

# A liderança em contexto educativo: validação da escala ética, transformacional e moral

Lurdes Neves<sup>1</sup> e Joaquim Luís Coimbra<sup>2</sup>

**The leadership in educational context: validation of the ethic, transformational and moral scales**

## Abstract

The concept of leadership has been the subject of analysis and study, particularly in the organizational context. There is enough complexity in defining the leadership resulting in a wide range of definitions, however, there is some convergence in the representation of leadership as the process of influence exercised as a means to achieve certain goals. This study aimed to: perform validation of the ethical, moral and transformational leadership scales in an educational context. In a sample of 204 teachers it was possible to verify the behavior of the three questionnaires in terms of construct validity and reliability. The leadership scales evaluated (ethical, transformational and moral) presented good fit to the factorial structure and reliability values between acceptable and excellent.

**Keywords:** ethical leadership; transformational leadership; moral leadership; teachers

---

1 Estudante de Doutoramento da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Email: [pdpsi11006@fpce.up.pt](mailto:pdpsi11006@fpce.up.pt)

2 Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Email: [jcoimbra@fpce.up.pt](mailto:jcoimbra@fpce.up.pt)

Artigo recebido a 07-04-2016 e aprovado a 02-11-2017.

## Resumo

O conceito de liderança tem sido alvo de análise e estudo, particularmente no contexto organizacional. Existe bastante complexidade em definir a liderança resultando num conjunto vasto de definições, contudo, existe alguma confluência na representação da liderança enquanto o processo de influência exercido como forma de atingir determinados objetivos. O presente estudo teve como objetivos: realizar a validação das escalas de Liderança ética, moral e transformacional em contexto educativo. Numa amostra de 204 professores foi possível verificar o comportamento dos três questionários ao nível da validade de constructo e da fiabilidade. As escalas de Liderança avaliadas (ética, transformacional e moral) apresentaram bons níveis de ajustamento à estrutura fatorial e valores de fiabilidade entre aceitável e excelente.

**Palavras-chave:** liderança ética; liderança transformacional; liderança moral; professores

## INTRODUÇÃO

No último século, o conceito de liderança tem sido alvo de análise e estudo, particularmente no contexto organizacional. O líder era perçecionado, até então, como alguém cujas características inatas ou adquiridas o distinguiam dos demais. Esta visão mecanicista contrasta com a visão atual, em que a complexidade, a ambiguidade e a incerteza são aspetos a ter em conta na definição de liderança. Ainda que o conjunto de definições seja vasto, existe alguma confluência na representação da liderança enquanto o processo de influência exercido como forma de atingir determinados objetivos (Bryman, 1996; Castanheira & Costa, 2007).

### *Liderança ética*

O conceito de liderança ética diz respeito aos comportamentos do líder que vão ao encontro das crenças e valores morais da organização, particularmente nas organizações éticas que norteiam a sua missão de acordo com os padrões morais vigentes e agem de forma socialmente responsável (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Uma empresa ética baseia a sua conduta na responsabilidade social e procura adotar comportamentos e estratégias cujo impacto ambiental e social tenha em conta o contexto sociocultural e histórico no qual está inserida. Desta forma, diferentes líderes, em diferentes países, têm desafios distintos, a que se juntam os desafios da modernidade, como

o aumento dos fluxos de comércio internacional, a inovação tecnológica e a revolução na comunicação, que fazem da dimensão ética uma das principais preocupações de gestores, políticos e investigadores (Robertson, Crittenden, Brady, & Hoffman, 2002).

A ética, enquanto disciplina filosófica, debruça-se sobre os códigos morais e de valores que vigoram num dado contexto e que influenciam os comportamentos. Estes códigos são, em grande medida, consensuais e, por isso, influenciam aquilo que no ambiente organizacional é considerado certo ou errado (Almeida, 2007).

O interesse pela investigação na liderança ética é relativamente recente e tem em conta estes fatores de dimensão cultural e social, que se refletem no comportamento organizacional (Priem & Shaffer, 2001; Robertson et al., 2002). Brown et al. (2005) descrevem os líderes éticos como sendo honestos, confiáveis, justos e solidários, que norteiam as suas atitudes e comportamentos por forma a estruturarem ambientes de trabalho justos. Estes líderes contrastam com os líderes despóticos que colocam os seus interesses à frente dos da organização e apresentam comportamentos autoritários, centrados nos interesses próprios e na exploração dos outros (Aronson, 2001).

