

ÉTICA E ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

Joana Filipa Couceiro Cunha

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar,
ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Junho 2018

Agradecimentos

Presto um especial agradecimento a todos os que me acompanharam durante este percurso de aprendizagem e crescimento.

Ao Professor Doutor Eduardo Simões por toda a dedicação, motivação, partilha de experiências, rigor e apoio ao longo da elaboração da minha dissertação, sendo sempre prestável e esclarecedor.

A todas as pessoas que participaram na realização dos meus estudos.

Ao Doutor Vítor Silva pela colaboração na minha investigação.

À minha família por acreditarem nas minhas capacidades e pelo suporte incondicional durante todo o meu percurso académico.

Resumo

O presente trabalho centra-se nas práticas eticamente dúbias no estabelecimento de objetivos. Com base em dois estudos empíricos, testámos de que forma o grau de eticidade atribuído ao líder pode estar relacionado com a ocorrência de algumas práticas determinantes e consideradas como pouco éticas no processo de estabelecimento de objetivos.

Os resultados alcançados corroboram a hipótese formulada, sugerindo que quanto mais a liderança for percebida como ética, menor será a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas. Neste sentido, os liderados associam a um líder ético o recurso a práticas éticas no momento de estabelecer os objetivos de trabalho.

Entre as práticas analisadas, é visível que as ações de baixa eticidade subjacentes à participação e comunicação dos objetivos são as que apresentam maior associação com a eticidade da liderança, sendo que ocorrem menos, quanto mais ético for percebido o líder. Também as práticas pouco éticas relacionadas com a consequência dos objetivos apresentam uma ligação significativa à liderança ética, na medida em que o líder ético preocupa-se com os resultados das suas ações na definição de objetivos, não recorrendo a práticas de baixa eticidade para o fazer. A associação de objetivos a recompensas é comparativamente com os restantes, o fator com menor preponderância, sendo que a ocorrência destas práticas pouco interfere com a eticidade do líder.

Palavras-Chave: *Estabelecimento de objetivos; Ética; Liderança; Práticas pouco éticas*

Abstract

The present work focuses on ethically dubious practices in goal setting. Based on two empirical studies, we have tested how the degree of ethics attributed to the leader may be related to the occurrence of some determining practices and considered as unethical in the process of goal setting.

The results obtained corroborate the hypothesis formulated, suggesting that the more the leadership is perceived as ethical, the less will be the occurrence of unethical goal setting practices. In this sense, those who perceive their leader as ethical will also associate the use of ethical practices in the establishment of the work objectives.

Among the analyzed practices, it is clear that the low ethical actions underlying the participation and communication of the objectives are the ones who present a greater association with the ethics of leadership, thus, they are less occurring the more ethical the leader is perceived. Also, unethical practices related to the consequence of the goals present a significant link to ethical leadership, as the ethical leader is concerned with the results of his actions in goal setting, not using low ethical practices to do so. The association of objectives with rewards is comparatively with the rest, the factor with less preponderance, being that the occurrence of these practices little interferes with the ethics of the leader.

Keywords: *Goal Setting; Ethics; Leadership; Unethical practices*

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Estabelecimento de objetivos, Ética e Liderança: Revisão de Literatura.....	3
1.1 Estabelecimento de objetivos.....	4
1.2 Estabelecimento de objetivos e Ética.....	6
1.3 Liderança, Ética e Estabelecimento de objetivos	11
1.3.1 Liderança e Ética.....	11
1.3.2 Antecedentes de liderança ética.....	14
1.3.3 Liderança ética e Estabelecimento de objetivos.....	17
Capítulo II - Ética e Estabelecimento de objetivos: 2 estudos empíricos.....	20
2.1 Estudo 1: Construção de instrumento de avaliação de eticidade das práticas de estabelecimento de objetivos	21
Objetivos.....	21
Amostra.....	21
Procedimento.....	22
Resultados	23
Discussão.....	25
2.2 Estudo 2: Efeito da liderança ética sobre a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas	28
Objetivos	28
Amostra.....	29
Procedimento	29
Variáveis e Medidas.....	30
Resultados	31
Discussão.....	34
Conclusão.....	37
Bibliografia.....	39
Anexos.....	41
Anexo I – Estudo 1: Construção de instrumento de avaliação de eticidade das práticas de estabelecimento de objetivos: Questionário.....	42
Anexo II – Estudo 2: Efeito da liderança ética sobre a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas: Questionário.....	45

Índice de Figuras

Figura 1 - Análise de componentes principais das práticas de estabelecimento de objetivos avaliadas como pouco éticas.....	25
Figura 2 – Modelo de Investigação: variáveis de estudo e hipótese.....	28

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise de componentes principais das práticas de estabelecimento de objetivos avaliadas como pouco éticas.....	24
Tabela 2- Tabela relativa aos valores de médias, desvio padrão, correlações e índices de alfa.....	32
Tabela 3 – Tabela de regressão para as variáveis liderança ética (variável independente) e consequência dos objetivos (variável dependente).....	32
Tabela 4 – Tabela de regressão para as variáveis liderança ética (variável independente) e comunicação dos objetivos e participação (variável dependente).....	33
Tabela 5 – Tabela de regressão para as variáveis liderança ética (variável independente) e objetivos e recompensas (variável dependente).....	33

Introdução

Diversos casos mediáticos têm demonstrado o impacto que uma gestão pouco ética pode ter sobre o contexto organizacional e social. A competitividade é uma realidade comum em meio empresarial, criando neste contexto uma forte concorrência para a obtenção dos melhores resultados e desempenho, quer a nível interno como externo. Para fazer face a esta conjuntura, e conseguir a adaptação à mudança, maior rendimento e eficácia, as organizações recorrem a técnicas de gestão focalizadas no alcance de objetivos (Silva, 2014).

A definição de objetivos influencia a motivação, uma vez que os indivíduos detêm uma interpretação mental dos mesmos, da possibilidade de os alcançar e dos resultados que poderão advir da sua concretização (Simões, 2015). Pela sua capacidade de direcionar a atenção, influenciar as escolhas e aumentar o desempenho, o processo de estabelecimento de objetivos é nos dias de hoje amplamente utilizado em meio laboral, permitindo definir o alvo a alcançar e aumentar o esforço na procura de estratégias para o conseguir (Locke et al., 1981).

Os trabalhadores tendem a revelar maior eficiência na concretização das tarefas, quanto mais específicos e desafiantes forem os objetivos (Locke & Latham, 2002), porque levam a uma maior nitidez do foco e um nível de satisfação superior que os mobiliza e envolve para a ação (Simões, 2008). Pelo facto de percecionarem a realização dos objetivos enquanto contrapartida para a obtenção de recompensas, onde ganham destaque os incentivos financeiros e as perspetivas de promoção de carreira, a sua presença potencia igualmente a persistência, dedicação e compromisso dos colaboradores (Locke & Latham, 2002; Locke & Latham, 2009).

Grande parte da literatura sobre o estabelecimento de objetivos tem demonstrado as vantagens deste processo sobre o desempenho e motivação dos indivíduos (Locke & Latham, 2002), tendo-se tornado por este motivo parte significativa da teoria da motivação (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004). Locke & Latham (2002), reconhecendo algumas falhas na forma como são por vezes definidos os objetivos, onde se incluem ações como não conceder *feedback*, não passar conhecimento sobre a tarefa ou não estabelecer um compromisso com os objetivos, defendem essencialmente os seus efeitos positivos em contexto organizacional. No entanto, e embora autores como Schweitzer, Ordóñez & Douma (2004) reconheçam os benefícios que possam advir da utilização desta estratégia de gestão, revelaram no seu estudo que para além de motivar, os objetivos podem também contribuir

para o desenvolvimento de comportamentos não éticos, principalmente quando os trabalhadores os falham, mas perto de os concretizar. Mentir sobre o seu real desempenho, ignorar aspectos e dimensões relevantes da tarefa, adotar comportamentos de risco e eticamente duvidosos, e promover o *stress* são alguns dos efeitos detacados nos estudos de Schweitzer, Ordóñez & Douma (2004), Ordóñez et al. (2009a) e Welsh & Ordóñez (2014), enquanto consequências da pressão exercida sobre a concretização dos objetivos. Neste sentido, e apesar de serem conhecidos poucos estudos em torno desta temática, é certo que existe um debate quanto às consequências decorrentes da utilização deste processo de gestão.

Se durante algum tempo a liderança foi abordada com o foco restrito no comportamento do líder, as investigações sobre o reconhecimento e inclusão dos aspetos da liderança revelaram que se trata de uma relação sustentada em complexas interações sociais (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Silva, 2014). De acordo com a teoria da aprendizagem social de Bandura (1986), os indivíduos desenvolvem a sua conduta através da observação dos comportamentos de pessoas consideradas como modelos. Deste modo, os liderados quando percecionam o líder enquanto modelo, tendem a adotar comportamentos com base nas ações que observam neste. Nesta perspetiva, os valores morais da chefia e as ações adotadas para influenciar ativamente estes padrões éticos nos liderados (onde se enquadra o modo como são aplicadas as práticas de estabelecimento de objetivos), assumem relevância sobre a forma como os liderados tomam decisões, sobre a importância atribuída por estes às questões morais na hora de atuar e essencialmente sobre o grau de eticidade atribuído ao líder. Sendo a chefia um exemplo para o comportamento dos liderados, e o principal responsável pela definição e implementação de objetivos em contexto organizacional, o presente trabalho visa avaliar do ponto de vista ético algumas práticas dúbias de estabelecimento de objetivos, bem como, analisar a associação entre a ética percebida no exercício da liderança e a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos avaliadas como pouco éticas.

Com base em dois estudos empíricos testámos de que forma o grau de eticidade atribuído ao líder pode estar associado à ocorrência de algumas práticas determinantes e consideradas pouco éticas no processo de estabelecimento de objetivos, definidas a partir do estudo 1.

**Capítulo I - Estabelecimento de objetivos, Ética e Liderança:
Revisão de Literatura**

1.1 Estabelecimento de objetivos

O estabelecimento de objetivos tem vindo a assumir uma elevada importância no funcionamento organizacional, tendo estimulado nas últimas décadas investigações neste domínio. Destacando-se entre as principais teorias da motivação, a teoria de definição de objetivos foi formulada com base no princípio de que a conduta humana é afetada por intenções conscientes, pelo que objetivos conscientes influenciam a atuação (Locke & Latham, 2002). Segundo esta teoria, os indivíduos fazem uma interpretação dos objetivos, da possibilidade de os alcançar e dos resultados que poderão advir da sua concretização (Simões, 2015).

Ao estabelecer um objetivo, o trabalhador define o alvo que espera atingir com uma determinada ação, permitindo a respetiva monitorização, apreciação da própria eficácia e ajustamento do comportamento (Simões, 2008; Locke & Latham, 2009). Assim, este processo determina o propósito de uma atividade e define um padrão de competência numa tarefa, num limite temporal preciso (Locke et al., 1981).

A definição de objetivos é um procedimento motivacional, na medida em que o objetivo direciona o foco e o esforço para uma atividade específica, bem como, institui o tempo necessário para a realização dessa atividade. Ao determinar um objetivo, o indivíduo estabelece uma referência entre aquela que é a sua situação atual e o resultado desejado com a ação. Neste sentido, o objetivo manifesta efeitos sobre a motivação, uma vez que os trabalhadores não percebem os resultados decorrentes das suas ações como indefinidos, mas sim, categorizam-nos como ganhos e perdas, despoletando emoções positivas ou negativas (Simões, 2008). Quando as pessoas estabelecem objetivos e estes não são atingidos, tendem a revelar insatisfação e a aumentar o seu esforço para melhorar o desempenho e os atingir (Silva, 2014). Este efeito é superior quanto mais desafiantes forem os objetivos (Locke & Latham, 2002), uma vez que aumenta a insatisfação com resultados inferiores, e potencia a motivação e persistência para a sua concretização.

