



## Escala de Liderança Ética no Trabalho: Evidências de validade da versão brasileira

Juliana Almeida<sup>1a</sup>, Deanne den Hartog<sup>b</sup>, Juliana Barreiros Porto<sup>a</sup>

Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brasil<sup>a</sup>; Amsterdam Business School, University of Amsterdam, Netherlands<sup>b</sup>

### Palavras-chave:

liderança ética;  
supervisão abusiva;  
satisfação com o líder.

### Resumo

O tema da ética nas organizações tem ganhado relevo recentemente. O objetivo deste trabalho foi realizar a adaptação da Escala de Liderança Ética no Trabalho (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). O primeiro estudo apresenta escala traduzida e o teste exploratório da estrutura fatorial com uma amostra de 222 profissionais. Apesar de apresentar 7 fatores (AFE), a estrutura encontrada não correspondente ao modelo original. No estudo 2 (amostra de 3804 profissionais), o ajuste do modelo com estrutura fatorial original da escala foi testado (AFC) e apresentou melhor ajuste que os demais. Para mensurar a validade de construto, a relação da liderança ética com a satisfação com o líder e a supervisão abusiva foi testada. O padrão de relação esperado foi confirmado, sendo encontrada relação positiva com satisfação e negativa com supervisão abusiva. Juntos, os resultados sugerem que a ELET apresenta evidências de validade de construto e boas propriedades psicométricas.

### Ethical Leadership at Work Scale: validity evidence for the Brazilian version

### Keywords:

ethical leadership;  
abusive supervision;  
satisfaction with the leader.

### Abstract

Ethical issues have been a growing concern to organizations. The main goal of this study was to develop a Brazilian version of the Ethical Leadership at Work Scale (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). The first study presents the translated measure and an exploratory study of the factor structure with a sample of 222 employees. Even though the best solution had 7 factors (EFA), the solution found did not correspond to the originally proposed one. In study 2 (sample of 3,804 employees), the goodness of fit of the original factor structure was assessed (CFA). The originally proposed model presented the best fit. In order to assess construct validity, the relationship of ethical leadership with satisfaction with the leader and abusive supervision was measured. Findings confirmed the hypothesized positive relation with satisfaction with the leader and a negative one with abusive supervision. Overall, findings suggest the scale presents good psychometric properties and construct validity.

### Escala de liderazgo ético en el trabajo: evidencias de validez de la versión brasileña

### Palabras-clave:

liderazgo ético;  
supervisión abusiva;  
satisfacción con el líder.

### Resumen

El tema de la ética en las organizaciones ha ganado recientemente relevancia. El objetivo de ese trabajo fue realizar la adaptación de la Escala de Liderazgo Ético en el Trabajo (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). El primer estudio presenta el test exploratorio de la estructura factorial a partir de una muestra de 222 profesionales. A pesar de presentar 7 factores (AFE), la estructura hallada no corresponde al modelo original. En el estudio 2 (muestra de 3804 profesionales), el ajuste del modelo con la estructura factorial original de la escala fue probado (AFC) y presentó un mejor ajuste en comparación con otros modelos probados. Para medir la validez de construto, la relación del liderazgo ético con la satisfacción con el líder y la supervisión abusiva fueron probadas. El patrón de relación esperado fue confirmado al encontrarse relación positiva con respecto a la satisfacción, y negativa relativa a la supervisión abusiva. En conjunto, los resultados sugieren que la ELET presenta evidencias de validez de construto y buenas propiedades psicométricas.

<sup>1</sup> Endereço para correspondência:

SQS 405 Bloco A Apartamento 204, Asa Sul, 70239-010, Brasília, DF - Brasil. E-mail: julianag.almeida@gmail.com

Como citar este artigo:

Almeida, J., Den Hartog, D., & Porto, J. B. (2018). Escala de Liderança Ética no Trabalho: Evidências de validade da versão brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(3), 430-440. doi: 10.17652/rpot/2018.3.14298

Nota. Esta pesquisa recebeu apoio da CAPES (Processo: 8881.134028/2016-01, PDSE 19/2016). Esta pesquisa recebeu apoio financeiro do CNPq (Processo no. 30.4015/2015-6 e 403609/2016-0 concedida a Juliana B. Porto).

Crescentemente, empresas têm dispensado CEOs em decorrência de condutas eticamente inadequadas. Fraudes, subornos, manipulações e indiscrições sexuais estão entre os comportamentos que cada vez menos são aceitos em organizações, mesmo que sejam praticados por seus presidentes. De 2007 a 2011, cerca de 4,6% das sucessões ocorridas nas 2.500 empresas de todo o mundo pesquisadas pela consultoria Price Waterhouse Cooper - PWC decorreram de falhas éticas (PWC Strategy & annual study, Harvard Business Review, 2017). Esse número cresceu 59% no período de 2012 a 2016, passando para 7,8%. A ética no trabalho, principalmente de líderes e representantes organizacionais (Brown & Treviño, 2006; Den Hartog, 2015), é cada vez mais uma questão que merece atenção científica e aplicada (Treviño & Brown, 2004).

A ética na liderança e as consequências de desvios éticos ganham relevância e fortalecem a importância científica da proposição de uma medida e da realização de estudos que possam melhor entender e prever esse fenômeno. A fim de atender a esse propósito, o comportamento ético do líder tem sido cada vez mais pesquisado. A Liderança Ética (LE) foi positivamente associada a resultados desejáveis dos subordinados, como: tomada de decisão ética, comportamento pró-social, diminuição de comportamento contraprodutivo, satisfação, motivação e comprometimento. Ela foi também positivamente associada à confiança no líder e negativamente associada à supervisão abusiva (Brown & Treviño, 2006). Os efeitos empíricos da LE no contexto organizacional ressaltam a importância aplicada desta variável e são sustentados pelo propósito teoricamente. Tais efeitos serão detalhados mais adiante neste artigo.

Entretanto, até o momento, no Brasil não foi desenvolvida ou adaptada uma escala de LE. O objetivo deste estudo é apresentar uma medida com bom ajuste e propriedades psicométricas de LE que possa atender a esse fim, a partir da adaptação da *Escala de Liderança Ética no Trabalho* (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoog, 2011).

#### *Comportamento ético do líder*

Escândalos que destacaram condutas antiéticas de líderes de grandes corporações evidenciaram a necessidade de entender “e promover” a LE (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016; Brown & Treviño, 2006; Treviño & Brown, 2004). Nas últimas décadas, o estudo da liderança transformacional e autêntica dominou as pesquisas da área (Barling, 2013). No entanto, no mesmo período, os aspectos éticos da conduta do líder e de como exerce seu poder passaram a ser alvo de questionamento.

Bass (1985) aponta que líderes transformacionais podem ser éticos ou não éticos (Barling, Christie, & Turner, 2008; Bass & Steidlmeier, 1999). Outros estudiosos também levantam que um líder transformacional tem muito poder sobre a equipe, uma vez que transforma interesses pessoais em coletivos (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009) e que isso nem sempre é usado de maneira ética e positiva (Tourish, 2013). Além disso, líderes transformacionais e éticos podem ter um efeito positivo ainda maior em variáveis organizacionais (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2016). A ética passa, então, a ser destacada na pesquisa de liderança.