De Hoogh e Den Hartog (2008) construíram um instrumento, adaptado do Questionário Multicultural do Comportamento de Liderança (Hanges & Dickinson, 2004), que permite avaliar a liderança ética (Escala de Liderança Ética). Para os autores, embora exista um contínuo entre liderança ética e despótica, estas são tratadas como constructos independentes e negativamente correlacionados.

### *Liderança Transformacional*

O conceito de liderança transformacional foi introduzido inicialmente por Burns (1978), referindo-se a determinados líderes políticos que motivavam os seguidores a atingirem maiores níveis de moralidade e motivação.

Bass (1985) expandiu este conceito, formulando um modelo em que a liderança transformacional envolve a influência ativa por parte do líder na motivação dos seguidores ao nível das suas atitudes, inspirando-os a alcançarem os objetivos. Este modelo pressupõe a existência de quatro componentes principais: carismático, que induz admiração, respeito e confiança nos seus seguidores; motivacional, que potencia os seguidores a atingirem objetivos e metas mais elevadas; estimulação intelectual, que desafia os seguidores a saírem da sua zona de conforto e os encoraja a desenvolverem as suas competências de forma mais criativa; consideração individualizada, ou seja, o respeito pela individualidade e identidade de cada seguidor.

O líder transformacional é, assim, alguém que é respeitado, que inspira confiança, motiva os outros, em suma, um exemplo a seguir. É, por isso, proactivo na concretização da sua visão e missão e está atento às necessidades dos seus

seguidores, aumentando o grau de compromisso que estes assumem com a organização e a sua performance no alcance das metas (Avolio, 1999; Avolio & Bass, 1995; Bass, 1985; Bass, 1990).

A liderança transformacional compreende, desta forma, a realização do líder concomitante ao sentido de eficácia e competência coletivas, dado que os seguidores parecem obter maior satisfação, envolvimento e compromisso com os objetivos e metas da organização (Castanheira & Costa, 2011). Desta forma, a liderança transformacional surge como alternativa à liderança transacional que está associada a um sistema de recompensas e punições contingentes e que parece não ter um impacto tão positivo na motivação e desempenho dos colaboradores (Avolio, 1999; Bass, 1998).

Bass e Avolio (2003) procuraram estudar os comportamentos típicos da liderança transformacional, mas também da liderança transacional e *laissez-faire* e os resultados destes tipos de liderança percebidos pelos seguidores. Na liderança *laissez-faire*, o líder demarca-se das suas responsabilidades e autoridade, que os autores consideram tratar-se da “menos potente”, num contínuo de comportamentos de liderança, que contrasta com a transformacional (a “mais potente”) (Avolio & Bass, 1995, p. 4). Castanheira e Costa (2011) fizeram uma meta-análise focada na realidade portuguesa, com base na utilização do *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 2003,) indicando a predominância do tipo de liderança transformacional e da liderança transacional nas escolas públicas portuguesas. Nesta meta-análise, a Consideração Individual e a Motivação Inspiracional destacaram-se como os fatores mais observados na liderança transformacional. Já na liderança transacional, a Recompensa Contingente parece ser o fator subjacente aos comportamentos mais observados.

### *Liderança Moral*

A inteligência moral tem sido definida como a capacidade de distinguir o certo do errado, de possuir fortes convicções morais e de ter comportamentos ajustados. Assim, a inteligência moral refere-se à forma como os princípios universais são aplicados aos nossos valores, objetivos e performance (Lennick & Kiel, 2011). Convém referir a distinção entre inteligência moral e inteligência emocional, dado que esta última é desprovida de valores e pode ser aplicada, “tanto para o bem, como para o mal”, enquanto que a inteligência moral é, por definição, “direcionada para o bem” (Lennick & Kiel, 2008).

Este conceito ganha particular relevância no contexto organizacional, dado que a integridade do líder parece ser um importante preditor do comportamento dos seguidores, da sua motivação, satisfação e investimento (Mamede, Ribeiro, Gomes, & Rego, 2014; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Wayne & Green, 1993).