A teoria de definição de objetivos demonstrou uma relação direta entre a especificidade, dificuldade do objetivo e o desempenho do indivíduo. A existência de objetivos difíceis e específicos conduz a um maior desempenho do que situações em que é solicitado aos trabalhadores que façam o seu melhor ou que não lhe sejam traçados quaisquer objetivos (Locke & Latham, 2002). Assim, a presença de objetivos específicos revela efeitos positivos sobre o comportamento, motivação e desempenho, devido ao maior entendimento do foco, direccionalidade da atenção, estímulo para a ação, regulação do esforço e enquanto

referência para a monitorização, medição e avaliação do nível de sucesso pelo próprio indivíduo (Locke & Latham, 2002; Simões, 2008). Também os objetivos desafiantes potenciam o desempenho, compromisso e dedicação, pois concedem aos trabalhadores um nível de satisfação maior que os envolve e mobiliza para a ação (Locke & Latham, 2002; Simões, 2008; Ordóñez et al., 2009a).

A participação no estabelecimento de objetivos é outro procedimento com impacto sobre o desempenho dos colaboradores. Na definição de objetivos, o contributo e envolvimento das duas partes é considerado como crucial, visto a participação dos trabalhadores ser importante e necessária no debate de ideias e na determinação conjunta dos objetivos a alcançar. Através deste mecanismo, os indivíduos tendem a definir objetivos mais elevados, a aceitá-los mais facilmente e a responsabilizarem-se pelo seu alcance. Assim, o método de estabelecimento de objetivos ganha maior credibilidade, pois um processo de controlo que permite aos trabalhadores intervir na criação dos seus objetivos, torna-se ético e coerente (Prigle & Longenecker, 1982). O principal valor deste processo está no envolvimento do liderado no estabelecimento dos objetivos e não nas características destes (Prigle & Longenecker, 1982).

A participação no estabelecimento de objetivos pode também ter como vantagem a partilha de responsabilidade entre líder e liderado, permitindo um maior reconhecimento ético, menor tendência para o descomprometimento moral e uma probabilidade inferior de ocorrência de condutas antiéticas (Barsky, 2008). Para que a definição de objetivos seja eficaz, é fundamental que o trabalhador aceite os objetivos, concorde com o que lhe é solicitado, que esteja envolvido na sua concretização, resistindo a modificá-los ou abandoná-los (Simões, 2008). O recurso a uma definição compartilhada de objetivos torna-se benéfico não só pela possibilidade de minorar comportamentos de baixa eticidade, mas também pela capacidade de manter este sistema enquanto mecanismo de motivação. Adicionalmente, este procedimento de gestão conjunta é também considerado como instrumento cognitivo (Locke & Latham, 2002), pela possibilidade de partilha de conhecimento.

Para a eficácia do processo e motivação dos colaboradores é essencial a partilha de *feedback* quanto ao cumprimento dos objetivos (Locke & Latham, 2002), pois só desta forma será possível ao trabalhador contactar com o que é expectável para a sua função, e caso necessário, ajustar o seu empenho às referentes exigências (Simões, 2008). O estabelecimento de objetivos quando associado a *feedback* formal ou informal possibilita ao indivíduo receber informação relativamente aos seus resultados e desempenho numa tarefa, permitindo avaliar o

seu progresso e aumentar o esforço caso considere que se encontra abaixo do pretendido (Locke & Latham, 2002; Simões, 2008). Assim, o principal impacto do *feedback* sobre os resultados está no facto de este reforçar a autoeficácia e fortalecer o entendimento de controlo sobre o desempenho, possibilitando ao trabalhador conhecer a necessidade ou não de alterar o esforço investido na tarefa (Simões, 2008).

A associação entre os objetivos e recompensas constitui outro mecanismo com consequências sobre o desempenho, uma vez que estas compensações são atribuídas como uma contrapartida para o resultado desejado, o que passa pelo cumprimento do objetivo definido. A atribuição de recompensas monetárias constitui um dos aspetos principais de desempenho, sendo que a maioria dos indivíduos as valoriza e tende a demonstrar um maior compromisso com o objetivo e conseqüentemente maior esforço para sua obtenção. Contudo, quando os incentivos estão associados a objetivos de grande dificuldade, e apenas são atribuídos quando estes são alcançados, podem afetar o desempenho (Locke & Latham, 2002; Ordóñez, et al., 2009a).

O compromisso com o objetivo revela igualmente efeitos sobre o desempenho, sendo que este é tanto mais elevado, quanto mais envolvidos os trabalhadores estiverem com os objetivos traçados (Locke & Latham, 2002). O compromisso com o objetivo está associado à dificuldade deste, sendo que perante objetivos desafiantes as pessoas atribuem maior relevância e manifestam maior envolvimento na sua consecução. Também a autoeficácia apresenta resultado sobre o envolvimento com os objetivos, na medida em que quanto maior a autoeficácia do individuo, maior o seu compromisso (Locke & Latham, 2002).

A definição de objetivos tem vindo a ser estudada enquanto procedimento motivacional, no entanto existem indicações de que este processo pode, para além de melhorar o desempenho, aumentar a probabilidade de ocorrência de comportamentos antiéticos (Ordóñez et al., 2009a e 2009b; Ordóñez & Welsh, 2015).

1.2 Estabelecimento de objetivos e Ética

Sendo claro que a definição de objetivos específicos e desafiantes impulsiona o esforço e melhora o desempenho (Locke & Latham, 2002), investigações sobre a ética no estabelecimento de objetivos têm revelado que perante objetivos difíceis e específicos as pessoas são mais propensas a mentir sobre o seu real desempenho (Schweitzer, Ordóñez & Douma 2004), a ignorar outros aspectos e dimensões relevantes da tarefa (Ordóñez et al., 2009a), a atribuir prioridade a objetivos quantitativos face a qualitativos quando apresentados

em simultâneo (Ordóñez et al., 2009a) e a adoptar comportamentos de risco e eticamente duvidosos (Ordóñez et al., 2009a e 2009b).

O estabelecimento de objetivos pode potenciar o recurso a procedimentos antiéticos e promover a deturpação do desempenho real (Ordóñez, et al., 2009a). O primeiro tipo de comportamento verifica-se quando os indivíduos são motivados a alcançar um objetivo e recorrem a todos os meios para o conseguir, sendo que o segundo se observa quando os trabalhadores, para mostrarem resultados das suas ações, mentem sobre o seu real desempenho. Segundo Ordóñez et al. (2009a), existem diversos fatores que explicam a associação entre a determinação de objetivos e a deturpação, designadamente, o acompanhamento negligente do líder, a associação entre a concretização dos objetivos de desempenho e o alcance de recompensas, e a cultura organizacional com baixo compromisso com questões éticas. Embora a definição de objetivos direcione a atenção dos trabalhadores, quando existe uma forte orientação para a sua concretização, este foco pode ser de tal forma restrito que ignore outros aspectos relevantes da tarefa ou possíveis consequências a longo prazo.

A presença de objetivos desafiantes é comum em meio organizacional, sendo compreendidas enquanto forma de estimular o desempenho, compromisso e dedicação dos colaboradores (Locke & Latham, 2002). Todavia, quando os objetivos se tornam difíceis para os liderados, estes podem formar um constrangimento para o seu processo de aprendizagem, bem como, serem percecionados como inalcançáveis, contribuindo para uma diminuição da satisfação com resultados superiores, estabilização ou decréscimo do desempenho e produtividade, promoção de ações de risco e desenvolvimento de custos psicológicos (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004; Ordóñez et al., 2009a e 2009b). Este efeito deve-se ao facto da ação descrita alterar o modo como os colaboradores vêem as suas capacidades, comprometendo a autoeficácia percebida, enquanto condição primordial para o seu envolvimento e esforço, eficiência na formação de estratégias e respetivo nível de dificuldade no estabelecimento dos próprios objetivos (Ordóñez et al., 2009a). Quando os objetivos se tornam amplamente desafiantes, podem contribuir para o desencorajamento de atuar no sentido de os alcançar (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004).

Também a forte exigência dos líderes sobre os objetivos dos liderados é destacada enquanto fator de elevada pressão para estes (Prigle & Longenecker, 1982), uma vez que pode contribuir para que as chefias instituem objetivos mais desafiantes para o ano seguinte, aquando do alcance dos estabelecidos, conduzindo a um maior encargo laboral, disparidade

de motivação, impacto nos níveis de satisfação e descuido de valores relevantes ao nível de outras esferas da vida do trabalhador (Prigle & Longenecker, 1982).

O elevado enfoque nos objetivos pode conduzir igualmente a outros problemas, visto que os colaboradores se podem sentir pressionados a abdicar dos seus princípios para alcançar os objetivos organizacionais, bem como, a recorrer a meios pouco éticos para o conseguir. Isto é, os trabalhadores podem-se sentir compelidos a optar entre atuar eticamente ou atingir o objetivo proposto (Prigle & Longenecker, 1982; Barsky, 2008; Ordóñez et al., 2009a). A elevada imposição do cumprimento do objetivo apresenta assim efeitos sobre as ações dos colaboradores, visto que quanto maior a pressão exercida, maior a propensão para o *stress* e mentira, sendo esta segunda consequência mais visível quando o trabalhador falha o objetivo, mas perto de o atingir, devido ao maior custo psicológico de reconhecimento da falha (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004; Ordóñez et al., 2009a; Welsh & Ordóñez, 2014). Esta situação ocorre como consequência dos objetivos operarem enquanto padrões de atuação, promovendo os comportamentos de risco que conduzem à conduta antiética, conduta esta que é ponderada através dos benefícios e custos que essas ações possam trazer ao indivíduo, designadamente, o custo de decepção ou o benefício de recompensa intrínseca (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004; Ordóñez & Welsh, 2015). Também o amplo foco sobre os objetivos pode conduzir a uma diminuição no nível de cooperação na organização, na medida em que potencia a competição para a maximização dos resultados e diminui as ações extra-papel como o suporte e colaboração no trabalho em equipa (Ordóñez et al., 2009a).

A influência para determinar objetivos mensuráveis é outro elemento amplamente destacado, sendo que quanto maior a importância atribuída à avaliação e quantificação dos objetivos, menor a probabilidade de preocupação dos liderados com considerações como princípios morais e éticos (Prigle & Longenecker, 1982). A quantificação enquanto elemento único não contribui para os liderados descurarem o compromisso e as normas, apesar deste instrumento, quando aplicado com forte enfoque sobre os objetivos quantitativos, poder contribuir para o contexto acima descrito (Prigle & Longenecker, 1982).

O distanciamento entre os objetivos para controlo de desempenho e os de cariz pessoal assumem igualmente relevo, uma vez que o destaque sobre objetivos meramente quantitativos pode contribuir para a baixa ou rara preocupação com os objetivos pessoais dos liderados, comprometendo o desenvolvimento de competências e a progressão destes (Prigle & Longenecker, 1982).

No que concerne ao teor dos objetivos, estes podem ser de natureza comportamental ou de resultado (Barsky, 2008), sendo o primeiro relativo à forma de atuação esperada, designadamente, do ponto de vista procedimental, e o segundo referente aos resultados pretendidos. Quando os colaboradores se focam essencialmente nos objetivos de resultado, tendem a valorizar condutas que os auxiliem no cumprimento do objetivo, desvalorizando componentes éticos significativos da sua atuação. Por este motivo, Barsky (2008) considera que objetivos de desempenho associados a resultados tendem a aumentar a probabilidade de condutas antiéticas, como efeito de um aumento do descomprometimento moral e diminuição do reconhecimento ético. Em contextos onde é solicitado ao trabalhador que faça o seu melhor sem orientações específicas, existe maior propensão para atuar eticamente (Barsky, 2008), uma vez que este direciona a sua atenção para o desempenho ético, comparativamente com o desempenho da tarefa, onde é claramente pedido que realize determinada função. Para que o estabelecimento de objetivos seja percebido enquanto procedimento ético é fundamental que o líder se preocupe não só com os objetivos a atingir mas também com os meios utilizados para o conseguir, pois os liderados ao contactarem com o que é requerido sobre o seu trabalho e referentes objetivos, canalizam mais rapidamente forças para o caminho certo, e sentem-se menos pressionados devido à inexistência de ambiguidade na execução das tarefas. Todavia, quando os líderes atribuem elevado ênfase nos objetivos, não delineando um caminho específico para os alcançar, concedem aos seus colaboradores maior autonomia na execução do seu trabalho, o que se verifica no seu desempenho (Prigle & Longenecker, 1982).