Assim, torna-se evidente que a forma pela qual líderes exercem sua influência é relevante, levando em consideração o efeito que eles possuem em outras pessoas (Gini, 1997; Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006). Para De Hoogh e Den Hartog (2009), tanto os meios quando os fins são importantes para que líderes éticos alcancem suas metas. Tais líderes seriam movidos pela preocupação com pessoas na sua individualidade e com o coletivo

(Kalshoven et al., 2011). Assim, a LE influenciaria subordinados fornecendo exemplo de comportamento ético e recompensando tais comportamentos nos subordinados.

Enfatizando o caráter normativo, Brown, Treviño e Harrison (2005) definem LE como “a demonstração de condutas apropriadas normativamente por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais que promovem tais condutas em subordinados por meio de comunicação, reforço e tomada de decisão” (p. 120).

Por sua vez, focando a influência do líder e a preocupação que guia sua atuação, De Hoogh e Den Hartog (2009) definem LE como o “processo de influência sobre as atividades de um grupo para atingimento de resultados de maneira socialmente responsável” (p. 201). Nessa definição, a importância do uso de poder socialmente responsável ganha relevância. Esta será a definição adotada neste estudo. Entretanto, não apenas a perspectiva do comportamento do líder, mas também a do comportamento ético dos subordinados a partir de um líder ético tem recebido atenção de estudiosos.

Com atenção ao comportamento ético dos subordinados, a literatura aponta que, como líderes servem de modelo e têm o poder de reforçar comportamentos adequados, comportamentos éticos da liderança promovem comportamentos éticos de subordinados (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). A partir de uma perspectiva da aprendizagem social, Brown et al. (2005) sugerem que seguidores se tornam similares a seus líderes (Bandura, 1986).

Líderes éticos estabelecem critérios claros e influenciam subordinados de forma a garantir que esses critérios orientem o alcance de objetivos (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003). Eles não planejam prejudicar e respeitam os direitos dos envolvidos no contexto de trabalho (Gini, 1997). Esses líderes estabeleceriam um modelo de conduta adequada normativamente para os subordinados (Brown, 2006; Brown & Treviño, 2006). Apesar de existirem discordâncias quanto à especificação do que é normativo e quanto ao alcance dos comportamentos éticos do líder na proposição de Brown e Treviño, 2006 e Den Hartog, 2015, a indicação de que subordinados apresentariam comportamentos éticos quanto tratados eticamente é bem aceita. Subordinados desenvolveriam, assim, uma obrigação de reciprocidade (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000), apresentando comportamentos desejáveis (Walumbwa et al., 2011).

Além da relação com o comportamento ético de subordinados, os efeitos da liderança e intenção do líder são centrais para outros estudos (Aronson, 2001; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, & Milder, 2002), assim como o efeito da influência dos líderes éticos em outras pessoas (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Resick et al., 2006). A valorização de comportamentos altruístas e a evitação de comportamentos egoístas também foram ressaltadas na literatura (Kanungo, 2001).

#### *Efeitos da liderança ética*

Os estudos sobre a LE são relativamente recentes - aproximadamente duas décadas (Den Hartog, 2015) e, em sua maioria, dedicam-se ao impacto deste fenômeno em diferentes variáveis organizacionais. Investigações dedicadas a este objeto podem ser divididas em quatro grandes áreas: 1) efeito no desempenho; 2) efeito no empregado e na relação líder-membro; 3) impacto em afetos; e 4) impacto negativo em outras variáveis organizacionais.

Tendo como critério variáveis de desempenho, a LE foi positivamente associada ao desempenho no papel: desempenho do empregado (e.g. Bouckenooghe, Zafar, & Raja, 2014; Kacmar, Andrews, Harris, & Tepper, 2012; Ogunfowora, 2014), desempenho empresarial (e.g. Eisenbeiss, van Knippenberg, & Fahrbach, 2014; Kim &

Brymer, 2011) e desempenho da equipe (e.g. Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012).

Considerando também o desempenho extra papel, foram encontrados efeitos positivos no esforço e comportamento de ajuda (e.g. Kacmar, Carlson, & Harris, 2013), no *voice behavior* (Cheng, Chang, Kuo, & Cheung, 2014; Walumbwa, & Schaubroeck, 2009; Wang, Gan, Wu, & Wang, 2015) e na *safety performance* (e.g. Chughtai, 2015). Já as variáveis preditas por LE relacionadas à criatividade foram: criatividade individual (e.g. Chen & Hou, 2016) e comportamento de inovação (e.g. Dhar, 2016; Yidong, & Xinxin, 2013). Diversos estudos com cidadania organizacional como critério apresentaram relação positiva (e.g. Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011; Den Hartog, & Belschak, 2012; DeConinck, 2015; Kacmar, Bachrach, Harris, & Zivnuska, 2011). Apesar disso, um efeito curvilíneo da LE na cidadania organizacional foi observado por Stouten, van Dijke, Mayer, Cremer e Euwema (2013).

Ainda como variáveis-critério, alguns estudos dedicaram-se a efeitos positivos da LE no empregado. As variáveis de interesse foram: orientação ao consumidor (Lindblom, Kajalo, & Mitronen, 2015) e comportamento ético do empregado (Lu, & Lin, 2014). Ademais, o efeito positivo da LE na relação líder-membro foi alvo de estudo (e.g. Mahsud, Yukl, & Prussia, 2010), bem como o efeito da LE na aprendizagem da equipe (e.g. Walumbwa, Hartnell, & Misati, 2017). De maneira similar, foram apontados efeitos positivos no ambiente de trabalho, desencorajando o *bullying* (Stouten et al., 2010).

Por sua vez, em relação ao impacto em afetos, as variáveis impactadas positivamente por LE foram: bem-estar (e.g. Chughtai, Byrne, & Flood, 2014; Xu, Tu, & Lu, 2014), engajamento (e.g. Demirtas, 2013; Demirtas et al., 2015), comprometimento afetivo (e.g. Hansen, Alge, Brown, Jackson, & Dunford, 2013; Kim, & Brymer, 2011; Loi, Lam, Ngo, & Cheong, 2015; Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, & Chonko, 2009), satisfação do empregado (e.g. Kim, & Brymer, 2011; Lindblom et al., 2015; Neubert et al., 2009), *fit* e identificação com a organização (e.g. DeConinck, 2015; Demirtas, Hannah, Gok, Arslan, & Capar, 2015) e relação casa-trabalho (e.g. Liao, Liu, Kwan, & Li, 2104). A percepção de justiça também foi positivamente associada à LE (e.g. Xu, Loi, & Ngo, 2016).

Por outro lado, esta variável de interesse foi negativamente associada a *deviance* (e.g. Avey et al., 2011; Neves & Story, 2015), comportamentos contraproduativos (e.g. Den Hartog & Belschak, 2012; Demirtas, 2013; Mayer, Kuenzy, & Greenbaum, 2011), rotatividade (e.g. Demirtas & Akdogan, 2015; Lindblom, Kajalo, & Mitronen, 2015) e inveja organizacional (e.g. Demirtas et al., 2015; Wang & Sung, 2016). Por mais que a área esteja em crescimento, o desenvolvimento de medidas em LE ainda precisa ser aprimorado (Den Hartog, 2015).

### Escala de Liderança Ética no Trabalho

As primeiras propostas conceituais e de medidas da LE limitaram-se a definir o comportamento ético do líder de maneira estritamente relacionada a códigos de conduta e à forma como o líder os conhecia, fazia cumprir e fomentava comportamentos éticos em seus subordinados. Brown et al. (2005) propõe uma perspectiva para a construção de medidas referentes à liderança ética, trabalho que embasa a proposição da ELET. Adicionalmente, De Hoogh e Den Hartog (2008) diferenciam três dimensões da liderança ética *tratamento justo, compartilhamento de poder e esclarecimento de papéis* e as relacionam à proposição de Brown et al. (2005).