Lennick e Kiel (2008) afirmam que os líderes moralmente mais competentes revelam maior consistência nos seus comportamentos e maior alinhamento com os princípios morais, valores e crenças, que resultam em consequências positivas para a organização. Para estes autores a Inteligência Moral envolve quatro dimensões: *integridade*, ou seja, agir de forma consistente com os princípios universais, valores e crenças pessoais, dizer a verdade e defender o que considera certo e manter as promessas; *responsabilidade*, pelas suas escolhas pessoais, admitindo os seus erros e falhas e assumir a responsabilidade pelos seus seguidores; *compaixão*, ou seja, preocupar-se com os outros; *perdão*, ou seja, perdoar os seus erros e falhas e as dos outros. Estas dimensões são avaliadas no questionário que os autores construíram, o *Moral Competency Inventory*, que esteve na base da elaboração do instrumento utilizado pelo presente estudo, a Escala de Liderança Moral de Mamede, Ribeiro e Gomes (2010), que se encontra validada para a população portuguesa.

Tendo em conta o prévio, este estudo teve como objetivo realizar a validação psicométrica de 3 questionários que avaliam a Liderança ética, moral e transformacional. Verificando a validade de constructo e fiabilidade do mesmo, através de análise estatística focada na validade do constructo e fiabilidade dos itens por meio de análise fatorial exploratória e confirmatória para testar a validade fatorial da medida.

## MÉTODO

### *Participantes*

A amostra é constituída por 204 professores de 30 Agrupamentos de Escola distintos, destes participantes, 156 (76.5%) são do sexo feminino e os restantes do sexo masculino. Relativamente à idade, 26 (12.7%) participantes apresentam idades até aos 40 anos, 87 (42.6%) estão entre os 40 e 50 anos e 91 (44.6%) estão entre os 50 e 60 anos. No que diz respeito aos anos de experiência, a maioria, 98 (48.0%), tem mais de 25 anos de experiência profissional.

### *Procedimento*

Inicialmente realizou-se um contacto presencial com os Diretores de 30 Escolas Secundárias e Agrupamentos de Escola, aos quais se explicitou os objetivos do

presente estudo, se solicitou a participação nele e o envio do *link* por *mail* a todos os professores. Adicionalmente, foi colocado pelo Diretor, no portal *online* de cada escola e agrupamento, o *link* para o preenchimento dos questionários (cf. Anexo A) e foi realizado o contacto por *mail* com os professores onde se divulgou o referido *link* do portal de cada escola, reforçando-se o pedido nas reuniões de abertura do ano letivo a todos os professores de cada um dos Agrupamentos. Foi-lhes ainda solicitado que procedessem ao reencaminhamento do mesmo para os seus colegas professores nas mesmas condições. A recolha ocorreu entre os meses de agosto e outubro de 2015 e foram recolhidos 204 questionários válidos.

Recorrendo ao *Statistical Package for the Social Sciences*®, foram utilizados, como procedimentos estatísticos, a Análise fatorial exploratória (AFE); o método Factorização de Eixo Principal (Principal Axis Factoring) para verificar a validade de constructo dos questionários; o Indicador de consistência interna alfa de Cronbach para estimar a fiabilidade; e as Correlações de *Pearson* para verificar as correlações entre os tipos de liderança. Por fim, recorreu-se ao programa *Analysis of Moment Structures-AMOS* (versão AMOS 24 para Windows) para realizar as análises confirmatórias.

### ***Instrumentos***

Os docentes responderam aos seguintes questionários: questionário sociodemográfico, o Questionário de Liderança Ética (Neves, Jordão, Pina e Cunha, Vieira, & Coimbra, 2016; QLE), o Questionário de Liderança Transformacional (Avolio & Bass, 2003; Bass & Avolio, 2003; QLT) e o Questionário de Liderança Moral (Mamede et al., 2010; QLM).

O Questionário sociodemográfico é fundamental para uma melhor compreensão da população em estudo, tendo recolhido informação sobre a idade, sexo e tempo de serviço dos diretores.

