativos à desejabilidade social. Isto porque a área da liderança ética é um tema delicado a nível organizacional e porque os resultados do estudo, caso grande parte dos participantes estivessem empregados na mesma organização, podiam traduzir-se em algumas lacunas por parte das chefias.

Sobre investigações futuras, deve ser dada atenção à subescala internalização, da identidade moral, pois era esperado que esta dimensão fosse maior preditor da percepção de liderança ética por ser mais confiável do que a simbolização (Hartog, 2015) na medida em que quanto maior for a rapidez com que o indivíduo acede aos seus constructos morais (Silva, 2014) mais facilmente determina a concordância entre o julgamento moral e a conduta ética (Arquino & Reed, 2002). Uma explicação prática para os resultados obtidos poderá ser: o indivíduo pratica um comportamento ético visível mas pode não ter em si, centralizados, constructos morais congruentes aos que seriam esperados de observar na liderança ética.

REFERÊNCIAS

- Aquino, K., & Reed, A. I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1423–1440. doi:10.1037//0022-3514.83.6.1423.
- Ames, Daniel R., Rose, Paul, and Anderson, Cameron P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40, 440-450.
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Treviño, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33 (3), 670–684. doi: 10.5465/AMR.2008.32465714.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107 (1), 21–34. doi: 10.1007/s10551-012-1298-2.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15 (6), 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003.
- Bandura, A. (1989). *Social cognitive theory*. In R. Vasta (Ed.), *Annals of Child Development* (pp. 1–60). Greenwich, CT: JAI Press.
- Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics*, 81 (1), 63-81. doi: 10.1007/s10551-007-9481-6.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *The Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3th Ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272. ISBN: 9781559380768.
- Batista, C., Santos, J. (2015). Motivação e Confiabilidade Humana: Uma Análise da Percepção do Indivíduo. *Journal Belo Horizonte: Recursos Humanos*, 14 (4), 117-137. doi: 1984-6975.
- Bennis, W. G. (2003). *The crucibles of authentic leadership*. In J. Antonakis, A. T. Gianciolo, R. J. Sternberg (Eds.). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Borrvalho, M. (2015). *O "Efeito Sombra" na Liderança Ética: o papel moderador do Narcisismo nos líderes*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE – IUL.

- Brown, R. P., Budzek, K. & Tamborski, M. (2009). On the meaning and measure of narcissism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35, 951–964.
- Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Brown, M. & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Brown M., Mitchell T. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Journal of Business Ethics*, 20, 583–616. ISSN: 1573-0697.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Campbell, W.K., & Campbell, S.M. (2009). On the self-regulatory dynamics created by peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership. *Self and Identify*, 8, 214-232.
- Campbell W. K., Hoffman B. J., Campbell S.M. & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21, 268-284.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1031.
- Eisenbeiß, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 7–19. doi: 10.1027/1866-5888/a000055.
- Erikson, E. H. (1964). *Insight and responsibility*. New York: Norton.
- Freud, S. (1996). Psicologia de grupo e análise do ego. In: *Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*. Edição Standard Brasileira. Rio de Janeiro: Imago.
- Frost, A. G., & Rafilson, F. M. (1989). Overt integrity tests versus personality-based measures of delinquency: An empirical comparison. *Journal of Business and Psychology*, 3: 269–277. doi:10.1007/BF01023045.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727. doi: 10.1002/yl.92.
- Hart, D., Atkins, R., & Ford, D. (1998). Urban America as a context for the development of moral identity in adolescence. *Journal of Social Issues*, 54, 513–530. doi: 10.1111/j.1540-4560.1998.tb01233.
- Hartog, D. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237.