As demais dimensões são originadas de proposições teóricas. A dimensão *foco nas pessoas* é embasada na proposição teórica de

Treviño et al. (2003) que ressalta que o líder ético tem uma preocupação genuína com as pessoas. *Orientação* ética também tem como base teórica o trabalho de Treviño et al. e outros (Beu & Buckley, 2004; Brown et al., 2005). *Preocupação com sustentabilidade e integridade* também advêm de proposições teóricas. A primeira tem por base a premissa de que líderes éticos têm uma preocupação ampliada com o ambiente e questões éticas (e.g., Kanungo & Mendonca, 1996; Treviño et al., 2003). A dimensão *integridade* tem como origem a literatura de integridade e reflete a extensão com que alguém age em conformidade com o que diz (e.g. Simons, 2002).

A partir da proposição operacional de Kalshoven et al. (2011), comportamentos como orientação para pessoas e integridade são incorporados ao estudo da LE em um fator específico. Esse incremento ressalta que LE é mais do que normativa. Líderes éticos se preocupam com os fins e os meios, com pessoas e metas. Assim, as relações que o líder estabelece com sua equipe e o quanto se importa com as pessoas que compõem o seu cenário de trabalho também são relevantes para sua caracterização como líder ético porque estabelecem um meio de atingir resultados que respeita as pessoas.

A Escala de Liderança Ética no Trabalho (Kalshoven et al., 2011) original é composta por 38 itens, divididos em estrutura composta por sete fatores: *tratamento justo, compartilhamento de poder, esclarecimento de papéis, foco nas pessoas, integridade, orientação ética e preocupação com sustentabilidade*. O embasamento para esta proposição fatorial vem de diferentes fontes.

As dimensões *tratamento justo, compartilhamento de poder e esclarecimento de papéis* têm como fonte os trabalhos de De Hoogh e Den Hartog (2008) e Brown et al. (2005). Pesquisas teóricas (Treviño et al., 2003; Resick et al., 2006) sugerem que o *foco nas pessoas* é parte da LE. *Orientação ética* foi proposta como dimensão de LE uma vez que padrões éticos de conduta claros refletem um dos aspectos do comportamento ético do líder (Treviño et al., 2003), assim como o fornecimento de orientações éticas (Beu & Buckley, 2004) e o reforço de comportamentos éticos dos empregados (Treviño et al., 2003).

A dimensão *preocupação com sustentabilidade* advêm da premissa que a responsabilidade ambiental também é uma demanda comportamental esperada de líderes éticos. A consciência ética de tais líderes deve ser ampliada (Treviño et al. 2003), líderes éticos devem promover interesses de outros *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995) e o impacto das ações do líder no meio ambiente também deve pesar (Kanungo & Mendonca, 1996). Por fim, *integridade* teve por base literatura específica. Líderes que mantêm sua palavra são confiáveis porque cumprem o que dizem (Simons, 2002) e se comportam de maneira consistente (Yukl, 2006). É esperado que líderes éticos mantenham suas promessas e sejam coerentes, embasando a última dimensão proposta.

Originalmente, a escala apresentou indicadores psicométricos adequados (as Cronbach variaram de 0,84 a 0,92) e um bom ajuste do modelo:  $\chi^2(df)$  1191,13, pb.001, CFI = 0,97, NNFI = 0,97, SRMR = 0,06). A fim de buscar evidências de validade para a versão brasileira da ELET, nós conduzimos dois estudos de corte transversal (Hinkin 1995, 1998). No estudo 1, foi testada a estrutura fatorial da Escala de Liderança Ética no Trabalho, a validade de construto (discriminante e preditiva) da ELET, relacionando suas dimensões à supervisão abusiva e à satisfação com o líder. No estudo 2, foi realizado um reteste da estrutura fatorial em outra amostra.

### Estudo 1

A partir da teoria que fundamentou a ELET e do modelo proposto originalmente, o estudo 1 tem por objetivo encontrar propriedades psicométricas adequadas para a versão brasileira da Escala de Liderança Ética no Trabalho, replicando a estrutura de sete fatores proposta originalmente.

### Método

#### Tradução e retradução

A escala original foi traduzida para o português e a acurácia da tradução foi checada por meio da *back translation* (Brislin, 1970) seguindo orientações do ITC (International Test Commission, 2016), tendo em vista o propósito de aplicação em um único país (Gudmundson, 2009) e não investigações transculturais. A versão em português foi obtida por meio do procedimento às cegas de *back translation* da escala original, no qual um tradutor traduziu o instrumento do inglês para o português e outro retraduziu a escala para o inglês. Os tradutores não tiveram contato durante as traduções e eram respectivamente nativos americano e brasileiro com vivência no país correspondente. Pequenas diferenças foram resolvidas pelos pesquisadores e novamente submetidas aos tradutores até a solução final. Para a validação de conteúdo, a escala foi analisada por cinco juízes. Eles avaliaram o quanto cada item possuía clareza de linguagem (validação semântica), pertinência ao fator e relevância teórica para a mensuração do construto e adequação dos termos utilizados ao português.

#### Participantes e procedimentos

Uma mostra ampla de empregados brasileiros participou do estudo 1. Os dados foram coletados por meio do procedimento “bola de neve” (convidando contatos e pedindo para que estes convidassem outros). Convites para participar foram feitos majoritariamente por meio das redes sociais. Participantes responderam ao *survey on-line*. A participação foi voluntária. No total, 222 pessoas completaram a versão *on-line* e autorizarão o uso das respostas. O tamanho da amostra atende aos critérios de Hinkin (1998) para desenvolvimento de escalas (i.e., mínimo de 150 participantes).

A idade dos participantes variou de 23 a 75 anos, sendo que 42,2% dos participantes eram do sexo masculino. Participantes trabalhavam em diferentes setores do governo, pequenas e grandes empresas. Um participante trabalhava em uma organização não governamental. A maioria (85,8%) tinha formação superior. Os líderes dos participantes estavam há pelos menos seis meses à frente de suas equipes de trabalho em 93,8% dos casos. Entre os participantes, 94,3% trabalhavam há pelo menos seis meses na organização.

#### Medidas

A Escala de Liderança Ética no Trabalho com 38 itens foi aplicada. Todos os itens foram administrados em português e a escala de resposta para as duas medidas de liderança variou de 1 “nunca se comporta dessa forma” a 5 “sempre se comporta dessa forma”. Exemplos de itens de cada dimensão são, respectivamente: meu líder... “Interessa-se em como me sinto e como estou” (foco nas pessoas); “Responsabiliza-me por trabalho que não tenho controle” (tratamento justo); “Permite que subordinados influenciem decisões críticas” (compartilhamento de poder); “Explica com clareza códigos de conduta ética” (orientação ética); “Podemos confiar que irá fazer as coisas que ele/ela diz” (integridade); “Esclarece quem é responsável pelo quê” (esclarecimento de papéis); e “Gosta de

trabalhar de maneira ambientalmente responsável” (preocupação com sustentabilidade).

Além disso, a supervisão abusiva foi mensurada por meio de uma versão reduzida da escala de Tepper (2000), a mesma usada por Martinko, Harvey, Sikora e Douglas (2011). Como exemplo de item, temos: “Meu supervisor é rude comigo”. O valor do  $\alpha$  de Cronbach, nesta pesquisa, foi de 0,83. A satisfação com o líder foi mensurada com a escala de satisfação no trabalho (Siqueira, 2008). Como exemplo de item, temos: “Estou satisfeito com a forma que meu líder me trata”. O valor do  $\alpha$  de Cronbach, nesta pesquisa, foi de 0,83.