A associação entre definição de objetivos e avaliação de desempenho é outro aspeto de destaque, uma vez que o recurso a procedimentos penalizadores ou recompensadores reforçam a tensão sobre o alcance dos objetivos estabelecidos, podendo induzir nos liderados uma forte orientação para os objetivos e contribuir para a adoção de ações consideradas como antiéticas (Prigle & Longenecker, 1982). O facto de os trabalhadores se encontrarem altamente focados na concretização de objetivos para a obtenção de um reconhecimento de desempenho superior, pode conduzir a uma maior fadiga, propensão para assumir riscos, desvio da atenção para objetivos realmente relevantes, aumento da desconfiança e diminuição da colaboração, afetando as relações interpessoais (Locke & Latham, 2002; Ordóñez et al., 2009a; Ordóñez & Welsh, 2015).

O menor reconhecimento ético e o maior descomprometimento moral (quando o indivíduo perante um comportamento moralmente repreensível descentraliza a sua responsabilidade ou

justifica-a como tendo ocorrido para cumprir um propósito moral) (Bandura, 1990) surgem como os principais resultados da associação do desempenho aos objetivos. Se por um lado o reconhecimento ético diminui quando se seguem os objetivos, devido à menor ponderação da ética por detrás do comportamento, o descomprometimento moral ganha maior notoriedade, através da racionalização do comportamento antiético no alcance do objetivo (Barsky, 2008). Conforme descrito por Barsky (2008), o reconhecimento ético pode ser compreendido enquanto requisito necessário para uma postura ética, pois quanto menor a sua presença, menor a identificação dos aspetos morais de um dilema e maior a probabilidade de ações de baixa eticidade.

Os contornos apresentados tornam-se manifestamente mais salientes quando à união objetivos-desempenho se associam recompensas, uma vez que o elevado foco na obtenção destas compensações, aumenta o desejo e a dedicação pelo cumprimento do objetivo a fim de as alcançar, tornando mais propício o desenvolvimento de atitudes questionáveis do ponto de vista ético (Barsky, 2008; Ordóñez et al., 2009a; Ordóñez & Welsh, 2015). Contrariamente a investigações que demonstram que um sistema de remunerações sustentado na consecução de objetivos de desempenho melhora significativamente o desempenho (Locke & Latham, 2002), outros estudos têm revelado que esta forma de atuação não só aumenta comportamentos como a mentira, como não melhora o desempenho do trabalhador (Ordóñez & Welsh, 2015). Esta situação gera, enquanto consequência, uma motivação baseada em aspetos extrínsecos, quando na realidade deveria estar assente na importância intrínseca da tarefa para o liderado (Ordóñez et al., 2009a).

A noção de criação de valor para a organização pode constituir outra condição impulsionadora de comportamentos de baixa eticidade (Barsky, 2008), pois torna mais provável o descomprometimento moral. É fundamental atender a consequências para a esfera organizacional, uma vez que a pressão para o alcance dos objetivos não só compromete o desempenho do colaborador mas também o da empresa, pois para conseguir o desempenho esperado o trabalhador pode ser mais incentivado por ações antiéticas, sujeitando ao mesmo tempo a instituição pela sua conduta (Ordóñez & Welsh, 2015). Quando as organizações incentivam os colaboradores a atingir objetivos e a serem recompensados pelo seu desempenho, podem estar a incitar um meio ético tolerante, onde a empresa é contemplada como permissiva face a comportamentos de baixa moralidade, quando aplicados para benefício da mesma (Brief et al., 2001). Se associarmos de forma direta o estabelecimento de objetivos de elevada dificuldade e especificidade com o clima da organização, investigadores

como Brief (2001) consideram que esta situação pode gerar no colaborador a percepção, propositada ou não, de que a instituição valoriza mais os resultados do que as vias utilizadas para os conseguir. Deste modo, os liderados podem julgar que o recurso a meios antiéticos é justificável, se esses meios forem a forma de corresponder ao interesse da organização e com o seu consentimento (Barsky, 2008).

Face ao exposto, é necessário que a empresa estabeleça e incentive um clima onde as condutas deontológicas são desejadas e incitadas. Para tal, deve clarificar as medidas para a determinação dos objetivos, a sua finalidade e as instruções éticas em que se devem basear para a obtenção de resultados (Prigle & Longenecker, 1982). Para que os trabalhadores adotem uma postura ética é essencial que as respetivas normas estejam formalizadas e sejam aplicadas diariamente na empresa (Prigle & Longenecker, 1982), tornando-se parte integrante desta, pois qualquer código para ser considerado tem de ser desenvolvido e difundido. A conduta do colaborador é assim monitorizada quer pelos efeitos das ações de reforço, quer pelo ambiente em que essas ações se desenvolvem, uma vez que os comportamentos de consolidação devem ser realizados de um modo positivo, associando ao processo de avaliação de desempenho não só os resultados mas também os procedimentos para a sua obtenção (Prigle & Longenecker, 1982). Sendo as chefias responsáveis por reforçar as normas e códigos deontológicos junto dos trabalhadores, torna-se fundamental estudar a sua influência sobre o comportamento ético nos liderados. O problema do estabelecimento de objetivos está na forma como é aplicado pelos gestores, podendo ter ou não efeitos antiéticos. Assim, e sendo os líderes responsáveis pela definição e implementação dos objetivos em contexto organizacional, é essencial perceber se existe uma relação direta entre a ética percebida no exercício da liderança e a ocorrência de algumas práticas extremadas e consideradas como pouco éticas no estabelecimento de objetivos.

1.3 Liderança, Ética e Estabelecimento de objetivos

1.3.1 Liderança e Ética

Se inicialmente a liderança foi abordada com o foco restrito no comportamento do líder, não sendo os trabalhadores considerados, as investigações sobre o reconhecimento e inclusão dos aspetos da liderança revelaram que se trata de uma relação sustentada em complexas interações sociais, que não se prendem somente com os traços da chefia (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Silva, 2014). A teoria Troca Líder-Membro (LMX) é exemplo deste fenómeno relacional, uma vez que conceptualiza a liderança enquanto procedimento

focado nas interações entre o líder e os seus trabalhadores. Assim, a liderança envolve influência na medida em que se foca no modo como o líder afeta os trabalhadores e lhes concede orientação nas suas atuações e decisões. A chefia influi os seus trabalhadores por meio de atuações, deliberações ou através do recurso à sua autoridade (Den Hartog, 2015).

Quando o domínio ético foi alargado ao estudo da liderança, verificou-se que as ações adotadas pelo líder se encontram relacionadas com a manifestação de uma conduta ética da sua parte. Treviño et al. (2003) demonstraram que o entendimento dos subordinados de ética na liderança está dependente dos traços de personalidade do líder, sendo necessário que este se apresente como pessoa incorruptível, confiável, sincera e com interesse genuíno sobre a comodidade dos outros e os interesses da sociedade onde atua. Assim, o *statu*, a autoridade e o cuidado com os outros surgem como elementos a considerar no estabelecimento de uma relação de confiança entre a chefia e os seus liderados, uma vez que a posição que o líder ocupa, a sua influência interna e a congruência entre o que afirma e o que desempenha, aumenta o respeito dos trabalhadores pelo seu papel na empresa e no grupo (Brown et al., 2005). O líder ocupa em contexto organizacional um papel de mentor (Simões, 2015), sendo as suas ações uma orientação para os comportamentos adotados pelos liderados.

A liderança ética assume elevada relevância para a esfera organizacional, sobretudo ao nível da cultura e clima éticos. Este conceito é, do ponto de vista comportamental, definido como “a demonstração de uma conduta normativamente apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, e a promoção de tal conduta para os seguidores através de duas vias de comunicação, reforço e tomada de decisão” (Brown et al., 2005, p. 120). Adicionalmente, a liderança ética pode ser percebida enquanto sistema de influência sobre as ações de uma equipa para a concretização de objetivos, segundo uma perspetiva socialmente responsável (Den Hartog, 2015).

O conceito de liderança ética pode ser estudado através de duas grandes dimensões: o gestor moral e a pessoa moral (Treviño et al., 2003). Assim, se o primeiro reflete a forma como a chefia recorre ao seu papel de gestão para promover a ética em meio laboral, podendo utilizar vias como a transferência de princípios morais, recompensas ou punições, o segundo traduz os traços de um líder que lhe conferem eticidade (Treviño et al., 2003; Den Hartog, 2015). Deste modo, se Resick et al. (2006) propõem a honestidade, a consciência deontológica, a direção dos colaboradores, a capacitação e a administração da responsabilidade moral, Kalshoven et al. (2011b) consideram os comportamentos sustentáveis, os assuntos de direito mais vastos e o cuidado com o contexto social como

primordiais para a manifestação de uma liderança ética (Resick et al., 2006 citados por Den Hartog, 2015; Kalshoven et al., 2011b). O líder ético é alguém que realça os princípios deontológicos, transmite aos liderados as expectativas face às ações morais, assumindo o compromisso com as suas atuações e respetivos resultados, que se preocupa com os outros e com a participação dos trabalhadores no processo de decisão, integrando as suas sugestões e partilhando o poder (Treviño et al., 2003; Kalshoven et al., 2011b; Den Hartog, 2015).

Na sequência dos aspetos destacados, que definem uma liderança ética, estão associadas diferentes configurações. Desta forma, existem atualmente na literatura diferentes abordagens quanto aos pressupostos associados a um estilo de liderança transformacional e de liderança transacional, relativamente à sua eticidade.

Se por um lado, um líder ético revela características essenciais de liderança transacional, onde se evidencia o estabelecimento claro de regras e a orientação dos liderados, por outro lado, um líder transformacional inspira os subordinados, alinhando os seus princípios no sentido de valores éticos relevantes (Brown et al., 2005). Treviño et al. (2003) verificaram que as chefias éticas recorrem a condutas de origem transformacional e a métodos transacionais, como a fixação de princípios, a avaliação do desempenho e a atribuição de sanções ou recompensas aos liderados.

Brown & Treviño (2006) consideram que a liderança transformacional pode ser igualmente considerada como moral, visto as chefias transformacionais conduzirem os seus liderados, e trabalharem com estes para o alcance de um objetivo comum. Na liderança transformacional, o líder influencia os subordinados de forma ética, o que não se manifesta no estilo transacional. Uma vez que as chefias transformacionais podem ser éticas ou não, dependendo da motivação intrínseca, verifica-se a subjetividade da dimensão da liderança de acordo com aspetos individuais do líder (Brown & Treviño, 2006).

Os estudos desenvolvidos sobre a ética na liderança têm sido integrados maioritariamente nos domínios de liderança transformacional (Brown et al., 2005), devido à sua proximidade ao nível categorial e normativo. A medida ética do conceito de liderança apresenta assim um elemento que visa incutir e incentivar procedimentos de líder idealista, que constituem a liderança transformacional e carismática.

Contrariamente a grande parte da revisão elaborada, cujo foco de incidência se encontra sobre a importância da manifestação de uma liderança ética e seus comportamentos, Brown & Treviño (2006) revelaram que a liderança ética reduzida não traduz obrigatoriamente uma liderança com elevado nível de antieticidade, visto que se por um lado

a existência de um líder antiético passa pelo desenvolvimento, direção e promoção nos liderados, de ações e decisões que não são aceitáveis do ponto de vista jurídico e que infringem normas morais, por outro, líderes com baixa moralidade podem não despoletar as ações referidas, mas desvalorizarem estas condições no trabalho que estabelecem com os seus subordinados (Brown & Treviño, 2006; Den Hartog, 2015).