- Hoagland, Steven R. (2016). Executive Leadership. *Research Starters Business*, 3 (1), 1-10. In EBSCO: <http://connection.ebscohost.com/c/essays/28544293/executive-leadership>
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10. doi: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4.
- Howe, D., Walsman, M. & Ellertson, C. (2014). Individual Differences: Traits and Ethical Leadership. In Thompson, J., Hart, D. & Agle, B. (Eds.), *Research Companion to Ethical Behavior in Organizations* (1ª Edição, 161-193). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Howell, J.M., e Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54. doi: 10.5465/AME.1992.4274395.
- Hunt, S. D. & Wood, V. R. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90. doi: 10.1007/BF00382883.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. B., Monteiro, M. B. e Lima, M. L., & Caetano, A. (Eds.) *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, Lisboa: Celta Editora.
- Martins, J., P., C. (2014). *Liderança destrutiva e capacidade de inovação organizacional: O papel do clima ético* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão - UTL.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247–260. doi: 10.5093/tr2013a7.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151–171. doi: 10.5465/amj.2008.0276.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538.
- Miller, J. D., Campbell, W. K., & Pilkonis, P. A. (2007). Narcissistic personality disorder: Relations with distress and functional impairment. *Comprehensive Psychiatry*, 48, 170–177. doi :10.1016/j.comppsy.2006. 10.003.
- Mouriño-Ruiz, E. L. (2010). Leader-member exchange (LMX): The impact of leader- employee relationships in the 21st century workplace. *The Business Journal of Hispanic Research*, 4, 35-42. doi: 10.1002/j.1556-6678.2004.tb00290.

- Neves, J. (2011). O Processo de Liderança. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (1ª Edição, 429-459). Lisboa: Escolar Editora.
- Neves, J. (2011). Personalidade, Percepção e Aprendizagem. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (1ª Edição, 251-288). Lisboa: Escolar Editora.
- Neves, M. L., Jordão, F., Cunha, M. P., Vieira, D. A. & Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 2 (XXXIV), 165-176. doi:10.14417/ap.1028.
- Niemeyer, J. & Cavazotte, F. (2014). Ethical Leadership, Leader-Follower Relationship and Performance: a study in a telecommunications company. São Paulo: *Revista de Administração Mackenzie*, 17 (2), 67-92. doi: 10.1590/1678-69712016.
- Piccolo R, Greenbaum R, Den Hartog DN, Folger R. 2010. Task significance and job autonomy as motivational mechanisms in the ethical leadership process. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 259–78. doi: 10.1002/job.627.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Rajbhandari, M. & Rajbhandari S. (2015). Leadership maintenance: Filling the gap for leadership competences. *Academic Journals*, 10 (21), 2777-2788. doi: 10.5897/ERR2015.2336.
- Raskin, R. & Terry, H. (1988). A principal components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. In *Military Review*. 67-71.
- Silva, H. (2014). *Processos sociocognitivos na tomada de decisão ética*. (Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações) Lisboa: ISCTE-IUL
- Simões, E. (2015). Agir de forma ética. In J. Neves, M. Garrido & E. Simões (Eds.), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais* (3ª Edição, 149-172). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, S. (2013). *O “efeito sombra” na liderança: construção e validação de uma escala alternativa de liderança*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) Lisboa: ISCTE – IUL.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5–37. doi:10.1177/0018726703056001448.

- Valentine, S. (2009). Ethics training, ethical context, and sales and marketing professionals' satisfaction with supervisors and coworkers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, 227-242. . <http://doi/abs/10.2753/PSS0885-3134290302>.
- Victor, B. & Cullen, J. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125. doi:10.1007/s10551-008-9709-0.
- Waldman, D.; Owens, B.; Wallace, A. (2015). Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4), 1203-1213. ISSN 0021-9010.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7ª. Edição). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo A – Questionários do Estudo Principal e Instrumentos

Primeiro Questionário



Caro(a) participante,

O presente estudo tem como objectivo observar como, no contexto das organizações, as pessoas interagem e se relacionam. Trata-se de um trabalho de investigação no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) sob a orientação do Prof. Eduardo Simões e do Prof. Vítor Hugo Silva.

Para que possamos ter sucesso neste trabalho pedimos-lhe um pouco do seu tempo para responder a um pequeno questionário.

Por razões metodológicas, a recolha de dados ocorrerá em dois momentos distintos. Na primeira parte, a qual demorará não mais que 10 minutos, terá que ler um pequeno texto e responder a um pequeno questionário. Na segunda parte precisaremos de mais 5 minutos do seu tempo para responder a um conjunto de questões rápidas.