#### Procedimentos de análise de dados

Foram conduzidas análises fatoriais exploratória (AFE) e confirmatória (AFC) conforme a proposição de Hinkin et al. (1997). A análise exploratória foi conduzida com suporte do pacote estatístico SPSS, versão 21. Foi realizada análise dos eixos principais com rotação Oblimin. Por sua vez, a análise fatorial confirmatória foi realizada por meio do software AMOS Graphics.

### Resultados

Os resultados foram divididos em duas partes. A primeira apresenta a AFE da ELET, originalmente com 38 itens. Na segunda parte, são apresentados os resultados da AFC.

#### Resultados da AFE

Para validade de construto, foi realizada uma análise por eixos principais, com rotação Oblimin nos 38 itens da ELET. Sete fatores explicaram um total de 73,10% da variância, excedendo o nível mínimo de 60% para o desenvolvimento de escala (Hinkin, 1998). A análise paralela (Crawford et al., 2010) corroborou a extração de sete fatores. A matriz de correlação dos fatores mostrou correlações acima de 0,30 para os fatores encontrados, implicando que os fatores estão relacionados e são relativamente independentes um do outro (Tabachnick & Fidell, 2007). Entretanto, o fator original *tratamento justo* foi dividido e os itens de *preocupação com sustentabilidade* foram agregados aos itens de *orientação ética*.

Cinco itens apresentaram cargas altas em dois fatores ou mais “Permite que subordinados influenciem decisões críticas”; “Preocupa-se verdadeiramente com meu desenvolvimento pessoal”; “Permite-me desempenhar um papel fundamental na definição das minhas próprias metas de desempenho”; “Importa-se com seus/suas liderados/lideradas”; e “Presta atenção às minhas necessidades pessoais”. Além disso, um item “Está focado/a principalmente em atingir seus próprios objetivos (invertido)” não apresentou carga acima de 0,30 em nenhum fator. Assim, esses itens foram descartados de futuras análises. O instrumento, após AFE, continha 33 itens. A solução encontrada é apresentada na Tabela 1.

A AFE mostrou que o número originalmente proposto de fatores adequadamente representa os dados coletados neste estudo (Tabachnick & Fidel, 2007). Entretanto, a estrutura proposta originalmente não foi corroborada na AFE. Ao contrário da AFE, a AFC serve ao propósito de testagem de teoria de um processo latente e confirmação de modelos (Tabachnick & Fidel, 2007). Assim, foi realizada a AFC buscando confirmar a estrutura original da ELET.

Tabela 1

Estrutura fatorial AFE com fatores originais entre parênteses

Nomes dos fatores e itens (fator original do item)	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	
Orientação ética (OE)								0,81
Explica o que é esperado dos empregados em termos de comportamento íntegro (OE)	0,82							
Explica com clareza os códigos de conduta ética (OE)	0,75							
Esclarece as diretrizes éticas (OE)	0,74							
Esclarece as consequências prováveis de um comportamento não ético de minha parte ou de meus colegas (OE)	0,70							
Assegura-se de que os empregados sigam os códigos de ética (OE)	0,70							
Estimula a discussão de questões éticas entre os empregados (OE)	0,62							
Mostra preocupação com questões de sustentabilidade (Sus)	0,51					0,33		
Elogia os empregados que atuam de acordo com as diretrizes éticas (OE)	0,48							
Estimula a reciclagem de materiais no nosso departamento (Sus)	0,39							
Gosta de trabalhar de maneira ambientalmente responsável (Sus)	0,37							
Tratamento justo (TJ)								
Responsabiliza-me por trabalho sobre o qual não tenho controle (invertido) (TJ)		1,02						
Responsabiliza-me por problemas sobre os quais não tenho controle (invertido) (TJ)		0,89						
Responsabiliza-me por coisas que não são minha culpa (invertido) (TJ)		0,82						
Integridade (Int)								
Podemos confiar que irá fazer as coisas que ele/ela diz (Int)			0,68					
Mantém suas promessas (Int)			0,66					
Podemos contar que irá honrar seus compromissos (Int)			0,66					
Sempre mantém sua palavra (Int)			0,48					
Compartilhamento de poder (CP)								
Reconsidera decisões com base em recomendações daqueles que se reportam a ele/a (CP)				0,82				
Busca o conselho dos subordinados no que diz respeito à estratégia organizacional (CP)								0,81
Delega responsabilidades desafiadoras aos subordinados (CP)								0,44
Esclarecimento de papéis (EP)								
Indica quais são as expectativas de desempenho de cada membro do grupo (EP)								0,95
Esclarece quem é responsável pelo quê (EP)								0,90
Explica o que é esperado de mim e de meus colegas (EP)								0,72
Esclarece prioridades (EP)								0,54
Orientação para pessoas (OP)								
Usa o tempo para fazer contato pessoal (OP)								0,74
Preocupa-se verdadeiramente com meu desenvolvimento pessoal (OP)								0,62
Usa o tempo para falar sobre emoções relacionadas ao trabalho (OP)								0,40
Demonstra empatia quando tenho problemas (OP)								0,39
Tratamento justo (TJ)								
Está focado/a principalmente em atingir seus próprios objetivos (invertido) (TJ)								0,64
Persegue seu próprio sucesso às custas de outros (invertido) (TJ)								0,61
Manipula os subordinados (invertido) (TJ)								0,59
Não permite que outros participem na tomada de decisões (invertido) (CP)								0,50

Nota.  $n = 222$ . Fatoração por eixos principais com rotação Oblimin. Apenas coeficientes acima de 0,30 são apresentados.

### Resultados da AFC

O próximo passo para apresentar evidências de validade da ELET foi conduzir uma AFC para confirmar a estrutura fatorial da ELET. A adequação do ajuste da estrutura original de sete fatores foi comparada a três outras: modelo de um fator, modelo resultante da AFE, modelo original observando correlação entre erros e alcançando uma estrutura mais parcimoniosa (Hikin, Tracey, & Enz, 1997). Os resultados são apresentados na Tabela 1. Diferentes indicadores de ajuste foram utilizados (MacDonald & Ho, 2002): o chi-quadrado ( $\chi^2$ ), índice comparativo de ajuste ( $CFI \geq .90$ ), índice Tucker-Lewis ( $TLI \geq .90$ ), índice de ajuste normalizado ( $NFI \geq .90$ ), resíduo das raízes quadráticas estandardizado ( $SRMR \leq .08$ ) e erro de aproximação da raiz quadrada média ( $RMSEA \leq .06$ ).

Os resultados ilustram que o modelo original de sete fatores (*tratamento justo, esclarecimento de papéis, compartilhamento de poder, foco nas pessoas, preocupação com sustentabilidade, integridade e orientação ética*) com os itens carregando em fatores separados e após observação (e exclusão) de itens com altas correlações

de erro é o que apresenta o melhor ajuste (Tabela 3). Tendo, este modelo,  $\chi^2$  (356, N = 222) = 643, pb.001, CFI = 0,94, TLI = 0,93, NFI = 0,88, SRMR = 0,07, RMSEA = 0,06.