O QLE é constituído por 23 itens, cotados numa escala tipo Likert de 1 a 7 pontos, é usado para avaliar a liderança ética em duas dimensões: *Liderança ética* e *despótica*. A Liderança ética considera o modo como os líderes se devem comportar, contrariamente ao modo como se comportam na prática. A Liderança despótica reflete o comportamento autoritário que serve o interesse do próprio líder e se traduz no seu egocentrismo, insensibilidade e exploração de outros.

O QLT é constituído por 45 itens, cotados numa escala tipo Likert de 0 a 4 pontos, tem como objetivo aferir a frequência com que comportamentos de liderança transformacional, transaccional, *laissez-faire* e resultados da liderança (eficácia, satisfação e esforço extra) são observados pelos seguidores. Neste estudo só se usaram os 36 itens relativos aos tipos de liderança. Esta escala avalia os seguintes tipos de liderança:

- Liderança transformacional – o líder promove a motivação e a mudança de atitudes dos seguidores de forma a inspirá-los para alcançar os objetivos;
- Liderança transacional – o líder recorre a um sistema de recompensas e punições em função do cumprimento, ou não, dos objetivos;
- Liderança *laissez-faire* – o líder não evidencia comportamentos de liderança e abdica de tomar decisões e de assumir responsabilidades.

O QLM é constituído por 12 itens, cotados numa escala tipo Likert de 1 a 5, focados em avaliar a competência moral e emocional do líder. Estas competências são avaliadas através de quatro dimensões: Integridade, Responsabilidade, Compaixão e Perdão.

Na tabela 1 é possível observar os valores de alfa de Cronbach encontrados neste estudo contrastados com os estudos de adaptação.

Tabela 1  
Valores de fiabilidade (alfa de Cronbach)

	Adaptação	Estudos	
		Presente	
	$\alpha$	$\alpha$	Média (D.P.)
<b>QLE</b>			
Ética	.95	.96	5.46 (1.06)
Despótica	.89	.91	2.44 (1.28)
<b>QLT<sup>1</sup></b>			
Transformacional		.92	2.48 (0.73)
Transacional		.87	2.14 (0.63)
Laissez-Faire		.70	1.10 (0.72)
<b>QLM<sup>2</sup></b>			
Integridade	.70	.84	4.04 (0.66)
Perdão	.70	.73	3.57 (0.57)
Responsabilidade	.70	.93	3.83 (0.82)
Compaixão	.70	.61	3.76 (0.67)

1. Não se encontraram estudos de validação que tivessem encontrado esta estrutura. 2. Os autores só apresentam um valor aproximado para todas as dimensões.

## RESULTADOS

### *Validade do constructo e fiabilidade*

A fiabilidade foi verificada através da análise da consistência interna, coeficiente alfa de Cronbach.

A validade do constructo foi analisada por meio da Análise Fatorial Exploratória. Foram fixados previamente os seguintes critérios: (1) saturação  $\geq .40$  de cada item no fator hipotético e apenas num único fator; (2) a solução fatorial final explicar, pelo menos, 50% da variância total; (3) coerência entre a solução fatorial e os itens que constituem cada fator; e (4) cada fator ser representado por, pelo menos, 3 itens (Costello & Osborne, 2005; Field, 2005).

### *Liderança ética*

O item “É capaz de sancionar os seus liderados” não cumpria os critérios previamente estabelecidos, sendo assim, foi retirado das análises posteriores.

A consistência interna, calculada através do coeficiente alfa de Cronbach, apresenta um valor aceitável (.78) para a escala completa, sendo que nenhum item altera, significativamente, este valor.

A análise da matriz de correlações demonstrou correlações significativas ( $p < .001$ ) com valores entre  $r = -.60$  e  $r = .82$ . Não se verificam itens excessivamente ou perfeitamente correlacionados, podendo-se afirmar que não existem problemas ao nível da multicolinearidade e da singularidade, respetivamente (Costello & Osborne, 2005; Field, 2005).

A análise das comunalidades revela valores entre .44 e .77, apresentando uma média de .62, refletindo, assim, que 62% da variância associada aos itens é comum ou partilhada.

Verifica-se a fatoriabilidade da matriz dos dados, pois o valor de KMO é superior a .60 ( $KMO = .96$ ) e o teste de esfericidade de Bartlett é significativo ( $p < .0001$ ).