A conduta do líder enquanto modelo de eticidade apresenta diversos efeitos sobre a postura dos liderados de entre os quais se destaca o aumento da probabilidade de desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional, pois os colaboradores tendem a retribuir o tratamento deontológico que recebem da sua chefia, através da demonstração de atuações expectáveis. Trata-se assim de um processo de troca social que subentende uma retribuição pela ação moral do líder, não apenas direcionada a este, mas também com impacto significativo sobre a contribuição para a organização (Walumbwa et al., 2011; Den Hartog, 2015). Assim, a chefia ética consegue influir o desempenho dos liderados, por meio do fortalecimento da identificação com a equipa e com a empresa, devido às elevadas normas morais e valores organizacionais que patenteia (Walumbwa et al., 2011).

Conforme mencionado anteriormente, os conceitos de identificação organizacional e liderança ética encontram-se associados, pelo que quanto maior a identificação com a entidade empregadora, maior a probabilidade de contribuição dos trabalhadores, pois estes tendem a ficar mais motivados e a demonstrar esforços acrescidos na obtenção de resultados, melhorando conseqüentemente o seu próprio desempenho (Walumbwa et al., 2011). A conduta da chefia deve assim potenciar a identificação com a equipa e respetiva empresa (Walumbwa et al., 2011), transmitindo aos liderados a valorização e respeito considerados.

1.3.2 Antecedentes de liderança ética

No estudo da liderança ética destacam-se antecedentes individuais e contextuais. Brown & Treviño (2006) enumeraram fatores individuais que permitem constatar se um líder se pode assumir como pessoa ética, enfatizando características como a motivação, maquiavelismo, *locus* de controlo, apreciação moral e auto monitorização.

A motivação do líder é um elemento relevante para a sua eticidade, na medida em que este pode influenciar os liderados para estabelecer uma ligação forte e positiva com estes (afiliação), alcançar poder (poder) ou obter resultados mais eficazes (realização) (Brown & Treviño, 2006). A chefia pode utilizar a sua autoridade para benefício próprio ou de outros, sendo que quanto mais direcionada para os subordinados, maior a probabilidade de

estabelecer uma relação com estes. Esta interação deve ser baseada na confiança, e a sua eticidade passa pela comunicação clara e sincera do líder, dos benefícios e punições associados aos comportamentos dos liderados (Brown et al., 2005), garantindo que estes se tornem responsáveis pelas suas ações em meio laboral.

No que concerne ao maquiavelismo, Brown & Treviño (2006) consideram que um líder com este atributo recorre a ações de manipulação sobre os seus subordinados, a fim de atingir os seus próprios objetivos. Este contexto faz do líder um supervisor com baixa confiança nos seus liderados e pouco confiável por estes, dificultando a liderança ética. Trata-se assim de uma estratégia de ação social que integra a manipulação de terceiros para a aquisição de interesses pessoais (Den Hartog, 2015). Apesar do padrão comum de comportamento de indivíduos que manifestam atitudes maquiavélicas, estes podem apresentar igualmente atuações cooperativas, desde que essa ação os motive e lhes seja benéfica (Den Hartog, 2015).

Relativamente ao *locus* de controlo, este é descrito como o grau de controlo que o indivíduo sente que tem sobre situações que afetam a sua vida. Assim, quanto maior o autodomínio dos seus atos, mais congruente e independente é o líder, o que fortifica a manifestação de uma liderança ética (Brown & Treviño, 2006).

A avaliação moral constitui outra das particularidades enunciadas e diz respeito ao modo como o supervisor pensa sobre o que é aceitável ou não, do ponto de vista ético, numa situação específica. Desta forma, líderes com maior capacidade moral para tomar decisões tendem a ser vistos como transformacionais e demonstram maior apetência para uma liderança deontológica (Brown & Treviño, 2006).

O último fator destacado refere-se à auto monitorização do líder, que traduz a sua ponderação e domínio face à forma como se expõe aos outros (Brown & Treviño, 2006). Uma vez que a auto monitorização modera a correspondência entre a liderança ética e a conjuntura social, quanto maior a manifestação desta característica, maior a influência contextual para o comportamento ético (Brown & Treviño, 2006).

Apesar de grande parte dos estudos em torno desta temática recaírem sobre as características pessoais do líder, que contribuem para a sua compreensão enquanto modelo de eticidade, outras investigações demonstram a importância de considerar influências contextuais. Neste sentido, Brown & Treviño (2006) destacaram três grandes antecedentes de liderança que conjuntamente com os traços de personalidade do líder conduzem a uma perceção ética da sua conduta.

O primeiro aspeto diz respeito à cultura e clima éticos da empresa, uma vez que as normas transferidas desde a integração e expressadas internamente devem não só incluir atitudes éticas, mas também, estimular e orientar as ações dos colaboradores a este nível. As punições por condutas antiéticas e as compensações pelo comportamento exemplar são moldes de procedimento utilizados pela organização como forma de garantir o alinhamento entre o requerido e o cumprido (Brown & Treviño, 2006).

O clima ético é um elemento da cultura da organização e inclui o entendimento de procedimentos organizacionais característicos que detêm teor moral, ou seja, integra as indicações, as abolições e consentimentos relativos aos encargos morais (Rego, 2001). Para o efeito, é fundamental que os líderes adotem uma postura ética no sentido de promover este clima na empresa, afetando positivamente os comportamentos dos seus trabalhadores. Este conceito surge assim enquanto elemento contextual regulador para a perceção de moralidade e eficiência do líder (Den Hartog, 2015).

A cultura ética diz respeito aos princípios e normas transmitidos desde a integração e manifestados internamente, que devem não só incorporar ações éticas, como também, incentivar, orientar e modular as atitudes dos colaboradores a este nível (Brown & Treviño, 2006). Por outras palavras, este conceito inclui o entendimento dominante dos trabalhadores de características da empresa relativamente às regras a considerar no processo de decisão com um integrante deontológico (Barsky, 2008). Assim, a cultura ética revela elevada influência sobre os comportamentos individuais, uma vez que os valores culturais, de nível organizacional e social, podem conceder aspetos situacionais que afetam a perceção de relevância atribuída pelas chefias a uma liderança deontológica (Den Hartog, 2015). Perante um ambiente de reduzida consciência ética, a probabilidade de entender o líder enquanto pessoa moral é superior (Den Hartog, 2015), pois este destaca-se positivamente dos restantes, enquanto modelo de atuação.

A consciência e sensibilidade para questões éticas assume igualmente um papel decisivo entre os elementos situacionais, visto o supervisor se confrontar, no desempenho da sua função, com decisões de carácter ético que o levam a ponderar sobre as consequências que podem advir das suas escolhas e, caso existam princípios, se as suas ações estão de acordo com o estabelecido e admissível pela empresa (Brown & Treviño, 2006). Neste sentido, a pessoa consciente reflete antes de atuar e atende aos deveres morais, o que constitui um elemento essencial para a perceção de ética e demonstra a relação positiva entre este traço

do líder e a manifestação de uma liderança deontológica (Kalshoven et al, 2011a; Den Hartog, 2015).

Também o facto do líder no seu percurso se ter cruzado com um mentor que cumpriu a sua função de forma exemplar, reforça a importância da ética nas decisões e a sua manifestação nos seus comportamentos. A existência deste modelo apresenta influência nas ações do colaborador quando passa a assumir o papel de líder (Brown & Treviño, 2006).

1.3.3 Liderança ética e Estabelecimento de objetivos

Embora os objetivos possam ser determinados pelo próprio indivíduo, em contexto organizacional estes são na sua maioria desenvolvidos e implementados por líderes de equipa para a medição do desempenho dos trabalhadores. O líder assume para além da direccionalidade e partilha de objetivos, o papel de motivação e capacitação dos liderados (Yukl, 2010), e embora a liderança possa assumir diferentes interpretações para os indivíduos, é unânime que esta noção se mantém como objeto de crescente importância para a teoria e que constitui um mecanismo fundamental para a eficiência e êxito da organização (Yukl, 2010).

Considerando a teoria da aprendizagem social de Bandura (1986), os indivíduos constroem e desenvolvem a sua conduta através da observação dos comportamentos de pessoas que percecionam como modelos. Segundo esta perspectiva, os liderados quando percecionam o líder como modelo, reproduzem os seus comportamentos, o que influencia as suas decisões e atitudes (Bandura, 1986). Assim, para que os colaboradores modelem o seu comportamento ao desejado pela organização e sigam as orientações do seu líder, é essencial que este surja enquanto modelo apazível e fiável, agindo com equidade, apreço e imparcialidade. O líder como pessoa ética procura constantemente incentivar e informar os valores e princípios morais, delinea as ações éticas, supervisiona e gratifica os trabalhadores, para incutir uma conduta deontológica (Den Hartog, 2015).

A atuação ética do líder tem impacto nos resultados, uma vez que a liderança ética pode ser vista como um método de influência para a adoção de procedimentos positivos pelos liderados (Brown & Treviño, 2006). Assim, se as primeiras abordagens sobre as consequências da liderança ética incidiam nos resultados organizacionais, atualmente o comportamento ético do líder apresenta uma influência significativa nos resultados individuais dos liderados.

Brown et al. (2005) demonstraram que liderados com uma percepção positiva face à conduta ética do seu superior, são mais suscetíveis de adotar comportamentos produtivos, apresentando maior dedicação às tarefas e relatando com maior prontidão à gestão, ações desajustadas ou prejudiciais para o funcionamento organizacional. Da mesma forma, a condução de uma liderança claramente ética surge associada à retribuição de ações laborais desejadas (Den Hartog, 2015), o que se manifesta através de comportamentos desinteressados dos liderados, aumento do compromisso, maior nível motivacional, evolução da confiança e grau de bem-estar, contentamento com a chefia e respetiva atribuição de eficiência.

A atuação moral do líder, acima de tudo, contribui como fator potenciador de condutas deontológicas nos liderados, atenuando ações contraproducentes e demovendo comportamentos de baixa eticidade em meio laboral (Brown & Treviño, 2006). Colaboradores que se regem por líderes morais, tendem a estar interiormente motivados, a valorizar o seu trabalho e a demonstrar atitudes produtivas (Den Hartog, 2015).

A liderança ética encontra-se associada de forma positiva com o estabelecimento de uma relação de confiança com o líder, sendo que a percepção da chefia como ética prevê a satisfação dos liderados para com esta e o nível de eficácia atribuído (Brown & Treviño, 2006). Enquanto modelo de eticidade, o líder torna-se fiável e autêntico perante os seus colaboradores, sendo que esta percepção se verifica em parte quando a chefia adota ações percecionadas pelos liderados como ajustadas do ponto de vista ético e normativo (Brown et al., 2005).

A forma como são estabelecidos os objetivos de trabalho tem impacto sobre o desempenho e as ações dos trabalhadores. Assim, o modo como é considerada a ética neste processo pode constituir um estímulo para o desenvolvimento de condutas antiéticas e influenciar a avaliação dos liderados para com a eticidade do líder. Quando os trabalhadores percecionam determinadas práticas de estabelecimento de objetivos como mais ou menos éticas, e pelo facto de associarem o desenvolvimento e implementação destas práticas à liderança, este facto pode influir o grau de eticidade conferido à chefia. Deste modo, a ocorrência de práticas avaliadas como pouco éticas no estabelecimento de objetivos, pode influenciar a percepção que os liderados criam do ponto de vista ético, do seu líder. O mesmo pode acontecer quando os liderados percecionam um maior ou menor nível de eticidade no líder e este facto interfere com a ocorrência de práticas consideradas para estes como pouco éticas no processo de estabelecimento de objetivos.