Tabela 2  
Análise confirmatória ELET

Modelos	$\chi^2$	Df	<i>p</i> calculado	$\chi^2/DF$	NFI	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
7 fatores (38 itens originais)	1768,56	644	0	2,75	0,76	0,83	0,82	0,13	0,09
7 fatores (AFE)	1071,61	474	0	2,26	0,83	0,9	0,88	0,07	0,08
7 fatores (após índices de modificação) (29 itens)	643,03	356	0	1,81	0,88	0,94	0,93	0,07	0,06
1 fator	2883,24	495	0	5,82	0,54	0,58	0,55	0,11	0,15

Com o objetivo de checar se as dimensões da ELET carregam um fator de LE de segunda ordem, foi conduzida uma AFC de segunda ordem. Nesta, os itens individuais da ELET são indicadores das dimensões subjacentes (*foco em pessoas, tratamento justo, compartilhamento de poder, preocupação com sustentabilidade, orientação ética, esclarecimento de papéis e integridade*). Por sua vez, essas dimensões são indicadores do construto de LE. A estrutura com fator de segunda ordem também mostrou um bom ajuste,  $\chi^2$  (370, N = 222) = 726,87, pb 0,001, CFI = 0,93; NFI = 0,86; TLI = 0,92; RMSEA = 0,065; SRMR = 0,087. Dessa forma, a AFC sugere que um fator de segunda ordem está de acordo com os demais construtos das subescalas de ELET que pertencem ao domínio da LE.

A título de comparação, foram testados modelos de um fator e o resultante da AFE anteriormente descrito. Os resultados sugerem que o modelo proposto originalmente, após corrigidas as altas correlações entre erros, é o que melhor se ajusta aos dados. O modelo no qual todos itens carregam em um único fator de LE tem  $\chi^2$  (495, N = 222) = 2.883,24, pb.001, CFI = 0,58, TLI = 0,55, NFI = 0,54; SRMR = 0,11, RMSEA = 0,15) e o modelo da AFE tem  $\chi^2$  (474, N = 222) = 1071,61; pb.001; CFI = 0,90, TLI = 0,88, NFI = 0,83; SRMR =

Tabela 3  
Estrutura fatorial AFC

Nomes dos fatores e itens	Fator	Fator	Fator	Fator	Fator	Fator	Fator
	1	2	3	4	5	6	7
Orientação ética (OE)							
Explica o que é esperado dos empregados em termos de comportamento íntegro	0,77						
Esclarece as diretrizes éticas	0,89						
Assegura-se de que os empregados sigam os códigos de ética	0,84						
Elogia os empregados que atuam de acordo com as diretrizes éticas	0,79						
Esclarece as consequências prováveis de um comportamento não ético de minha parte ou de meus colegas	0,77						
Estimula a discussão de questões éticas entre os empregados	0,75						
Tratamento justo (TJ)							
Responsabiliza-me por coisas que não são minha culpa (invertido)		0,89					
Responsabiliza-me por problemas sobre os quais não tenho controle (invertido)		0,86					
Responsabiliza-me por trabalho sobre o qual não tenho controle (invertido)		0,80					
Está focado/a principalmente em atingir seus próprios objetivos (invertido)		0,38					
Integridade (Int)							
Podemos confiar que irá fazer as coisas que ele / ela diz			0,94				
Mantém suas promessas			0,93				
Podemos contar que irá honrar seus compromissos			0,89				
Sempre mantém sua palavra			0,80				
Compartilhamento de poder (CP)							
Busca o conselho dos subordinados no que diz respeito à estratégia organizacional				0,91			
Reconsidera decisões com base em recomendações daqueles que se reportam a ele/a				0,83			
Permite que subordinados influenciem decisões críticas				0,45			
Delega responsabilidades desafiadoras aos subordinados				0,43			
Esclarecimento de papéis (EP)							
Explica o que é esperado de mim e de meus colegas					0,91		
Esclarece prioridades					0,88		
Indica quais são as expectativas de desempenho de cada membro do grupo					0,80		
Esclarece quem é responsável pelo quê					0,76		
Foco em pessoas (FP)							
Preocupa-se verdadeiramente com meu desenvolvimento pessoal						0,86	
Presta atenção às minhas necessidades pessoais						0,82	
Interessa-se em como me sinto e em como estou						0,81	
Demonstra empatia quando tenho problemas						0,66	
Sustentabilidade (Sus)							
Mostra preocupação com questões de sustentabilidade							0,91
Gosta de trabalhar de maneira ambientalmente responsável							0,83
Estimula a reciclagem de materiais no nosso departamento							0,67

Nota. n = 222. Análise fatorial confirmatória. Apenas coeficientes acima de 0,30 são apresentados.

Tabela 4  
Médias, desvios e correlações das variáveis do estudo 1

Variáveis	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Foco nas pessoas	3,22	1,01	(0,87)								
2. Compartilhamento de poder	3,22	0,88	0,66	(0,74)							
3. Tratamento justo	3,60	0,95	0,52	0,56	(0,76)						
4. Esclarecimento de papéis	3,11	0,82	0,62	0,60	0,52	(0,81)					
5. Integridade	3,62	1,02	0,66	0,61	0,73	0,57	(0,94)				
6. Preocupação com sustentabilidade	3,08	1,14	0,50	0,37	0,38	0,76	0,45	(0,83)			
7. Orientação ética	3,10	1,09	0,65	0,47	0,43	0,76	0,55	0,70	(0,91)		
8. Tepper	1,90	0,81	-0,51	-0,47	-0,71	-0,44	-0,59	-0,32	-0,33	(0,83)	
9. Satisfação com o líder	3,46	1,12	0,78	0,64	0,67	0,61	0,72	0,52	0,62	-0,66	(0,83)

\*Nota.  $n = 222$ . Coeficientes de  $\alpha$  de Cronbach apresentados na diagonal.

Todas as correlações foram significativas com  $p < 0,001$ .

0,07; RMSEA = 0,08), esses resultados do modelo com um fator e do modelo da AFE mostram, comparativamente, um ajuste significativamente pior. O modelo de um fator é o que menos se ajusta aos dados. O modelo da AFE também mostra um ajuste bom, mas os valores de  $\chi^2$  e dos demais índices são menos favoráveis do que o de sete fatores original, além de divergir teoricamente do originalmente proposto. Resumindo, é possível afirmar que o modelo original é o que melhor se ajusta aos dados e corrobora a estrutura fatorial e multidimensionalidade da ELET.

A Tabela 4 apresenta os  $\alpha$ s de Cronbach e as correlações entre os fatores *satisfação com o líder* e *supervisão abusiva*, bem como médias e desvios das variáveis deste estudo. Todos os  $\alpha$ s estão acima de 0,74. As correlações entre os fatores são similares às encontradas no estudo que apresenta a escala (Kalshoven et al., 2011). Como esperado, a ELET apresenta correlações negativas significativas com a escala de supervisão abusiva (Tepper, 2000). A correlação média entre fatores de ELET e *supervisão abusiva* foi de -0,48. Por sua vez, com *satisfação com o líder* foi de 0,65. Os achados fornecem evidências de validade de construto da ELET.

#### Estudo 2

Como foi anteriormente exposto, o estudo 1 teve como objetivo apresentar evidências de validade para a versão brasileira da Escala de Liderança Ética no Trabalho. O estudo 2 constitui o próximo passo no processo de validação. O objetivo desse estudo foi testar novamente a estrutura fatorial em uma segunda amostra (Hinkin et al., 1997; Tabachnick & Fidell, 2007).