Para que possamos associar as duas partes do estudo é muito importante que nos possa facultar um endereço de *e-mail*. Todos os dados serão recolhidos e analisados com o máximo de confidencialidade. A divulgação dos resultados ocorrerá apenas de forma agregada e em forma de trabalho académico e/ou publicação científica.

Agradeço muito a sua atenção e participação e estou disponível para qualquer questão.

Muito obrigada!

Cátia Jorge

csnje@iscte.pt

Por favor digite o seu endereço de e-mail abaixo:

(Cenário 1 – *Narcisismo “baixo” vs. Efeito Sombra “alto”*)

Leia o texto seguinte com atenção:

Você é colaborador(a) de uma empresa de grande dimensão do ramo da distribuição. Faz parte de uma equipa de 10 pessoas com quem mantém uma relação bastante informal. Habitualmente trocam opiniões sobre vários assuntos relacionados com o trabalho. A opinião geral é que a vossa chefia directa tem por hábito apoiar os subordinados sempre que necessário e não se considera melhor ou superior por isso. O sucesso da chefia é o sucesso de toda a equipa. Porém, reage mal às opiniões e desvaloriza as ideias e sugestões dos colaboradores mais ativos e que dão muito nas vistas. Nestes casos, prefere manter a sua opinião ou decisão em vez de atribuir mérito a esses colaboradores.

(Cenário 2 – *Narcisismo “alto” vs. Efeito Sombra “alto”*)

Leia o texto seguinte com atenção:

Você é colaborador(a) de uma empresa de grande dimensão do ramo da distribuição. Imagine que faz parte de uma equipa de 10 pessoas com quem mantém uma relação bastante informal. Habitualmente trocam opiniões sobre vários assuntos relacionados com o trabalho. A opinião geral é que a vossa chefia directa considera-se superior e melhor do que os outros e vê-se como o único responsável pelos sucessos da equipa. Geralmente reage mal às opiniões e desvaloriza as ideias e sugestões dos colaboradores mais ativos e que dão muito nas vistas. Nestes casos, prefere manter a sua opinião ou decisão em vez de atribuir mérito a esses colaboradores.

(Cenário 3 – *Narcisismo “alto” vs. Efeito Sombra “baixo”*)

Leia o texto seguinte com atenção:

Você é colaborador(a) de uma empresa de grande dimensão do ramo da distribuição. Imagine que faz parte de uma equipa de 10 pessoas com quem mantém uma relação bastante informal. Habitualmente trocam opiniões sobre vários assuntos relacionados com o trabalho. A opinião geral é que a vossa chefia directa considera-se superior e melhor do que os outros e vê-se como o único responsável pelos sucessos da equipa. Porém, geralmente, reage bem às opiniões e valoriza as ideias e sugestões dos colaboradores mais ativos e que dão muito nas vistas. Nestes casos, pode alterar a sua opinião ou decisão e tende a atribuir mérito aos colaboradores.

(Cenário 4 – *Narcisismo “baixo” vs. Efeito Sombra “baixo”*)

Leia o texto seguinte com atenção:

Você é colaborador(a) de uma empresa de grande dimensão do ramo da distribuição. Faz parte de uma equipa de 10 pessoas com quem mantém uma relação bastante informal. Habitualmente trocam opiniões sobre vários assuntos relacionados com o trabalho. A opinião geral é que a vossa chefia directa tem por hábito apoiar os subordinados sempre que necessário e não se considera melhor ou superior por isso. O sucesso da chefia é o sucesso de toda a equipa. Geralmente, reage bem às opiniões e valoriza as ideias e sugestões dos colaboradores mais ativos e que dão muito nas vistas. Nestes casos, pode alterar a sua opinião ou decisão e tende a atribuir mérito aos colaboradores.

(Escala de Liderança Ética - ELS (Brown *et al.*, 2005)

Para cada uma das afirmações assinale a opção que descreve a sua opinião em relação à chefia apresentada no texto.

	1	2	3	4	5
Discordo		Discordo	Não	Concordo	Concordo
Totalment			concordo		Totalment
e			nem		e
			discordo		

A minha chefia directa...