Ética e Estabelecimento de objetivos

Neste sentido, e de forma a analisar esta associação entre a eticidade da liderança e algumas práticas consideradas como pouco éticas no estabelecimento de objetivos, foram desenvolvidos dois estudos empíricos, apresentados no Capítulo II. O primeiro estudo surge devido à inexistência, do ponto de vista metodológico, de escalas de avaliação de eticidade do processo de estabelecimento de objetivos, bem como, da ausência de estudos empíricos que justifiquem a ética associada às práticas consideradas como dúbias neste processo. Assim, e a partir das práticas obtidas através da aplicação do primeiro estudo, foi elaborada uma segunda análise com o propósito de compreender a relação entre a eticidade atribuída ao líder e a ocorrência de práticas avaliadas como pouco éticas no estabelecimento de objetivos.

Capítulo II – Ética e Estabelecimento de objetivos: 2 estudos empíricos

No Capítulo I verificámos que a atuação ética do líder assume importância sobre a forma como os liderados tomam decisões, sobre o peso atribuído por estes às questões morais mas essencialmente sobre o grau de eticidade que conferem à chefia.

Assim, e sendo o líder o principal responsável por determinar os objetivos e por selecionar as práticas para o fazer, no presente Capítulo serão descritos dois estudos empíricos que tiveram como finalidade avaliar eticamente algumas práticas dúbias de estabelecimento de objetivos, bem como, analisar a associação entre o grau de eticidade atribuído ao líder e a ocorrência de práticas avaliadas como pouco éticas no processo de estabelecimento de objetivos.

2.1 Estudo 1: Construção de instrumento de eticidade das práticas de estabelecimento de objetivos

Objetivos

Grande parte da literatura sobre o estabelecimento de objetivos tem demonstrado as vantagens deste processo sobre o desempenho e motivação dos indivíduos (Locke & Latham, 2002), tendo-se tornado por este motivo parte significativa da teoria da motivação (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004). Contudo, e apesar de autores como Schweitzer, Ordóñez & Douma (2004) reconhecerem aspetos positivos nesta estratégia de gestão, revelaram que para além de motivar, os objetivos podem também contribuir para o desenvolvimento de comportamentos não éticos, principalmente quando os trabalhadores os falham, mas perto de os concretizar.

Foi na sequência desta divergência de pareceres, bem como, da inexistência do ponto de vista metodológico de instrumentos de avaliação de eticidade do processo de estabelecimento de objetivos, que foi desenvolvido o presente estudo. Assim, pretendeu-se construir uma escala que possibilite a avaliação do grau de eticidade de algumas práticas determinantes e consideradas como dúbias neste processo.

Amostra

O questionário foi aplicado a uma amostra de conveniência não probabilística, composta por 130 participantes voluntários, que se encontram atualmente inseridos no mercado de trabalho, desempenhando funções em diversas áreas e organizações.

De forma mais detalhada, os respondentes apresentam uma idade a variar entre os 21 e 70 anos, sendo 55,4% do sexo feminino.

Adicionalmente, 42,3% dos inquiridos possui o grau de licenciado, contrastando com os 3,8% que detêm o 9º ano ou inferior.

Paralelamente ao exposto, 75,4% dos participantes trabalha por conta de outrem, sendo que 38,4% exercem atividade na atual organização entre 2 e 10 anos.

Das pessoas inquiridas, mais de metade (58,5%) trabalha numa instituição que implementa um sistema de estabelecimento de objetivos.

Procedimento

A composição do questionário de avaliação de eticidade das práticas de estabelecimento de objetivos teve início na recolha de itens, descritos como fatores críticos na literatura pertinente, designadamente, ao nível da comunicação e participação na determinação dos objetivos, dos efeitos decorrentes da sua utilização e da sua associação à obtenção de recompensas.

Assim, a presente escala foi desenvolvida tendo como referência a escala de Lee et al., estabelecida em 1991 e composta por 43 itens, que ao medir a eticidade subjacente a uma gestão por objetivos, integra itens relativos ao seu processo de definição.

Neste sentido, e visto pretender-se avaliar somente os procedimentos subjacentes à definição de objetivos, foi necessário proceder a um ajuste na escala de Lee et al. (1991), elaborando um novo instrumento que contempla algumas das suas afirmações que melhor se adequam ao estudo da ética nas práticas de estabelecimento de objetivos, mas também novos elementos que integram aspetos críticos destacados pela revisão de literatura.

Deste modo, foram testadas 17 práticas dúbias de estabelecimento de objetivos, que surgiram da adaptação de 15 itens da escala de Lee et al. (1991), bem como, de ações referenciadas na literatura como aspetos críticos na definição de objetivos, de onde se destacam os efeitos decorrentes do seu uso, a sua relação com o alcance de recompensas, a forma como são comunicados os objetivos e o envolvimento dos liderados neste processo. (ver Anexo I) Todas as afirmações indicadas, ao longo do questionário, foram formuladas com o propósito de avaliar eticamente algumas ações ambíguas subjacentes ao processo de estabelecimento de objetivos (Pringle & Longenecker, 1982; Locke & Latham, 2002; Barsky, 2008; Ordóñez et al., 2009a e 2009b; Welsh & Ordóñez, 2014; Ordóñez & Welsh, 2015).

Após reunida a lista de 17 práticas a considerar para a avaliação da sua eticidade no estabelecimento de objetivos, foi construído e disponibilizado um questionário, por meio *online*, para que os participantes pudessem avaliar quão éticas consideravam cada uma das condutas destacadas, no momento de determinação dos seus objetivos.

Para tal, foi-lhes solicitado que selecionassem, de acordo com uma escala a variar entre 1 – “Nada ético” e 7 – “Totalmente ético”, a opção que melhor definisse o seu parecer. (ver Anexo I) O recurso à escala indicada teve como base a validação pela literatura, bem como, a disponibilização de mais opções de resposta por forma a não influenciar os respondentes no seu processo de seleção.

Adicionalmente, o facto de as informações não aparecerem associadas a um contexto específico deveu-se à necessidade de aferir a própria avaliação dos participantes, isto é, a sua opinião com base nos seus valores e experiências, sem que existissem elementos externos que pudessem influenciar ou induzir a respetiva resposta.

Devido à vulnerabilidade do tema, e de modo a garantir a recolha de um parecer sincero face a cada uma das afirmações expostas, foi ao longo de todo o processo ressalvado e expressamente indicado o anonimato e a confidencialidade na recolha e tratamento dos dados, sendo apenas interrogados sobre algumas questões sociodemográficas. Também os objetivos do estudo foram, desde início, claramente assinalados.

Para a análise e tratamento dos dados, foram utilizados dois programas estatísticos: SPSS (IBM SPSS Statistics Version 22) e AMOS.

Resultados

Após recolhidas as 130 respostas às 17 práticas testadas, estas foram sujeitas a uma análise fatorial em componentes principais.

Os resultados obtidos revelam 3 fatores com valores próprios superiores a 1 e que explicam 61,32% da variância total. A prática “Definir objetivos mais difíceis para o ano seguinte, quando os do ano corrente foram atingidos” apresenta uma média (4.78) significativamente mais alta que a média total dos restantes (2.39), $t(258) = 12.50$, $p < .001$, pelo que foi afastada das análises posteriores. Também as ações “Exercer pressão para que o colaborador atinja os objetivos” e “Utilizar objetivos para punir e não para ajudar a melhorar o desempenho do colaborador” revelam *loadings* abaixo de .50, tendo sido por este motivo decidido não prosseguir com as mesmas no estudo, devido à baixa solidez interna.

O item “definir objetivos pouco claros” foi mantido na análise, pois embora apresente

um *loading* abaixo de .50, aproxima-se deste valor, e constitui, de acordo a teoria, uma prática determinante para o estabelecimento de objetivos, sendo importante verificar a sua eticidade, segundo a perspectiva dos liderados.

A tabela 1 sintetiza a análise fatorial indicando os itens com maior representatividade em cada um dos fatores definidos. Assim, os 3 fatores alcançados encontram-se descritos de seguida:

- **Fator 1 - Consequências dos objetivos:** Este componente contempla as práticas 1 a 7, da escala (ver Anexo I), que se referem a um conjunto de repercussões decorrentes do processo de estabelecimento de objetivos. O valor de alfa para esta escala é de .85.
- **Fator 2 - Comunicação dos objetivos e participação:** O presente fator integra os itens 8, 9, 10, 12 e 15 da escala apresentada no Anexo I, que dizem respeito à forma como é implementado o processo de estabelecimento de objetivos pelo líder, para com o liderado. O coeficiente de confiabilidade para este componente é de .79.
- **Fator 3 – Objetivos e recompensas:** O fator apresentado inclui as práticas relativas à avaliação sobre a atribuição de recompensas como contrapartida para o alcance de objetivos (itens 13 e 14 da escala, patenteada no Anexo I). O valor de correlação (r) é de .81.

	Componente		
	1	2	3
P2 Estabelecer objetivos que entram em conflito com os valores pessoais do colaborador.	,759	-,033	-,031
P4 Atribuir objetivos que implicam assumir riscos excessivos no trabalho.	,723	,126	,181
P6 Estabelecer objetivos de curto-prazo que ignoram consequências importantes a longo-prazo.	,682	,369	,119
P1 Estabelecer muitos objetivos de trabalho em simultâneo (sobrecarga).	,662	,114	,202
P7 Definir objetivos de controlo de desempenho, que colidem com objetivos de desenvolvimento profissional.	,652	,463	,093
P5 Definir objetivos que ignoram outros aspetos importantes do trabalho.	,648	,309	,245
P3 Definir objetivos pouco claros.	,499	,424	,255
P8 Não deixar os colaboradores participarem na definição dos seus objetivos.	,171	,820	,047
P10 Estabelecer objetivos que são quase impossíveis de atingir.	,313	,698	,096
P9 Não permitir que o colaborador decida como vai implementar os seus objetivos.	,031	,695	,238
P12 Não explicitar as razões para atribuir os objetivos ao colaborador.	,267	,558	,381
P15 Pôr de lado um colaborador porque este não conseguiu atingir os seus objetivos.	,153	,511	,503

P13 Fazer depender uma promoção exclusivamente do alcance de objetivos.	,139	,172	,912
P14 Fazer depender o aumento de salário unicamente do alcance de objetivos.	,212	,165	,869

Tabela 1 – Análise de componentes principais das práticas de estabelecimento de objetivos avaliadas como pouco éticas

Analisada a confiabilidade de cada um dos componentes determinados, conclui-se que estes apresentam uma consistência interna sólida (fator 1: $\alpha = .85$; fator 2: $\alpha = .79$; fator 3: $r = .81$, $p < .001$).

Neste sentido, e como forma de ratificar os resultados anteriormente obtidos, foi elaborada uma análise fatorial confirmatória, através do programa AMOS, onde se verifica que a estrutura proposta se adequa aos dados a estudar ($X^2(74) = 124.84$, $p < .001$; CFI = .93; RMSEA = .07; AIC = 5464.76).

Sendo o ajustamento aceitável, a decisão é de prosseguir com a escala de 14 itens para o segundo estudo, possibilitando assim a validação da sua estrutura.