#### Método

##### Amostra e procedimento

Uma instituição financeira brasileira foi contatada. Todos os empregados trabalhando na sede da empresa (5.437 empregados) foram convidados por *e-mail* para participar. A participação era voluntária. O *survey* foi disponibilizado pela intranet corporativa. A

pesquisa, procedimentos e confiabilidade, bem como informações sobre a pesquisadora responsável e sua afiliação foram apresentados *on-line*. Do total de empregados, 3.803 aceitaram participar (69,94%). A idade média dos respondentes era de 42 anos (SD = 8,97, min = 23, máx. = 78). Eram do sexo masculino 52,6% dos empregados.

##### Medidas

Percepção de comportamentos éticos do líder foi acessada por meio dos 29 itens da escala ELET (veja Tabela 1 para redação completa dos itens e Tabela 7 - original em inglês). Todos os itens foram avaliados em uma escala Likert de 5 pontos, que variava de 1 "nunca se comporta dessa forma" a 5 "sempre se comporta dessa forma".

#### Resultados

Conduzimos uma AFC para prover mais evidências de validade à estrutura fatorial da ELET encontrada no estudo 1. A adequação do ajuste do modelo de sete fatores foi testada em comparação com outros cinco modelos concorrentes que variaram de um único fator a seis fatores. Os resultados são apresentados na Tabela 5. Com o propósito de avaliar a adequação do ajuste, os mesmos diferentes indicadores de ajuste utilizados no estudo 1 foram avaliados.

Resultados da análise de ajuste corroboram o modelo de sete fatores *foco nas pessoas; preocupação com sustentabilidade; orientação ética; compartilhamento de poder; integridade; tratamento justo e esclarecimento de papéis*. Os itens carregaram em fatores separados e o modelo com melhor ajuste foi o proposto originalmente, com valores de índices de:  $\chi^2$  para o modelo de sete fatores (356,  $N = 1934$ ) = 27190,10,  $pb < 0,001$ , NFI = 0,94, CFI = 0,95, TLI = 0,94, SRMR = 0,07, RMSEA = 0,063.

De modo similar ao ocorrido no estudo 1, foi conduzida uma AFC de segunda ordem. A estrutura fatorial com fator de segunda ordem também mostrou um ajuste adequado  $\chi^2$  (370,  $N = 1934$ ) = 2800,  $pb < 0,001$ , CFI = 0,94; NFI = 0,94; TLI = 0,94; RMSEA = 0,067; SRMR = 0,08. Assim como o previamente observado no estudo 1, a

Tabela 5  
Análise confirmatória ELET - Estudo 2

Modelos	$\chi^2$	Df	p calculated	$\chi^2/DF$	NFI	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
7 fatores	5975,59	356	0,000	16,78	0,94	0,94	0,94	0,08	0,06
6 fatores (Int + TJ)*	9090,55	362	0,000	25,11	0,91	0,91	0,90	0,06	0,08
5 fatores (Int + TJ, EP + CP)	10774,44	367	0,000	29,36	0,89	0,90	0,89	0,06	0,09
4 fatores (Int + TJ, EP + CP + OE)	13514,17	371	0,000	36,43	0,87	0,87	0,86	0,06	0,10
3 fatores (Int + TJ + FP, EP + CP + OE)	20464,13	374	0,000	54,72	0,80	0,80	0,78	0,08	0,12
1 fator	26768,29	377	0,000	71,00	0,73	0,74	0,72	0,07	0,14

Nota. \* ver Tabela 3

AFC sugere que um fator de segunda ordem subjaz a proposição de sete fatores independentes das subescalas da ELET em relação à LE.

A Tabela 6 apresenta os  $\alpha$ s de Cronbach e as correlações entre os fatores e variáveis demográficas (idade, gênero e região do país), bem como médias e desvios das variáveis deste estudo. As correlações entre os fatores são similares às encontradas no estudo 1. Era esperado que as correlações dos fatores da ELET com as variáveis demográficas não fossem significativas. Apesar disso não se confirmou em todos os casos, as correlações, quando significativas, são muito baixas. Novamente, os achados fornecem evidências de validade de construto da ELET.

### Discussão

Por mais que a liderança venha sendo estudada há mais de um século, a ética na liderança agora ganha perspectiva em decorrências das demandas sociais, aplicadas e de pesquisa que se apresentam. Mesmo líderes reconhecidamente rigorosos como Jack Welch (CEO da General Electric) reconhecem que líderes não podem ser avaliados apenas pela habilidade de entregar resultados, mas que a conformidade com valores da empresa e sociais precisa ser parte dessa equação (Ma, Karry, & Chittipedi, 2004).

O propósito destes estudos foi de apresentar uma adaptação da escala multidimensional de Liderança Ética no Trabalho. Essa medida acessa: *tratamento justo, esclarecimento de papéis, orientação ética, foco nas pessoas, compartilhamento de poder, integridade e preocupação com a sustentabilidade*. A estrutura fatorial original manteve-se estável em duas amostras independentes. Foram verificadas estabilidade da estrutura fatorial e propriedades psicométricas adequadas da versão traduzida para o português da ELET (de acordo com o proposto para construção de instrumentos por Hinkin, 1998).

Os estudos resultam em uma medida de 29 itens organizados em sete fatores, como o proposto originalmente. A estrutura fatorial original foi corroborada pelos resultados da fatorial confirmatória, sugerindo validade de construto da ELET em relação às duas amostras estudadas. Apesar de indicar sete fatores, a AFE não reproduziu a proposição original. Entretanto, uma das fraquezas desta análise é a impossibilidade de mensurar o ajuste da solução encontrada. Assim, pode haver uma falha no ajuste do modelo em decorrência de falta de consistência externa (Tabachnick & Fidell, 2007). Desse modo, como se tratava de uma versão de uma proposição já testada empiricamente, realizou-se a AFC, que permite o acesso ao ajuste do modelo proposto (considerando itens que carregam nos fatores) e comparação com modelos concorrentes (Hinkin, 1998).

Medidas multidimensionais têm vantagens empíricas e teóricas. Nesse sentido, a proposição de diferentes dimensões permite o acesso a diferentes comportamentos do líder que afetam seus subordinados. Adicionalmente, estes estudos demonstraram, por meio da análise dos fatores de segunda ordem, que as dimensões propostas compõem um mesmo fenômeno, a LE. A análise dos fatores de segunda ordem apontou para um bom ajuste nos dois estudos e fortalece as evidências para ajuste da proposição da ELET com sete fatores.

Ainda contribuindo para a demonstração de validade de construto, a medida apresentou validade divergente com a medida de supervisão abusiva. O artigo que propõe a medida originalmente sugere que a relação dela com outras medidas seja verificada em novos estudos para prover evidências adicionais de validade de construto. Den Hartog (2015), em uma revisão de LE, sugere a necessidade de pesquisas que entendam melhor a relação de variáveis de liderança ética e não ética. Os estudos deste trabalho mostram que as variáveis de LE e supervisão abusiva estão negativamente e significativamente correlacionadas, como era esperado considerando achados empíricos (Brown et al., 2005).

Com respeito à satisfação com o líder, a literatura aponta para a relação positiva da LE com a satisfação com o líder (Den Hartog, 2015; Kim & Brymer, 2011). Assim, os achados do estudo 1 se apresentam de acordo com o esperado na literatura. Esses achados contribuem fornecendo evidências de validade preditiva da Escala de Liderança Ética no Trabalho.