Ouve o que os empregados têm para dizer.	1	2	3	4	5
Disciplina os empregados que violam princípios éticos.	1	2	3	4	5
Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética.	1	2	3	4	5
Tem em mente os melhores interesses da empresa.	1	2	3	4	5
Toma decisões justas e equilibradas.	1	2	3	4	5
É uma pessoa de confiança.	1	2	3	4	5
Discute valores éticos com os empregados.	1	2	3	4	5
Dá o exemplo em como fazer as coisas de forma mais ética.	1	2	3	4	5
Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes foram obtidos.	1	2	3	4	5
Quando toma decisões questiona sobre o que é mais correto fazer.	1	2	3	4	5

Segundo Questionário



Caro(a) participante,

O presente estudo tem como objetivo observar como, no contexto das organizações, as pessoas interagem e se relacionam. Tal como informei, este estudo tem dois momentos distintos. Agradeço a atenção dispensada à primeira parte do estudo. Peço-lhe agora que em 5 minutos responda a mais algumas questões.

Reitero que todos os dados serão recolhidos e analisados com o máximo de confidencialidade. A divulgação dos resultados ocorrerá apenas de forma agregada em formato de trabalho académico e/ou publicação científica.

Agradeço muito a sua atenção e participação e estou disponível para qualquer questão.

Muito obrigada!

Cátia Jorge

csnje@iscte.pt

(Identidade Moral)

Seguidamente encontram-se listadas algumas características que podem descrever uma pessoa. Após lê-las, tente visualizar o tipo de pessoa com estas características e imagine como essa pessoa pensa, sente e age. Quando tiver uma imagem clara de como essa pessoa será, por favor responda às questões que se seguem.

CARINHOSO (A)

SENSÍVEL

JUSTO (A)

AMIGÁVEL

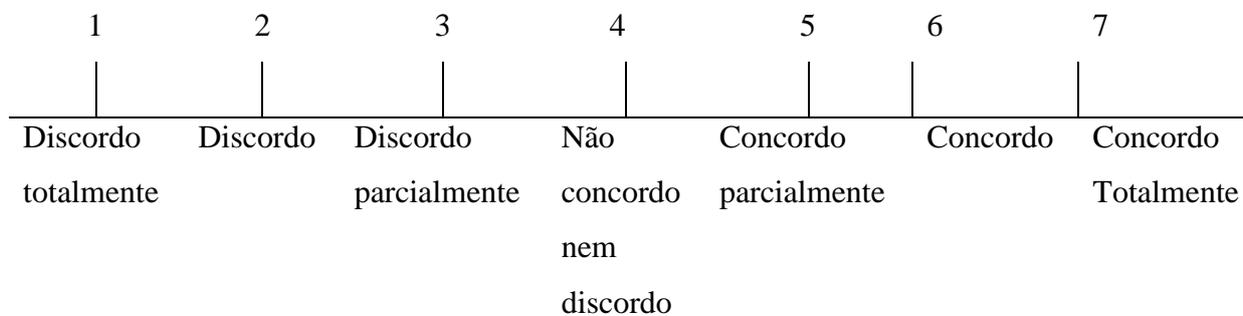
GENEROSO (A)

PRESTÁVEL

TRABALHADOR (A)

HONESTO (A)

AMÁVEL



Sentir-me-ia bem se fosse uma pessoa com estas características.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho estas características e isso é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Eu teria vergonha em ser uma pessoa com estas características.	1	2	3	4	5	6	7
Ter estas características não é verdadeiramente importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Eu desejo fortemente ter estas características.	1	2	3	4	5	6	7

Geralmente uso roupas que me identificam como tendo estas características.	1	2	3	4	5	6	7
O que faço nos meus tempos livres identificam-me claramente como tendo estas características.	1	2	3	4	5	6	7
O tipo de livros e revistas que leio identificam-me como tendo estas características.	1	2	3	4	5	6	7
O facto de ter estas características é comunicado aos outros através da minha afiliação a certas organizações.	1	2	3	4	5	6	7
Encontro-me ativamente envolvido/a em atividades que comunicam aos outros que tenho estas características.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo B – Questionário do Estudo Piloto e Instrumentos

No presente estudo pretendemos observar como as pessoas avaliam terceiros tendo por base informação contida em cenários potencialmente reais. Descrevemos um indivíduo que ocupa um lugar de chefia de uma empresa/organização e pedimos-lhe a si que se imagine enquanto membro de uma equipa chefiada por esse indivíduo.