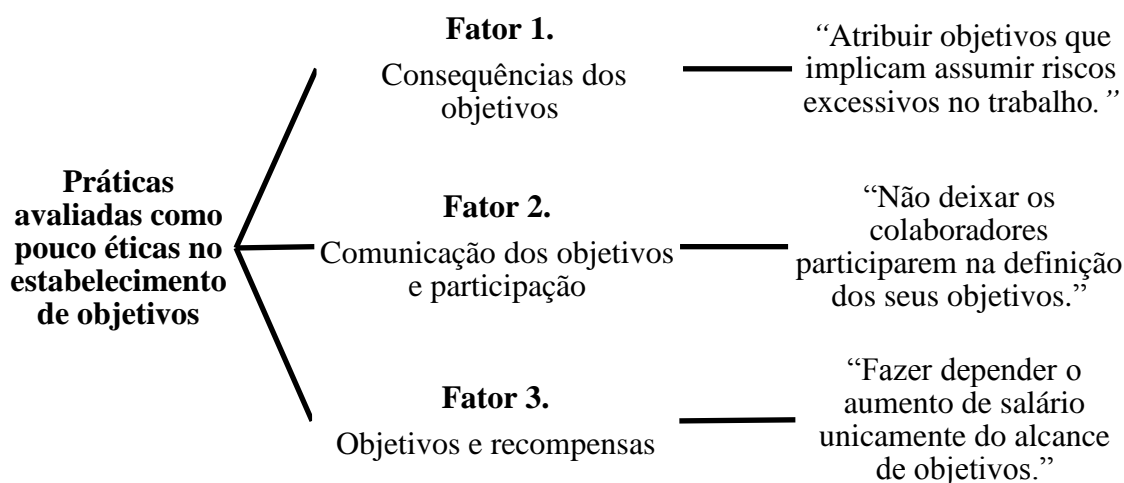


Figura 1 - Análise de componentes principais das práticas de estabelecimento de objetivos avaliadas como pouco éticas

Discussão

O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de construir uma escala de avaliação de eticidade de práticas dúbias de estabelecimento de objetivos, pelo que se pretendeu reunir numa só escala um conjunto de práticas avaliadas como críticas neste processo. Neste sentido, e devido à inexistência de instrumentos semelhantes, com incidência sobre a ética nas práticas

de estabelecimento de objetivos, esta escala visa servir de base para futuros estudos como o demonstrado mais à frente neste trabalho.

Através dos resultados obtidos verifica-se que 14 das 17 práticas testadas são avaliadas enquanto ações pouco éticas na determinação dos objetivos, o que corrobora a hipótese levantada de que estes procedimentos constituem efetivamente para os liderados um constrangimento ético no momento de determinar as suas metas. Assim, verifica-se que algumas práticas associadas à comunicação e participação nos objetivos, às consequências que advém da sua utilização e à respetiva associação com a obtenção de recompensas são avaliadas pelos liderados como ações de baixa eticidade no processo de definição dos objetivos.

Contrariamente ao esperado através da revisão teórica, a prática “Definir objetivos mais difíceis para o ano seguinte, quando os do ano corrente foram atingidos” revelou não ter impacto sobre a avaliação ética. Se autores como Schweitzer, Ordóñez & Douma (2004) defendem que a definição de objetivos cada vez mais desafiantes para os trabalhadores pode contribuir para a perceção de que estes são inalcançáveis e conseqüentemente desenvolver ações de risco, custos psicológicos, estabilização ou decréscimo do desempenho e diminuição da satisfação com resultados superiores, o resultado obtido leva-nos a concluir que esta ação é percecionada pelos liderados como normal e ética. Do mesmo modo Pringle & Longenecker (1982) consideram que esta forte exigência dos líderes sobre os objetivos dos liderados pode conduzir a um maior encargo laboral, disparidade de motivação e descuido de outras áreas importantes da vida do trabalhador, no entanto, a avaliação dos liderados remete-nos para a conclusão de que estes são capazes de mais esforço perante os seus objetivos de trabalho, aceitando do ponto de vista ético este procedimento no momento de fixação das suas metas.

De acordo com os estudos de Pringle & Longenecker (1982), Barsky (2008) e Ordóñez et al. (2009a), o elevado enfoque nos objetivos pode criar sobre o trabalhador elevada pressão para os alcançar, sentindo-se constrangido entre agir eticamente ou adotar meios de baixa eticidade para o conseguir. Todavia, quando medida a prática “Exercer pressão para que o colaborador atinja os objetivos”, o resultado alcançado conduz-nos para a sua normalização em contexto organizacional, não sendo por este motivo percecionada pelos colaboradores como crítica para a ética na definição dos objetivos.

Em oposição ao estudo de Pringle & Longenecker (1982), que descreve que a associação entre objetivos e desempenho com recurso a ações penalizadoras aumenta a tensão sobre o alcance dos objetivos, podendo induzir no liderado uma forte orientação para estes e

contribuir para a utilização de meios antiéticos para o conseguir, a avaliação dos inquiridos revela que a prática “Utilizar objetivos para punir e não para ajudar a melhorar o desempenho do colaborador” é considerada como ética no momento de estabelecer os objetivos de trabalho. Esta disparidade de pareceres é assim explicada pela recorrente aplicação desta prática em contexto laboral, uma vez que os objetivos são frequentemente utilizados como base para a monitorização e avaliação do desempenho, recompensando os resultados superiores e penalizando os resultados inferiores, sendo desvalorizado este processo como mecanismo para o desenvolvimento e melhoria do desempenho do trabalhador. Face à sua recorrência, esta prática torna-se normal para os liderados, não sendo por este motivo percecionada como um fator crítico para a ética no estabelecimento de objetivos.

De um modo geral, o estudo foi aplicado e desenvolvido sem grandes limitações, à exceção da dimensão da amostra, bem como, do recurso a uma amostra de conveniência. Assim, deverá ser utilizado em futuras análises uma amostra de maior dimensão, selecionada aleatoriamente, que possibilite abranger um maior número de respondentes, de diferentes empresas, funções e com perspetivas diferentes quanto às práticas subjacentes ao processo de determinação de objetivos e às suas implicações do ponto de vista ético.

De forma a analisar o efeito da liderança ética sobre a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos avaliadas no presente estudo como pouco éticas, foi elaborado um segundo estudo que possibilitou igualmente a validação da estrutura da presente escala.

2.2 Estudo 2: Efeito da liderança ética sobre a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas

Objetivos

De acordo com a teoria da aprendizagem social de Bandura, os indivíduos desenvolvem o seu comportamento através da observação dos comportamentos de pessoas consideradas para si enquanto modelos (Bandura,1986).

Quando os liderados percebem o líder como um exemplo, tendem a adotar comportamentos com base nas ações que observam deste. Assim, os seus valores morais, os códigos éticos que defende e as ações adotadas para influenciar ativamente estes padrões éticos nos trabalhadores, assumem importância sobre o modo como os liderados tomam decisões, sobre a relevância atribuída por estes às questões morais e sobre o grau de eticidade atribuído ao líder.

Sendo a chefia um modelo para o comportamento dos liderados e o principal responsável pela definição e implementação dos objetivos em contexto organizacional, o presente estudo pretende analisar a ética percebida no exercício da liderança e a sua associação com a ocorrência de práticas avaliadas como pouco éticas no estabelecimento de objetivos (definidas no estudo 1), dando origem à seguinte hipótese:

***Hipótese 1:** A liderança ética afeta a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas, no sentido em que quanto mais a liderança for percebida como ética, menor será a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas.*

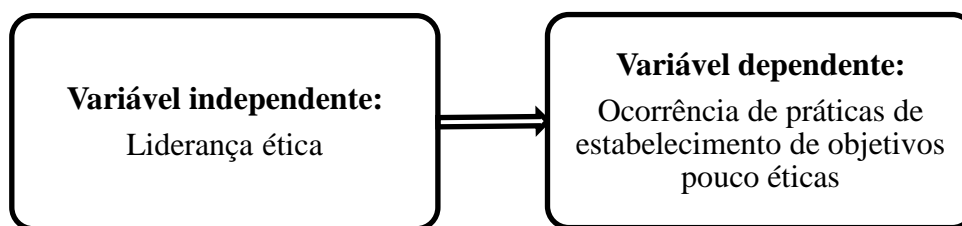


Figura 2 – Modelo de Investigação: variáveis de estudo e hipótese

Amostra

O questionário foi aplicado a uma amostra de conveniência composta por 101 respondentes, com idades compreendidas entre os 21 e os 70 anos. Dos participantes, 42 são do sexo feminino.

No que diz respeito às habilitações detidas, 29,7% dos inquiridos revelam uma escolaridade igual ou inferior ao ensino secundário, 69,3% frequentaram o ensino superior e 1% não descreveu o seu nível de escolaridade.

Os participantes são provenientes de diferentes organizações, sendo que 28 estão inseridos no setor público, 67 no setor privado e 5 exercem funções no setor social. Apenas 1 pessoa não atribuiu o setor de atividade.

Neste sentido, das pessoas inquiridas, 25,7% exerce funções na atual organização entre 2 e 5 anos, 13,9% entre 11 e 15 anos e 11,9% há menos de 1 ano.

Relativamente à implementação de uma gestão por objetivos, 76,2% dos participantes trabalham em organizações que recorrem a esta prática, enquanto 22,8% não trabalham por objetivos e 1% não facultou qualquer indicação.

Assim, dos respondentes que trabalham por objetivos, 17,8% já o realiza há pelo menos 6 anos e há menos de 10 anos, 14,9% entre 16 e 20 anos e 12,9% entre 2 e 5 anos. Perante esta questão, 26 dos inquiridos não concederam o número de anos em que trabalham por objetivos.

Adicionalmente, e no que concerne à implementação de um sistema de avaliação de desempenho, 77,2% encontram-se inseridos em organizações que recorrem a este instrumento de monitorização, o que não se verifica com 21,8% dos participantes, que não trabalham com este sistema e 1% que não descreveu esta informação.

Por fim, mais de metade dos inquiridos possui uma chefia direta (85,1%), sendo que apenas 13,9% não reportam a um chefe diretamente e 1% não o indicou.

Procedimento

Obtidas as 14 práticas avaliadas como pouco éticas no estabelecimento de objetivos, procedeu-se à elaboração do segundo questionário, tendo-se recorrido à revisão teórica sobre o tema e à respetiva adaptação da escala de avaliação de liderança ética. A par das escalas apresentadas, foram igualmente consideradas questões sociodemográficas.

Assim, foi disponibilizado, por meio de um questionário *online*, um conjunto de itens, para que os participantes pudessem avaliar algumas afirmações relativas ao seu líder e às práticas implícitas no processo de estabelecimento de objetivos.

Para atender à sensibilidade do tema, bem como, certificar a recolha de uma opinião franca face a cada uma das afirmações expostas, foi ao longo de todo o processo salvaguardado o anonimato e a confidencialidade na recolha e tratamento dos dados e expressamente indicadas todas as informações de preenchimento necessárias.

A análise dos dados recolhidos foi elaborada com recurso ao *software* estatístico SPSS (IBM SPSS Statistics Version 22).

Variáveis e Medidas

Conforme descrito anteriormente, para o presente estudo foi utilizado um método quantitativo, o questionário.

Este foi elaborado tendo por base as 14 práticas avaliadas como pouco éticas, obtidas a partir da escala de avaliação da eticidade das práticas de estabelecimento de objetivos produzida no estudo anterior, bem como, a escala de liderança ética formulada por Brown et al. (2005) e aprovada pela literatura sobre este tema.

Neste sentido, após facultadas as informações necessárias quanto à finalidade da investigação e as instruções para o preenchimento do questionário, foi solicitado aos participantes que, considerando cada uma das medidas apresentadas, atribuíssem o seu parecer relativamente às afirmações expostas.

Assim, pedia-se que recorressem à respetiva escala de avaliação, cujos valores mais altos correspondiam a um nível superior de concordância com a afirmação e os valores mais baixos a um grau inferior de consonância.

O recurso às escalas de avaliação indicadas teve como base a validação pela literatura, bem como, a disponibilização de mais opções de resposta, para não influenciar os participantes no seu processo de escolha.

Relativamente à estruturação do questionário, foi inicialmente apresentado um conjunto de questões referentes à variável independente (liderança ética), seguindo-se o preenchimento da escala relativa à variável dependente (ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas). Numa última fase, foi requerido aos participantes que respondessem a questões sociodemográficas.