A análise fatorial exploratória (AFE), método Fatorização de Eixo Principal (*Principal Axis Factoring*) (Marôco, 2007), por meio da rotação ortogonal (procedimento varimax), através do critério de normalização de Kaiser (valor próprio  $\geq 1$ ), extraiu 2 fatores que explicam 61.50% da variância: Liderança Ética (37.99%;  $\alpha = .96$ ) e Liderança Despótica (23.51%;  $\alpha = .91$ ).

Na tabela 2 encontram-se os valores da saturação fatorial, percentagem da variância total, consistência interna de cada fator e as comunalidades ( $h^2$ ).



**Tabela 2**

QLE: valores da saturação fatorial, percentagem da variância total, consistência interna de cada fator e as comunalidades

	Fatores		<i>h</i> <sup>2</sup>
	1	2	
1. Assegura-se que as suas ações são sempre éticas.	.698		.600
2. O que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a).	.672		.575
3. Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que vai cumprir a sua palavra.	.715		.637
4. Não critica os subordinados sem uma boa razão.	.565		.496
5. Pode-se confiar que colocará os interesses dos seus colaboradores à frente dos seus próprios interesses.	.654		.499
6. Explica quem é responsável pelo quê.	.796		.668
7. Explica o que é esperado de cada membro do grupo.	.853		.768
8. Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo.	.779		.626
9. Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo.	.794		.656
10. Clarifica as prioridades.	.793		.708
11. Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes.	.732		.710
12. Reconsiderará decisões com base em recomendações de liderados.	.617		.606
13. Delega responsabilidades desafiantes aos liderados.	.714		.626
14. Procura aconselhar-se junto dos colaboradores em questões relativas à estratégia organizacional.	.630		.572
15. Permite aos liderados participar ativamente na definição dos seus próprios objetivos de desempenho.	.622		.540
16. Assume o controlo e não tolera desacordo ou interrogações; dá ordens.	.655		.435
17. Atua como um(a) tirano(a) ou um(a) déspota.	.758		.649
18. Não permite que outros participem na tomada de decisões.	.735		.670
19. Tende a não querer ou não ser capaz de abrir mão do controlo de projetos ou tarefas.	.736		.615
20. Espera obediência inquestionável daqueles que a si reportam.	.716		.548
21. É vingativo(a); procura vingança quando prejudicado(a).	.687		.646
22. Persegue os seus próprios interesses à custa de outros.	.672		.681
<b>% da variância</b>	<b>37.99</b>	<b>23.51</b>	
<b>Alfa</b>	<b>.96</b>	<b>.91</b>	

### *Liderança transformacional*

O cumprimento dos critérios preestabelecidos levou à eliminação de 13 itens dos 36 iniciais. Estes itens apresentavam cargas fatoriais < .40 e alguns apresentavam cargas fatoriais similares em mais do que um fator.

A consistência interna, calculada através do coeficiente alfa de Cronbach, apresenta um valor aceitável (.72), para a escala completa, sendo que nenhum item altera, significativamente, este valor.

A análise da matriz de correlações demonstrou correlações significativas ( $p < .001$ ) com valores entre  $r = -.49$  e  $r = .82$ . Não se verificam itens excessivamente ou perfeitamente correlacionados, podendo-se afirmar que não existem problemas ao nível da multicolinearidade e da singularidade, respetivamente (Costello & Osborne, 2005; Field, 2005).

A análise das comunalidades revela valores entre .41 e .72, apresentando uma média de .56, refletindo, assim, que 56% da variância associada aos itens é comum ou partilhada.

Verifica-se a fatoriabilidade da matriz dos dados, pois o valor de KMO é superior a .60 (KMO = .95) e o teste de esfericidade de Bartlett é significativo ( $p = .000$ ).

A análise fatorial exploratória (AFE), método Fatorização de Eixo Principal (*Principal Axis Factoring*), por meio da rotação ortogonal (procedimento varimax), através do critério de normalização de Kaiser (valor próprio  $\geq 1$ ), extraiu 3 fatores que explicam 55.84% da variância: Liderança Transformacional (26.34%;  $\alpha = .92$ ), Liderança Transacional (7.24%;  $\alpha = .70$ ) e Liderança *Laissez-Faire* (22.26%;  $\alpha = .87$ ).