Não existem respostas certas ou erradas. É muito importante que responda a todas as questões.

Este questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos.

Muito obrigado pela sua participação!



(Cenário 1 – *Efeito Sombra “Baixo”*)

Leia o texto seguinte com atenção.

Enquanto colaborador(a) de uma empresa de grande dimensão do ramo da distribuição, você faz parte de uma equipa de 10 pessoas. A relação entre os membros da equipa é bastante informal e habitualmente trocam opiniões sobre vários assuntos relacionados com o trabalho. De entre vários aspetos, as decisões da vossa chefia direta são um tema recorrente. Em termos gerais, a opinião é de que a vossa chefia direta valoriza o trabalho e procura ter um papel ativo no desenvolvimento dos colaboradores. É frequente a vossa chefia direta envolver-se com os

colaboradores numa troca de ideias sobre como organizar o trabalho e não tem problemas em aceitar opiniões contrárias à sua. Você e os seus colegas sabem que o mérito é valorizado e que independentemente da maior ou menor proximidade em termos pessoais com a vossa chefia direta, é a competência que dita o sucesso de cada um na equipa.

(Cenário 2 – *Efeito Sombra “Alto”*)

Leia o texto seguinte com atenção.

Enquanto colaborador(a) de uma empresa de grande dimensão do ramo da distribuição, você faz parte de uma equipa de 10 pessoas. A relação entre os membros da equipa é bastante informal e habitualmente trocam opiniões sobre vários assuntos relacionados com o trabalho. De entre vários aspetos, as decisões da vossa chefia direta são um tema recorrente. Em termos gerais, a opinião é de que a vossa chefia direta reage mal quando os colaboradores dão opiniões. Habitualmente desvaloriza as ideias e sugestões dos colaboradores e mesmo quando tem dúvidas prefere manter a sua opinião ou decisão em vez de atribuir mérito aos seus subordinados. Nesta equipa, preservar o posto de trabalho implica ser amigo(a) da chefia direta e de preferência, não dar muito nas vistas.

(Cenário 3 – *Narcisismo “baixo”*)

Leia o texto seguinte com atenção.

Enquanto colaborador(a) de uma empresa de grande dimensão do ramo da distribuição, você faz parte de uma equipa de 10 pessoas. A relação entre os membros da equipa é bastante informal e habitualmente trocam opiniões sobre vários assuntos relacionados com o trabalho. De entre vários aspetos, as decisões da vossa chefia direta são um tema recorrente. A opinião geral é que a vossa chefia direta tem por hábito apoiar os subordinados sempre que necessário e não se considera melhor ou superior por isso. Em termos gerais, gosta de sentir que tem o respeito daqueles(as) que chefia mas mantém uma relação próxima com os seus colaboradores(as) diretos. A equipa acredita nas decisões da chefia direta e confia que são as melhores para a empresa. O sucesso da chefia é o sucesso de toda a equipa.

(Cenário 4 – *Narcisismo “alto”*)

Leia o texto seguinte com atenção.

Enquanto colaborador(a) de uma empresa de grande dimensão do ramo da distribuição, você faz parte de uma equipa de 10 pessoas. A relação entre os membros da equipa é bastante informal e habitualmente trocam opiniões sobre vários assuntos relacionados com o trabalho. De entre vários aspetos, as decisões da vossa chefia direta são um tema recorrente. A vossa chefia direta considera-se a autoridade máxima e tem por habito dar ordens aproveitando todas as oportunidades para exhibir o poder que tem sobre os seus subordinados. Você e os seus colegas já conhecem bem a vossa chefia direta e sabem que a preservação do posto de trabalho implica serem capazes de elogiar e ouvir com atenção as histórias da vossa chefia mesmo quando não estão relacionadas com o trabalho. A vossa chefia direta afirma regularmente que não comete erros e por isso, todos os subordinados têm que ser bastante exigentes procurarem não cometer erros.