Como ponto forte deste trabalho, podemos apontar que no estudo 1 foi utilizada uma amostra composta por profissionais de diferentes tipos e setores. Além disso, os resultados se mostram consistentes nas duas amostras, que foram independentes e diferentes, e a estrutura fatorial se mostrou estável. Um último ponto forte que pode ser salientado é o fato de os resultados apontarem evidências de validade discriminante e preditiva, ambas importantes para a validade de construto (Mesick, 1995).

Apesar das orientações para a construção de instrumentos terem orientado os dois estudos deste artigo, existem limitações. O uso de medidas de autorrelato introduz a possibilidade de inflar a variância comum. Para minimizar esse viés, os participantes foram informados do anonimato quando da participação neste estudo. Além disso, o estudo 1 teve amostra composta por meio do método "bola-de-neve", o que pode implicar em viés na composição da amostra e não possibilita o cálculo da taxa de resposta. Apesar disso, a solução manteve-se estável no estudo 2, que teve outra estratégia para composição da amostra.

Tabela 6  
Médias, desvios e correlações das variáveis do estudo 2

Variáveis	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Foco nas pessoas	3,15	1,16	0,93									
2. Compartilhamento de poder	3,14	0,93	0,73**	0,81								
3. Tratamento justo	2,01	1,00	0,41**	0,34**	0,87							
4. Esclarecimento de papéis	3,34	1,15	0,73**	0,70**	0,37**	0,91						
5. Integridade	3,85	1,03	0,68**	0,62**	0,50**	0,78**	0,95					
6. Preocupação com sustentabilidade	3,20	1,01	0,67**	0,62**	0,63**	0,68**	0,71**	0,86				
7. Orientação ética	3,25	1,18	0,75**	0,70**	0,4**	0,78**	0,68**	0,77**	0,94			
8. Idade	42	8,97	0,00	0,00	0,8**	0,8**	0,13**	0,01**	0,08**	-		
9. Gênero	-	-	0,01	0,05**	0,01	0,04*	0,03	0,01	0,07*	0,09**	-	
10. Região do país	-	-	0,03*	0,04*	0,02	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02	0,00	-

Nota.  $n = 3804$ . Coeficientes de  $\alpha$  de Cronbach apresentados na diagonal.

\*\*Correlações significativas com  $p < 0,001$ .

\*Correlações significativas com  $p < 0,05$ .



Tabela 7

Final Structure of ELW Portuguese version - AFC

Factors and Items	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
<b>Ethical Guidance</b>							
Explains what is expected from employees in terms of behaving with integrity	.77						
Clarifies integrity guidelines	.89						
Ensures that employees follow codes of integrity	.84						
Compliments employees who behave according to the integrity guideline	.79						
Clarifies the likely consequences of possible unethical behavior by myself and my colleagues	.77						
Stimulates the discussion of integrity issues among employees	.75						
<b>Fairness</b>							
Holds me responsible for things that are not my fault (reversed)		.89					
Holds me accountable for problems over which I have no control (reversed)		.86					
Holds me responsible for work that I have no control over. (reversed)		.80					
Pursues his/her own success at the expense of others (reversed)		.38					
<b>Integrity</b>							
Can be trusted to do the things he/she says			.94				
Always keeps his/her words			.93				
Can be relied on to honor his/her commitments			.89				
Keeps his/her promises			.80				
<b>Power Sharing</b>							
Seeks advice from subordinates concerning organizational strategy				.91			
Will reconsider decisions on the basis of recommendations by those who report to him/her				.83			
Allows subordinates to influence critical decisions				.45			
Delegates challenging responsibilities to subordinates				.43			
<b>Role Clarification</b>							
Explains what is expected of me and my colleagues					.91		
Clarifies priorities					.88		
Indicates what the performance expectations of each group member are					.80		
Clarifies who is responsible for what.					.76		
<b>People Orientation</b>							
Is genuinely concerned about my personal development						.86	
Pays attention to my personal needs						.82	
Is interested in how I feel and how I am doing						.81	
Sympathizes with me when I have problems						.66	
<b>Sustainability</b>							
Shows concern for sustainability issues							.91
Would like to work in an environmentally friendly manner							.83
Stimulates recycling of items and materials in our department							.67

Note. N = 222. Confirmatory Factorial Analyses. Only coefficients above .3 are displayed.

No artigo original, as autoras pontuam que o desenvolvimento de escalas é um processo contínuo (Kalshoven et al., 2011). Respondendo a pontos levantados no artigo, este trabalho buscou expandir a validade do instrumento testando-o em um contexto diferente. Além disso, as autoras apontam que existem poucos estudos voltado para a LE fora da Holanda. Os estudos apresentados neste trabalho também contribuem nesse sentido. Apesar da Holanda possuir pouca distância de poder e de ter sido sugerido no artigo original que países com alta distância de poder não apresentariam o compartilhamento de poder como tão importante, os resultados destes estudos são semelhantes.

A possibilidade de identificação de comportamentos éticos do líder contribui para o entendimento de qual o efeito que eles têm nos subordinados e no ambiente organizacional. Além do efeito teórico, permite o desenvolvimento de estratégias que fomentem esses comportamentos e a demonstração da relevância dos comportamentos éticos do líder no trabalho.

### Referências

- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics, 98*(4), 573-582. doi: [10.1007/s10551-010-0610-2](https://doi.org/10.1007/s10551-010-0610-2)
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449. doi: [10.1146/annurev.psych.60.110707.163621](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621)
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model. *Journal of Business Ethics, 81*(4), 851-861. doi: [10.1007/s10551-007-9552-8](https://doi.org/10.1007/s10551-007-9552-8)
- Barling, J. (2013). *The science of leadership: Lessons from research for organizational leaders*. Oxford University Press
- Bass, B. M. & Steidlmeier, O. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), pp. 181-217. doi: [10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bedi, A., Alpaslan, C., & Green, S. (2015). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal Of Business Ethics, 139*(3), 517-536. doi: [10.1007/s10551-015-2625-1](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1)
- Beu, D. S., & Buckley, M. R. (2004). This is war: How the politically astute achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement. *Leadership Quarterly, 15*, 551- 68. doi: [10.1016/j.leaqua.2004.05.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.007)
- Bouckenoghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2014). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal Of Business Ethics, 129*(2), 251-264. doi: [10.1007/s10551-014-2162-3](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3)