Na tabela 3 encontram-se os valores da saturação fatorial, percentagem da variância total, consistência interna de cada fator e as comunalidades ( $h^2$ ).

**Tabela 3**

*QLT: valores da saturação fatorial, percentagem da variância total, consistência interna de cada fator e as comunalidades*

	Fatores			$h^2$
	1	2	3	
1. Revê pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.	.615			.455
2. Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.		.737		.580
3. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.			.723	.544
4. Evita envolver-se quando surgem questões importantes.		.736		.583
5. Encontra-se ausente, quando precisam dele.		.692		.564
6. Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	.607			.524
7. Gera orgulho em mim por estar associado a ele(ela).	.747			.687
8. Espera que algo corra mal antes de agir.		.697		.556
9. Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	.621			.549
10. Trata-me como um indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo.	.664			.457
11. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.		.692		.516
12. Age de uma forma que incute em mim respeito por ele(ela).	.555			.543
13. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.			.685	.478
14. Considera as consequências éticas e morais das suas decisões.	.665			.598

15. Mantém-se a par de todos os erros.		.459	.561
16. Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.	.598		.568
17. Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.		.605	.478
18. Evita tomar decisões.	.725		.576
19. Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	.607		.408
20. Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes.	.790		.711
21. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	.791		.719
22. Sugere novas formas de completar as tarefas.	.746		.675
23. Atrasa a resposta a questões urgentes.	.693		.563
24. Expressa confiança no alcance dos objetivos.	.565		.511
% da variância	26,34	22,26	7,24
<b>Alfa</b>	.92	.87	.70

### *Liderança Moral*

Todos os itens cumpriram os critérios preestabelecidos. O critério de pelo menos 3 itens por fator foi ignorado neste questionário pois, de acordo com as indicações dos autores da adaptação, uma dimensão apresenta apenas dois itens.

A consistência interna, calculada através do coeficiente alfa de Cronbach, apresenta um valor aceitável (.93) para a escala completa, sendo que nenhum item altera, significativamente, este valor.

A análise da matriz de correlações demonstrou correlações significativas ( $p < .001$ ) com valores entre  $r = .30$  e  $r = .88$ . Não se verificam itens excessivamente ou perfeitamente correlacionados podendo-se afirmar que não existem problemas ao nível da multicolinearidade e da singularidade, respetivamente (Costello & Osborne, 2005; Field, 2005).

A análise das comunalidades revela valores entre .56 e .92, apresentando uma média de .75, refletindo, assim, que 75% da variância associada aos itens é comum ou partilhada.

Verifica-se a fatoriabilidade da matriz dos dados, pois o valor de KMO é superior a .60 (KMO = .92) e o teste de esfericidade de Bartlett é significativo ( $p = .000$ ).

A análise fatorial exploratória (AFE), método Factorização de Eixo Principal (*Principal Axis Factoring*), por meio da rotação ortogonal (procedimento varimax), através do critério de normalização de Kaiser (valor próprio  $\geq 1$ ), extraiu 4 fatores que explicam 55.84% da variância: Integridade (34.05%;  $\alpha = .84$ ), Perdão (12.19%;  $\alpha = .73$ ), Responsabilidade (18.50%;  $\alpha = .93$ ) e Compaixão (10.06%;  $\alpha = .61$ ).

Na tabela 4 encontram-se os valores da saturação fatorial, percentagem da variância total, consistência interna de cada fator e as comunalidades ( $h^2$ ).

**Tabela 4**

*QLM: valores da saturação fatorial, percentagem da variância total, consistência interna de cada fator e as comunalidades*