Instrumentos

(*Escala do Efeito Sombra – SEL*)

Pedimos-lhe que continue a imaginar-se membro de uma equipa chefiada pelo indivíduo descrito to texto anterior. Assinale a opção que descreve até que ponto concorda ou discorda com as seguintes afirmações pensando no indivíduo descrito anteriormente como sendo a sua chefia.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Não	Concordo	Concordo
Totalment		concordo		Totalment
e		nem		e
		discordo		

ES1	A minha chefia preocupa-se em trabalhar com os melhores.	1	2	3	4	5
ES2	A minha chefia reconhece as suas limitações.	1	2	3	4	5
ES3	A minha chefia seleciona as pessoas com quem trabalha em função do mérito.	1	2	3	4	5
ES4	A minha chefia prefere trabalhar com colaboradores/as com os/as quais tem uma relação pessoal próxima, em detrimento daqueles que são mais competentes.	1	2	3	4	5
ES5	A minha chefia costuma embirrar com os/as colaboradores/as que se destacam na organização pelo mérito.	1	2	3	4	5
ES6	A minha chefia seleciona colaboradores/as que não o/a desafiem.	1	2	3	4	5
ES7	A minha chefia valoriza a competência dos/as seus/suas colaboradores/as.	1	2	3	4	5
ES8	Na minha empresa um/a novo/a colaborador/a que se destaque pode ser visto/a como uma ameaça.	1	2	3	4	5
ES9	A competência dos/as colaboradores/as “assusta” a minha chefia.	1	2	3	4	5
ES10	Não há partilha de informação porque, para a minha chefia, informação é poder.	1	2	3	4	5

(Inventário de Personalidade Narcísica – NPI)

Pedimos-lhe que continue a imaginar-se enquanto membro de uma equipa chefiada pelo indivíduo descrito to texto anterior. Seguem-se um conjunto de afirmações sobre a personalidade do seu chefe. Escolha para cada uma das afirmações (A ou B), a que considera identificar melhor o indivíduo descrito anteriormente como sendo a sua chefia.

A. Ele/a gaba-se de estar constantemente a ser elogiado/a. B. Ele/a demonstra ficar desconfortável quando é elogiado/a.	A	B
A. Ele/a gosta/não se importa de se misturar com a multidão. B. Ele/a gosta de ser o centro das atenções.	A	B
A. Ele/a não se acha melhor ou pior que as outras pessoas. B. Ele/a pensa ser uma pessoa especial.	A	B
A. Ele/a gosta/sente necessidade de dar ordens aos outros. B. Ele/a não se importa de seguir ordens dos outros.	A	B
A. Ele/a facilmente manipula as pessoas. B. Ele/a não manipula as pessoas.	A	B
A. Ele/a insiste em ter o respeito que lhe é devido. B. Por norma, ele/a demonstra sentir que tem o respeito que lhe é devido.	A	B
A. Ele/a não é uma pessoa exibicionista. B. Sempre que pode, ele/a exhibe-se.	A	B
A. Ele/a acha sempre que tudo o que faz está bem feito. B. Ele/a nem sempre tem a certeza do que está a fazer.	A	B
A. Às vezes ele/a conta boas histórias. B. Ele/a insiste em estar sempre a contar histórias.	A	B
A. Ele/a espera sempre muito de nós. B. Ele/a gosta de ajudar.	A	B
A. Ele/a gosta bastante de ser o centro das atenções. B. Ele/a não faz questão de ser o centro das atenções.	A	B

O Narcisismo e o “Efeito Sombra” na Liderança Ética

Ouve o que os empregados têm para dizer.	1	2	3	4	5
Disciplina os empregados que violam princípios éticos.	1	2	3	4	5
Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética.	1	2	3	4	5
Tem em mente os melhores interesses da empresa.	1	2	3	4	5
Toma decisões justas e equilibradas.	1	2	3	4	5
É uma pessoa de confiança.	1	2	3	4	5
Discute valores éticos com os empregados.	1	2	3	4	5
Dá o exemplo em como fazer as coisas de forma mais ética.	1	2	3	4	5
Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes foram obtidos.	1	2	3	4	5
Quando toma decisões questiona sobre o que é mais correto fazer.	1	2	3	4	5