- Brislin, R. W. (1970). *Back-Translation for Cross-Cultural Research*. *Journal of Cross-Cultural Psychology* (Vol. 1). doi: [10.1177/135910457000100301](https://doi.org/10.1177/135910457000100301)
- 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, 117-34. doi: [10.1016/j.obhdp.2005.03.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002)
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi: [10.1016/j.leaqua.2006.10.004](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004)
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831. doi: [10.1108/IMDS-10-2013-0429](https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0429)
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13. doi: [10.1016/j.leaqua.2015.10.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007)
- Chughtai, A. A. (2015). Creating safer workplaces: The role of ethical leadership. *Safety Science*, 73, 92-98. doi: [10.1016/j.ssci.2014.11.016](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.016)
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2014). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 653-663. doi: [10.1007/s10551-014-2126-7](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7)
- Crawford, A. V., Green, S. B., Levy, R., Lo, W.-J., Scott, L., Svetina, D., & Thompson, M. S. (2010). Evaluation of Parallel Analysis Methods for Determining the Number of Factors. *Educational and Psychological Measurement*, 70(6), 885-901. doi: [10.1177/0013164410379332](https://doi.org/10.1177/0013164410379332)
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086-1093. doi: [10.1016/j.jbusres.2014.10.011](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011)
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In *Power and Interdependence in Organizations*, ed. D Tjosvold, B Wisse, pp. 338-54. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. doi: [10.1016/j.leaqua.2008.03.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002)
- Demirtas, O. (2013). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 1-12. doi: [10.1007/s10551-013-1950-5](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1950-5)
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. doi: [10.1007/s10551-014-2196-6](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6)
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2015). The Moderated Influence of Ethical Leadership, Via Meaningful Work, on Followers??? Engagement, Organizational Identification, and Envy. *Journal of Business Ethics*. doi: [10.1007/s10551-015-2907-7](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2907-7)
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409-434. doi: [10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237)
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. doi: [10.1007/s10551-012-1296-4](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4)
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148. doi: [10.1016/j.tourman.2016.05.011](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011)
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91. doi: [10.2307/258887](https://doi.org/10.2307/258887)
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438-1446. doi: [10.1037/a0012716](https://doi.org/10.1037/a0012716)
- Gini, A. (1997). Moral Leadership: An Overview. *Journal of Business Ethics*, 16, 323-330. doi: [10.1023/A:1017959915472](https://doi.org/10.1023/A:1017959915472)
- Gudmundsson, E. (2009). Guidelines for translating and adapting psychological instruments. *Nordic Psychology*, 61(2), 29-45. doi: [10.1027/1901-2276.61.2.29](https://doi.org/10.1027/1901-2276.61.2.29)
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2013). Ethical Leadership: Assessing the Value of a Multifoci Social Exchange Perspective. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 435-449. doi: [10.1007/s10551-012-1408-1](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1408-1)
- Harvard Business Review (2017). *Are CEOs less ethical than in the past?* Retrieved from <https://www.strategy-business.com/feature/Are-CEOs-Less-Ethical-Than-in-the-Past?gko=50774>
- Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988. doi: [10.1016/0149-2063\(95\)90050-0](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90050-0)
- Hinkin, T. R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. doi: [10.1177/109442819800100106](https://doi.org/10.1177/109442819800100106)
- Hinkin, T. R., Tracey, J. B., & Enz, C. A. (1997). Scale Construction: Developing Reliable and Valid Measurement Instruments Scale Construction: Developing Reliable and Valid Measurement. doi: [10.1177/109634809702100108](https://doi.org/10.1177/109634809702100108)
- International Test Commission. (2016). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests* (Second edition).
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44. doi: [10.1007/s10551-012-1373-8](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1373-8)
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633-642. doi: [10.1037/a0021872](https://doi.org/10.1037/a0021872)
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Harris, K. J. (2013). Interactive effect of Leaders' influence tactics and Ethical leadership on work effort and helping behavior. *The Journal of Social Psychology*, 153(5), 577-597. doi: [10.1080/00224545.2013.798248](https://doi.org/10.1080/00224545.2013.798248)
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multi-dimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. doi: [10.1016/j.leaqua.2010.12.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007)
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265. doi: [10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x](https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x)
- Kanungo, R. N., & Mendoca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, W. G. & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management* 30(4), 1020-1026. doi: [10.1016/j.ijhm.2011.03.008](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008)
- Li, Y., Xu, J., Tu, Y., & Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Subordinates' Occupational Well-Being: A Multi-level Examination in China. *Social Indicators Research*, 116(3), 823-842. doi: [10.1007/s11205-013-0321-z](https://doi.org/10.1007/s11205-013-0321-z)
- Lindblom, A., Kajalo, S., & Mitronen, L. (2015). Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing. *Manag. Decis.*, 53(7), 1642-1658. doi: [10.1108/MD-04-2015-0126](https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0126)
- Loi, R., Lam, L. W., Ngo, H. Y., & Cheong, S. (2015). Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 645-658. doi: [10.1108/JMP-08-2013-0278](https://doi.org/10.1108/JMP-08-2013-0278)
- Lu, C. S., & Lin, C. C. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223. doi: [10.1007/s10551-013-1868-y](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1868-y)
- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The Paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33-40. doi: [10.1080/14616700601056874](https://doi.org/10.1080/14616700601056874)
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577. doi: [10.1108/02683941011056932](https://doi.org/10.1108/02683941011056932)
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *Leadership Quarterly*, 22(4), 751-764. doi: [10.1016/j.leaqua.2011.05.013](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.013)
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatments on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1556364>
- McDonald, R. P., & Ho, M. -H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82. doi: [10.1037/1082-989X.7.1.64](https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64)
- Mesick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *The American Psychologist*, 50, 741-749. ISSN: 0003-066X
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. & Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157-170. doi: [10.1007/s10551-009-0037-9](https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9)
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165-176. doi: [10.1007/s10551-013-1997-3](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1997-3)
- Resick, C., Hanges, P., Dickson, M., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359. doi: [10.1007/s10551-005-3242-1](https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1)

- Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, 67(12), 1467-1490. doi: [10.1177/0018726714521646](https://doi.org/10.1177/0018726714521646)
- Schaubroeck, J. M., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2016). Can peers' ethical and transformational leadership improve coworkers' service quality? A latent growth analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 133, 45-58. doi: [10.1016/j.obhdp.2016.02.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.02.002)
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13, 18-35. doi: [10.1287/orsc.13.1.18.543](https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543)
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no Trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Ed). *Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Stouten, J., Baillien, E., van den Broeck, A., Camps, J., de Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 95(SUPPL. 1), 17-27. doi: [10.1007/s10551-011-0797-x](https://doi.org/10.1007/s10551-011-0797-x)
- Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., & Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *Leadership Quarterly*, 24(5), 680-695. doi: [10.1016/j.leaqua.2013.05.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.002)
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi: [10.2307/1556375](https://doi.org/10.2307/1556375)
- Tourish, D. (2013) The dark side of transformational leadership. A critical perspective., *Journal of Philosophy and History of Education*. London and New York: Routledge. doi: [10.1080/14767333.2014.909240](https://doi.org/10.1080/14767333.2014.909240)
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *IEEE Engineering Management Review*, 32(4), 39-52. doi: [10.1109/EMR.2004.25135](https://doi.org/10.1109/EMR.2004.25135)
- 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. doi: [10.1177/001872670305600144](https://doi.org/10.1177/001872670305600144)
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milder, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304-311. doi: [10.1037/0021-9010.87.2.304](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.304)
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23. doi: [10.1016/j.jbusres.2016.11.013](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.013)
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (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. doi: [10.1016/j.obhdp.2010.11.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002)
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23, 953-964. doi: [10.1037/a0015848](https://doi.org/10.1037/a0015848)
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Workgroup Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286. doi: [10.1037/a0015848](https://doi.org/10.1037/a0015848)
- Wang, D., Gang, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical Leadership and Employee Voice: Employee Self-Efficacy and Self-Impact as Mediators. *Psychological Reports*, 116(3) 751-767. doi: [10.2466/01.07.PR0.116k29w9](https://doi.org/10.2466/01.07.PR0.116k29w9)
- Wang, Y. De, & Sung, W. C. (2016). Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Ethical Leadership and Workplace Jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117-128. doi: [10.1007/s10551-014-2480-5](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2480-5)
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. yue. (2016). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504. doi: [10.1007/s10551-014-2457-4](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2457-4)
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455. doi: [10.1007/s10551-012-1455-7](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7)
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Informações sobre o artigo

Recebido em: 07/09/2017

Primeira decisão editorial em: 24/01/2018

Versão final em: 05/03/2018

Aceito em: 05/03/2018