	Fatores				h <sup>2</sup>
	1	2	3	4	
1. Quando aceita fazer algo, fá-lo sempre até ao fim (i.e. não desiste).	.763				.748
2. Quando toma uma decisão que se revela um erro, admite-o.		.834			.815
3. Assume os seus erros e fracassos.		.833			.855
4. A sua primeira reação a novas pessoas é um interesse genuíno por elas.				.559	<b>.562</b>
5. Valoriza os aspetos positivos dos erros que cometeu no passado, reconhecendo que foram lições importantes no seu caminho para o sucesso.			.631		.715
6. É capaz de “perdoar e esquecer” mesmo quando alguém comete um erro grave.			.660		.662
7. Os seus amigos sabem que podem confiar na sua honestidade.	.657				.729
8. Os seus amigos e colegas sabem que podem contar com a sua palavra.	.639				.724
9. Está disposto(a) a aceitar as consequências dos seus erros.		.758			.786
10. Quando perdoa alguém considera que isso o beneficia tanto a si como a essa pessoa.			.890		.915
11. Os seus liderados/equipa diriam que é uma pessoa compassiva. (i.e. que atua/demonstra compaixão).				.785	<b>.713</b>
12. Mesmo quando as pessoas cometem erros, continua a confiar nelas.			.838		.823
% da variância	34,05	18,49	12,79	1,06	
<b>Alfa</b>	<b>.84</b>	<b>.93</b>	.73	.61	

### *Análises correlacionais*

Observando a tabela 5 é possível constatar que todas as dimensões dos questionários se correlacionam de forma significativa, quer positivamente quer negativamente. A única exceção é a Liderança Transaccional que não se correlaciona com a Liderança Despótica.

**Tabela 5**

Valores das correlações de Pearson entre as dimensões das escalas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ética		-.62**	.70**	.35**	-.60**	.61**	.61**	.62**	.51**
2. Despótica	-.62**		-.50**	-.13	.50**	-.45**	-.50**	-.53**	-.45**
3. Transformacional	.70**	-.50**		.44**	-.63**	.70**	.70**	.71**	.60**
4. Transaccional	.35**	-.13	.44**		-.24**	.32**	.34**	.33**	.28**
5. <i>Laissez-Faire</i>	-.60**	.50**	-.63**	-.24**		-.61**	-.53**	-.56**	-.43**
6. Integridade	.61**	-.45**	.70**	.32**	-.61**		.72**	.79**	.62**
7. Perdão	.61**	-.50**	.70**	.34**	-.53**	.72**		.72**	.68**
8. Responsabilidade	.62**	-.53**	.71**	.33**	-.56**	.79**	.72**		.57**
9. Compaixão	.51**	-.46**	.60**	.28**	-.43**	.62**	.68**	.57**	

\*\*p &lt;.01

### Análise Fatorial Confirmatória

Procedeu-se à confirmação da estrutura fatorial observada nas análises exploratórias. De forma a simplificar a interpretação dos resultados só serão expostos os índices de ajustamento considerados fundamentais por Hu e Bentler (1999).

Analisando a tabela 6 é possível afirmar que os modelos testados para as 3 escalas apresentam índices de ajustamento muito bons. É de salientar que o modelo estrutural da liderança ética é a que apresenta os melhores índices de ajustamento.

**Tabela 6**

Índices de ajustamento das 3 escalas de liderança

Índices de Ajustamento	Liderança		
	Ética	Transformacional	Moral
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	.031	.034	.047
RMSEA 90% intervalo de confiança (LO - HI)	.026 - .045	.026 - .041	.018 - .071
PCLOSE	.987	.973	.546
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	.031	.038	.032
Tucker-Lewis Index (TLI)	.984	.974	.980
Comparative Fit Index (CFI)	.991	.980	.986

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Em conformidade com os objetivos, foi possível realizar uma validação do constructo, para as três escalas, no contexto educativo.

O questionário de Liderança Ética apresentou uma estrutura bifatorial com uma fiabilidade excelente (Pestana & Gajairo, 2008), semelhante ao perfil obtido por De Hoogh e Den Hartog (2008). Sendo que no fator relativo à liderança ética entram os 15 itens relativos à moralidade e justiça, esclarecimento do papel e partilha de poder. Os restantes 7 itens englobam-se na dimensão relativa à liderança despótica.

No que se refere à escala de Liderança Transformacional, a análise fatorial exploratória apontou para uma solução fatorial com três fatores: liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*. Até ao momento não se encontrou nenhum estudo que tenha verificado esta estrutura fatorial. Uma possível explicação para o surgimento desta estrutura pode ser devido à não utilização dos itens relativos aos resultados da liderança. Contudo, é de salientar, que esta estrutura fatorial apresenta valores altos, quer de cargas fatoriais, quer de comunalidades. Relativamente à fiabilidade, observou-se valores de alfa de Cronbach entre o aceitável e excelente (Pestana & Gajairo, 2008).