Todas as afirmações indicadas, ao longo do questionário, foram formuladas com o intuito de recolher a compreensão dos respondentes face a cada elemento de análise, não tendo sido, por esta razão, associado qualquer contexto. Assim, pretendeu-se conhecer a opinião dos participantes, com base nos seus valores e experiências, sem que existissem fatores externos que induzissem o seu parecer. (ver Anexo II)

Variável independente

Liderança Ética: Esta variável foi acedida através da escala de Brown et al. (2005), composta por dez afirmações. Neste sentido, foi pedido aos respondentes que perante cada uma das afirmações, selecionassem o valor que melhor descrevesse a sua opinião em relação à sua chefia direta. Assim, e perante as seguintes afirmações “Ouve o que os empregados têm para dizer” e “É uma pessoa de confiança”, os participantes eram questionados a selecionar numa escala de cinco níveis (1 - “Discordo totalmente” e 5 - “Concordo totalmente”) aquele que traduzisse o seu parecer relativamente a cada questão. A presente dimensão obteve um valor de alfa de Cronbach de .94, espelhando uma forte solidez interna.

Variável dependente

Ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas: Esta variável foi operacionalizada usando a escala elaborada no estudo anterior e contempla um conjunto de catorze práticas avaliadas como pouco éticas no estabelecimento de objetivos, representadas por três grandes fatores (Consequência dos objetivos ($\alpha=.88$); Comunicação dos objetivos e participação ($\alpha=.92$); Objetivos e recompensas ($\alpha=.92$)). Assim, e perante cada uma das práticas apresentadas, os participantes eram questionados a selecionar numa escala de sete níveis (1 - “Nunca” e 7 - “Sempre”) a frequência associada à ocorrência de cada uma dessas práticas no estabelecimento dos seus objetivos.

Resultados

A tabela 2 traduz os níveis de correlação, grau de solidez interna e estatísticas descritivas para todos os indicadores em análise.

Neste sentido, constata-se que a liderança ética se encontra negativamente correlacionada com todas as práticas de estabelecimento de objetivos avaliadas com baixa eticidade ($r = -.42, p \leq .01$; $r = -.51, p \leq .01$; $r = -.21, p \leq .05$, respetivamente), propondo que quanto maior a perceção da liderança como ética, menor a ocorrência de práticas de

estabelecimento de objetivos pouco éticas. O presente resultado corrobora assim a hipótese formulada.

Variáveis	Média	Desvio Padrão				
			1.	2.	3.	4.
1. LE	3.60	0.85	(0.94)			
2. CO	3.44	1.37	- 0.42**	(0.88)		
3. COP	2.97	1.64	- 0.51**	0.79**	(0.92)	
4. OeR	3.02	1.82	- 0.21*	0.46**	0.52**	(0.92)

Tabela 2 - Tabela relativa aos valores de médias, desvio padrão, correlações e índices de alfa

Nota: 1.LE – Liderança ética; 2. CO - Consequência dos objetivos; 3. COP - Comunicação dos objetivos e participação; 4. OeR – Objetivos e recompensas

Amostra (N) = 101, sendo que nas variáveis 1.CO e 2.COP, os valores de resposta obtidos foram de 98 e 97, respectivamente.

Os valores de alfa encontram-se apresentados na tabela, a negrito.

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$

Teste de Hipóteses

De forma a testar a hipótese de investigação, foi elaborada uma análise de regressão para cada uma das práticas destacadas.

Os resultados da tabela 3 revelam que existe uma associação negativa significativa entre a liderança ética e a consequência dos objetivos ($\beta = -.42$, $p < .001$), pelo que sugere que quanto maior a eticidade atribuída ao líder, menor a ocorrência de procedimentos pouco éticos de consequência dos objetivos. Adicionalmente constata-se que o modelo apresentado explica sensivelmente 18% da variação total da consequência dos objetivos ($R^2 = .18$), revelando-se significativo e ajustado [$F(1, 96) = 20.96$, $p < .001$].

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	5,866	,544		10,778	,000
Liderança_Etica	-,676	,148	-,423	-4,578	,000

Tabela 3 – Tabela de regressão para as variáveis liderança ética (variável independente) e consequência dos objetivos (variável dependente)

Ética e Estabelecimento de objetivos

Relativamente à segunda prática em estudo, a tabela 4 demonstra a presença de uma interação negativa significativa entre a liderança ética e a comunicação dos objetivos e participação ($\beta = -.51$, $p < .001$), propondo que quanto maior a eticidade atribuída ao líder, menor a ocorrência de ações pouco éticas de comunicação dos objetivos e participação. A par do referido, verifica-se que aproximadamente 26% da variação total deste fator é explicado pelo modelo em estudo ($R^2 = .26$), destacando-se deste modo como adequado e significativo [$F(1,95) = 32.87$, $p < .001$].

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	6,426	,620		10,361	,000
Liderança_Etica	-,963	,168	-,507	-5,734	,000

Tabela 4 – Tabela de regressão para as variáveis liderança ética (variável independente) e comunicação dos objetivos e participação (variável dependente)

No que diz respeito à terceira e última prática em estudo, a tabela 5 traduz a presença de uma associação negativa, mas inferior às restantes práticas, entre a liderança ética e os objetivos e recompensas ($\beta = -.21$, $p = .03$), sugerindo que quanto maior a eticidade atribuída ao líder, menor a ocorrência de condutas pouco éticas de objetivos e recompensas. Face ao exposto, atesta-se que 5% da variação total deste componente é expressado pelo modelo em estudo ($R^2 = .05$), revelando um baixo ajustamento e significância [$F(1,99) = 4.67$, $p = .03$].

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	4,665	,779		5,987	,000
Liderança_Etica	-,456	,211	-,212	-2,162	,033

Tabela 5 – Tabela de regressão para as variáveis liderança ética (variável independente) e objetivos e recompensas (variável dependente)

Discussão

O presente estudo teve como objetivo testar a possível influência da liderança ética sobre a ocorrência de práticas extremadas de estabelecimento de objetivos e consideradas pouco éticas no estudo 1.

Com base nos resultados alcançados, a hipótese definida é sustentada, pelo que se verifica que quanto maior a eticidade atribuída ao líder, menor a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas. Neste sentido, conclui-se que os liderados associam a um líder ético o recurso a práticas éticas no momento de estabelecer os objetivos.

Em contexto organizacional, o líder assume para além da partilha e orientação sobre os objetivos, o papel de motivador e capacitador dos liderados através da influência que exerce sobre estes. Assim, e sendo a chefia um modelo para o comportamento e atuação dos trabalhadores, as suas ações são frequentemente observadas e avaliadas pelos liderados, incluindo a sua atuação do ponto de vista ético (Yukl, 2010; Den Hartog, 2015).

De acordo com Treviño et al. (2003), a compreensão de ética na liderança está dependente dos traços de personalidade do líder, sendo necessário que este se revele uma pessoa confiável, sincera e com interesse genuíno sobre a comodidade dos outros e da sociedade onde atua. Neste sentido, quando os liderados percecionam o líder como uma pessoa ética, que procura constantemente incentivar e informar os valores e princípios morais, delinea as ações éticas, supervisiona e reconhece os trabalhadores para incutir uma conduta deontológica (Den Hartog, 2015), tendem a associar-lhe escolhas e comportamentos éticos no exercício da sua função, não sendo exceção a forma como estabelece os objetivos.

De entre as práticas testadas verifica-se que existe um maior peso relativamente à ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas, perante um líder ético, quando as ações estão relacionadas com a sua comunicação e participação. A participação na definição dos próprios objetivos de trabalho revela grande impacto sobre os trabalhadores, de tal forma que pode fazer depender o nível de motivação e desempenho destes. Assim, quando o líder envolve os liderados e estes têm a oportunidade de contribuir para a determinação dos seus objetivos, tendem a envolver-se, responsabilizarem-se mais e a traçar objetivos mais elevados. Como mencionado por Pringle & Longenecker (1982), o facto de os trabalhadores poderem estar envolvidos no estabelecimento dos seus objetivos faz com que este processo ganhe junto destes maior credibilidade e que seja mais rapidamente percecionado como ético, o que se estende à eticidade conferida ao líder. Do mesmo modo, a comunicação dos objetivos assume-se como preponderante para esta associação, uma vez que a partilha de

feedback permite ao trabalhador contactar com o que é expectável para a sua função e caso necessário ajustar o seu empenho, mas sobretudo revela a passagem de diretrizes aos liderados, que os leva a associar ao líder traços como a preocupação com os outros e o papel de orientador e motivador, característicos de um líder ético (Locke & Latham, 2002; Simões, 2015).

Adicionalmente, e em segundo lugar, também as ações de baixa eticidade associadas à consequência dos objetivos se revelam expressivas, sendo percecionadas pelos liderados como menos frequentes, quando a liderança é percebida como ética. Na realidade todas as ações têm efeitos, podendo estes ser positivos ou negativos. Assim acontece na definição e implementação dos objetivos, pois ações como a forte exigência para a sua concretização pode trazer para o trabalhador consequências como ignorar outros aspetos relevantes da tarefa, diminuir a satisfação, produtividade e desempenho, desenvolver custos psicológicos ou descuidar outras esferas importantes da sua vida (Pringle & Longenecker, 1982; Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004; Ordóñez et al., 2009a). De acordo com a definição de um líder ético, descrita por Brown et al. (2005), o cuidado com os outros surge como elemento a considerar no estabelecimento de uma relação de confiança entre a chefia e os seus trabalhadores, aumentando o respeito destes pelo seu papel no grupo e na empresa. Desta forma, um líder que estabelece objetivos tendo em conta as suas consequências a curto, médio e longo prazo, e que as suas ações não interfiram negativamente com a vida profissional e pessoal dos seus liderados, ganha junto destes um maior apreço e a percepção de um líder ético que assume o compromisso com as suas ações e respetivos resultados (Treviño et al., 2003; Den Hartog, 2015).

Com menor visibilidade na relação com a liderança ética surge a associação dos objetivos a recompensas. Os procedimentos avaliados como pouco éticos, referentes a este fator, embora apresentem uma relação negativa com a eticidade do líder, designadamente pelo facto de a chefia poder estar a atribuir uma compensação apenas quando os objetivos são alcançados e não considerar o esforço investido na sua obtenção, o facto de se tratar de uma prática cada vez mais recorrente em contexto organizacional, torna-se menos expressiva nesta associação.

Assim, e sendo muitas vezes utilizadas enquanto fator motivador de melhor desempenho, e como forma de diferenciar a *performance* obtida, recompensando os resultados superiores, as práticas subjacentes à associação entre objetivos e recompensas pouco

interferem com a eticidade atribuída ao líder, sendo atualmente definidas com padrões específicos e frequentemente instituídas para toda a organização.

No que diz respeito às implicações práticas, verifica-se que existe uma associação entre a liderança ética, o estabelecimento de objetivos e o desempenho dos liderados. Walumbwa et al. (2011) foram alguns dos autores que desenvolveram a sua pesquisa sobre a relação entre o desempenho e a ética na liderança e constataram que o desempenho dos trabalhadores é superior quando existe uma conduta ética no modo de agir do líder. Do mesmo modo a forma ética como são aplicadas algumas práticas de estabelecimento de objetivos, onde se destacam ações como a participação na definição dos próprios objetivos de trabalho, a sua comunicação ou a preocupação com as consequências que possam advir da sua utilização, revelam impacto sobre o desempenho dos liderados (Locke & Latham, 2002). Assim, e se considerarmos que o líder ético recorre a ações éticas no momento de fixar os objetivos dos trabalhadores, então existe maior propensão para uma melhoria do desempenho destes.

De um modo geral os resultados obtidos revelam-se pertinentes para a teoria, na medida em que contribuíram para o estudo da liderança ética tendo por base a avaliação dos liderados, aspeto pouco aprofundado em estudos anteriores, bem como, permitiram a recolha de conclusões face à associação entre a ética no estabelecimento de objetivos e a ética na liderança, com recurso a um novo instrumento.