Relativamente à escala de Liderança Moral, a solução fatorial final encontrada para o instrumento apontou para a definição de quatro fatores, à semelhança do encontrado por Lennick e Kiel (2008). Os valores de alfa de Cronbach obtidos pelos fatores estão entre o aceitável e o excelente. Mais concretamente, a consistência interna apresenta-se excelente para a Responsabilidade, boa para a Integridade, aceitável para o Perdão e questionável para a Compaixão. Esta baixa consistência interna da Compaixão pode ser resultante desta dimensão apenas incluir dois itens; seria pertinente aumentar o número de itens nesta dimensão e verificar o seu comportamento. Contudo, esta escala apresenta valores aceitáveis em todos os critérios aplicados.

Relativamente às análises fatoriais confirmatórias, as 3 escalas apresentam bons índices de ajustamento, contudo a da liderança ética é a que apresenta os melhores resultados.

Desta forma, a escala de Liderança Ética, em comparação com as outras escalas utilizadas no estudo, é a que apresenta uma estrutura fatorial mais robusta e melhores níveis de fiabilidade.

Embora o presente estudo se revele pertinente para uma compreensão mais abrangente e complexa da liderança em contexto educativo, este apresenta algumas limitações potenciais.

Em primeiro lugar, o número elevado de itens do instrumento final utilizado pode ter influenciado o sentido das suas respostas. Este facto pode também estar na base das diferenças encontradas entre este estudo e a literatura, que contempla, maioritariamente, cada escala de forma individual, ainda que no presente estudo fosse objetivo avaliar a forma como os diferentes instrumentos se comportavam perante a mesma amostra de respondentes. Por outro lado, acresce o fato de os respondentes serem docentes, uma profissão considerada desgastante, pelo que, a

janela temporal em que o instrumento terá sido respondido, poderá ter, também, influenciado os resultados. Em terceiro lugar, a aplicação das escalas circunscreveu-se a uma zona geográfica delimitada.

Tendo em conta os resultados, será relevante para estudos futuros aferir a validade concorrente da Escala da Ética correlacionando-a com instrumentos que avaliam os mesmos conceitos, bem como aplicar as Escalas Transformacional e Moral, separadamente, com diferentes amostras de professores para avaliar os resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 105-125.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218..
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transitional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 276-292). London: Sage.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castanheira, P., & Costa, J. A. (2007). Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In C. Fino & J. Sousa (Ed.), *A escola sob suspeita* (pp. 139-154). Porto: Edições ASA.
- Castanheira, P., & Costa, J. A. (2011). In search of transformational leadership: a (Meta) analysis focused on the Portuguese reality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2012-2015.
- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.

- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Field A., (2005). *Discovering statistics using SPSS (2nd Edition)*. London: Sage.
- Hanges, P. J., & Dickinson, M. W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Vol. 1* (pp. 205-218). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Lennick, D., & Kiel, F. (2008). *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Lennick, D., & Kiel, F. (2011). *Moral Intelligence 2.0: Enhancing Business Performance and Leadership Success in Turbulent Times*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Mamede, C., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2010, 23 e 24 de Setembro). *Tradução e validação do Moral Competency Inventory para avaliação do grau de Inteligência Moral de líderes*. Livro de atas da Conferência em Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Mamede, C., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Rego, A. (2014). Leader's Moral Intelligence and Employees' Affective Commitment: the Mediating Role of Transformational Leadership. *XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*, 1-10.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa, PT: Edições Sílabo.
- Neves, M., Jordão, F., Pina e Cunha, M., Vieira, D., & Coimbra, J. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 34(2). doi: 10.14417/ap.1028
- Pestana, M. H., & Gajreiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais (5ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Priem, R., & Shaffer, M. (2001). Resolving moral dilemmas in business: a multicountry study. *Business and Society*, 40(2), 197-219.
- Robertson, C. J., Crittenden, W., Brady, M. K., & Hoffman, J. J. (2002). Situational ethics across borders: a multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, 38(4), 327-338.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship behavior and impression management behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.