Relativamente às limitações encontradas, deverá ser utilizado em futuras investigações uma amostra de maior dimensão, selecionada aleatoriamente, que inclua respondentes com um maior leque de idades, níveis de senioridade e de anos a trabalhar por objetivos, de forma a permitir uma recolha de dados mais abrangente. A par do referido, destaca-se igualmente como limitação a utilização de um instrumento em desenvolvimento.

Para futuras pesquisas deverá ser testado se a associação entre a eticidade atribuída ao líder e a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas poderá estar dependente de variáveis individuais, na medida em que quanto mais o liderado for uma pessoa moral maior a preocupação com a eticidade atribuída ao líder e menor a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas. Adicionalmente deverá ser analisado o clima organizacional ético como variável moderadora, testando se o facto do liderado estar inserido numa organização que defende e incentiva um clima ético tem influência sobre a ética atribuída ao líder e consequentemente sobre a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos avaliadas como pouco éticas.

Conclusão

O presente trabalho demonstra que existe uma associação direta entre a eticidade do líder e a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos avaliadas como pouco éticas, pelo que a um líder ético se associam ações igualmente éticas no momento de determinar os objetivos de trabalho.

De entre as práticas de estabelecimento de objetivos testadas, é visível que as ações pouco éticas subjacentes à participação e comunicação dos objetivos são as que apresentam maior associação com a liderança ética, sendo menos frequentes quanto mais ético for percebido o líder. Também os procedimentos de consequência dos objetivos, avaliados como pouco éticos, apresentam uma ligação significativa à eticidade da liderança, na medida em que o líder ético se preocupa com os resultados das suas ações no momento de estabelecer os objetivos de trabalho, os liderados consideram que não recorrem a práticas de baixa eticidade para o fazer.

A associação de objetivos a recompensas é comparativamente com os restantes, o fator com menor preponderância. Ainda que os liderados reconheçam uma ligação entre estas duas variáveis, devido ao facto da chefia poder associar unicamente compensações quando os objetivos são cumpridos e descurar a dedicação na sua consecução, grande parte dos trabalhadores associam estas ações como uma forma de diferenciação de desempenho e resultados, interferindo pouco com a eticidade atribuída ao líder.

Apresentadas as principais conclusões, os estudos desenvolvidos permitiram contribuir de um modo relevante para a literatura sobre o tema, por um lado por ter sido construída uma escala de avaliação de eticidade das práticas de estabelecimento de objetivos e por outro por ser o primeiro estudo a basear a sua análise na associação entre a ética na liderança com a ética nas práticas de estabelecimento de objetivos tendo por base a avaliação dos liderados.

Do ponto de vista prático, o processo de estabelecimento de objetivos é inquestionável no seu uso, contudo pode ser instrumento de antieticidade quando aplicado de forma incorreta. Devido à sua recorrência em contexto organizacional, as implicações decorrentes de uma aplicação ineficiente e pouco ética de práticas de estabelecimento de objetivos podem ter fortes consequências para o gestor, para os liderados mas essencialmente para a imagem da organização. Neste sentido, o presente estudo torna-se pertinente para a prática da gestão, na medida em que pretende auxiliar os líderes na seleção e na forma de implementação de práticas de estabelecimento de objetivos, de modo a que com a sua ação consigam defender

uma atuação ética, pensando nas consequências para os trabalhadores e para a esfera organizacional.

Em suma, se a literatura em torno da ética associada aos objetivos tem revelado diferentes pontos de vista, suscitando alguma discussão, com o presente trabalho não se pretendeu criticar este processo de gestão nem defender um ponto de vista específico mas permitir uma nova abordagem que possa constituir uma mais-valia para futuras investigações e enriquecer o conhecimento sobre este tema.

Bibliografia

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1): 421–449.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Bandura, A. 1990. Mechanisms of moral disengagement. In W. Reich (Ed.). *Origins of Terrorism: Psychologies, Ideologies, Theologies, States of Mind* (pp. 161– 191). New York: Cambridge University 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.
- Brief, A., Buttram, R., Dukerich, T. & Janet, M. 2001. *Collective Corruption in The Corporate World: Toward A Process Model*. (pp. 471–499). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409–434.
- Kalshoven K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. 2011a. Ethical leader behavior and Big Five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100:349–66.
- Kalshoven K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B. 2011b. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22:51–69.
- Lee C., Bobko, P., Earley P. C. & Locke E. A. 1991. An Empirical analysis of a goal setting questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, 12: 467-482.
- Locke, E., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. 1981. Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1): 125–152.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *The American Psychologist*, 57(9): 705–717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2009. Has Goal Setting Gone Wild , or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship ?. *Academy of Management Perspectives*. 1724.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. 2009a. Goals gone

- wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1): 6–16.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. 2009b. On good scholarship, goal setting, and scholars gone wild. *Academy of Management Perspectives*, 23(3): 82–87.
- Ordóñez, L. D., & Welsh, D. T. 2015. Immoral goals: How goal setting may lead to unethical behavior. *Current Opinion in Psychology*, 6: 93–96.
- Rego, A. 2001. Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise. *Revista Psicologia*, 1(1): 69–106.
- Pringle C. D. & Longenecker J. G. 1982. The Ethics of MBO. *The Academy of Management Review*, 7 (2): 350–364.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L. D., & Douma, B. 2004. Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3): 422–432.
- Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. 2009. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. *Harvard Business School*, 127.
- Silva, H. 2014. *Processos sociocognitivos na tomada de decisão ética*. (Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações) Lisboa: ISCTE-IUL.
- Simões, E. 2008. *Negociação nas Organizações: Contextos Sociais e Processos Psicológicos*. Lisboa: RH Editora.
- 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.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. 2003. A Qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1): 5–37.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. 2011. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2): 204–213.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2): 79-89.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. (7ª Edição). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Anexos

Anexo I - Estudo 1: Construção de instrumento de eticidade das práticas de estabelecimento de objetivos: Questionário

Quando os gestores estabelecem objetivos aos colaboradores, algumas práticas podem parecer discutíveis. Abaixo encontra 17 dessas práticas. Relativamente a cada uma delas, indique, por favor, em que medida as considera éticas, usando a seguinte escala:

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 Nada Totalmente
 Ético Ético

1.Estabelecer muitos objetivos de trabalho em simultâneo (sobrecarga).	1	2	3	4	5	6	7
2.Estabelecer objetivos que entram em conflito com os valores pessoais do colaborador.	1	2	3	4	5	6	7
3.Definir objetivos pouco claros.	1	2	3	4	5	6	7
4.Atribuir objetivos que implicam assumir riscos excessivos no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.Definir objetivos que ignoram outros aspetos importantes do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6.Estabelecer objetivos de curto-prazo que ignoram consequências importantes a longo-prazo.	1	2	3	4	5	6	7
7.Definir objetivos de controlo de desempenho que colidem com objetivos de desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5	6	7
8.Não deixar os colaboradores participarem na definição dos seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
9.Não permitir que o colaborador decida como vai implementar os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
10.Estabelecer objetivos que são quase impossíveis de atingir.	1	2	3	4	5	6	7
11.Definir objetivos mais difíceis para o ano seguinte, quando os do ano corrente foram atingidos.	1	2	3	4	5	6	7
12.Não explicitar as razões para atribuir os objetivos ao colaborador.	1	2	3	4	5	6	7
13.Fazer depender uma promoção exclusivamente do alcance de objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
14.Fazer depender o aumento de salário unicamente do alcance de objetivos.	1	2	3	4	5	6	7

Ética e Estabelecimento de objetivos

15. Pôr de lado um colaborador porque este não conseguiu atingir os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
16. Exercer pressão para que o colaborador atinja os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
17. Utilizar objetivos para punir e não para ajudar a melhorar o desempenho do colaborador.	1	2	3	4	5	6	7

Finalmente, solicitamos-lhe algumas informações que se destinam unicamente a permitir o tratamento dos dados.

1. Idade:

2. Sexo:

Feminino Masculino

3. Habilitações:

9.º ano ou inferior 10.º ano a 12.º ano Licenciatura
 Pós-graduação Mestrado Doutoramento

4. Condição socioprofissional:

Estudante Trabalhador(a)-estudante
 Trabalhador(a) por conta de outrem Trabalhador(a) por conta própria
 Desempregado(a) Reformado(a) ou aposentado(a)

5. Há quanto tempo trabalha na sua organização? (Utilize casas decimais. Por exemplo, 2 anos e 6 meses):

6. A sua organização possui sistema de gestão por objetivos? (Processo de estabelecimento de objetivos):

Sim Não

7. Quantos anos e meses de experiência profissional possui no total? (Utilize casas decimais. Por exemplo, 2 anos e 6 meses):

Ética e Estabelecimento de objetivos

8. Possui experiência profissional?

Não possuo experiência profissional

Possuo experiência profissional Quantos anos e meses de experiência profissional possui no total?

Anexo II – Estudo 2: Efeito da liderança ética sobre a ocorrência de práticas de estabelecimento de objetivos pouco éticas: Questionário

Para cada uma das afirmações seguintes, assinale o número que melhor descreve a sua opinião em relação à sua chefia direta. Utilize a seguinte escala:

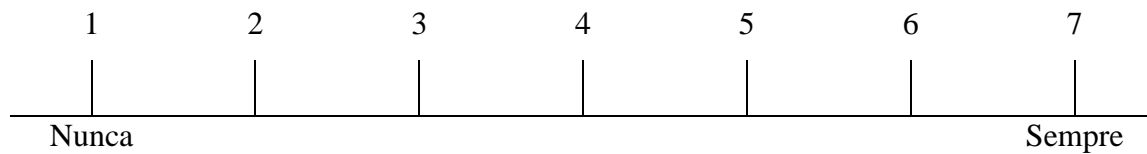


A minha chefia direta...

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

Ética e Estabelecimento de objetivos

O estabelecimento de objetivos é uma prática corrente nas organizações. Pense como foram estabelecidos os seus objetivos e indique com que frequência, na sua opinião, tende a ocorrer cada uma das práticas seguintes. Utilize a escala apresentada:



1.Atribuir objetivos que implicam assumir riscos excessivos no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.Definir objetivos de controlo de desempenho, que colidem com objetivos de desenvolvimento profissionais	1	2	3	4	5	6	7
3.Definir objetivos pouco claros.	1	2	3	4	5	6	7
4.Definir objetivos que ignoram outros aspetos importantes do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.Estabelecer muitos objetivos de trabalho em simultâneo (sobrecarga).	1	2	3	4	5	6	7
6.Estabelecer objetivos de curto-prazo que ignoram consequências importantes a longo-prazo.	1	2	3	4	5	6	7
7.Estabelecer objetivos que entram em conflito com os valores pessoais do colaborador.	1	2	3	4	5	6	7
8.Estabelecer objetivos que são quase impossíveis de atingir.	1	2	3	4	5	6	7
9.Fazer depender o aumento de salário unicamente do alcance de objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
10.Fazer depender uma promoção exclusivamente do alcance de objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
11.Não deixar os colaboradores participarem na definição dos seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
12.Não explicitar as razões para atribuir os objetivos ao colaborador.	1	2	3	4	5	6	7
13.Não permitir que o colaborador decida como vai implementar os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7

Ética e Estabelecimento de objetivos

14. Pôr de lado um colaborador porque este não conseguiu atingir os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Finalmente, solicitamos-lhe algumas informações que se destinam unicamente a permitir o tratamento dos dados.

1. Idade:

2. Sexo:

Feminino Masculino

3. Habilitações:

9.º ano ou inferior 10.º ano a 12.º ano Licenciatura
Mestrado Doutoramento

4. Sector em que trabalha:

Público Privado Social

5. Antiguidade na empresa (em anos):

6. A sua organização tem implementado um sistema de gestão por objetivos:

Sim Não

7. Se sim, há quanto tempo trabalha por objetivos (em anos):

8. A sua organização tem implementado um sistema de avaliação do desempenho:

Sim Não

9. Possui uma chefia direta:

Sim Não