



MESTRADO EM ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO E
INTERNACIONALIZAÇÃO

**A LIDERANÇA ÉTICA E SUSTENTABILIDADE:
IMPACTO NA MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES
NO SETOR MINEIRO EM ANGOLA**

Alcina Maria da Silva Parreira

Dezembro, 2024

Alcina Maria da Silva Parreira

**A LIDERANÇA ÉTICA E SUSTENTABILIDADE:
IMPACTO NA MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES
NO SETOR MINEIRO EM ANGOLA**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão para a obtenção do grau
de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Orientadora: Professora Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves

Dezembro, 2024

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa um marco significativo na minha trajetória académica e profissional, e não teria sido possível sem o apoio, a orientação e a inspiração de várias pessoas e instituições que me acompanharam ao longo deste percurso.

Agradeço à Professora Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves pela orientação inestimável, pelos conselhos esclarecedores e pela paciência ao longo deste trabalho. O seu rigor académico e encorajamento constante foram fundamentais para alcançar este resultado.

Agradeço aos meus familiares pelo apoio incondicional ao longo da jornada, especialmente nos momentos em que precisei de equilíbrio e motivação para seguir em frente. A vossa presença foi o meu alicerce.

Reconheço também o apoio dos meus colegas de curso, que com o seu companheirismo e troca de ideias tornaram esta caminhada mais enriquecedora.

As empresas e profissionais do setor mineiro angolano que participaram deste estudo, manifesto o meu sincero agradecimento pela disponibilidade e contributo, sem os quais esta investigação não teria sido possível.

Por fim, à instituição académica, o Instituto Superior de Gestão, pela formação de excelência e pelo ambiente propício à investigação e ao desenvolvimento pessoal, deixo o meu reconhecimento e apreço.

RESUMO

A presente dissertação examina e investiga a influência da liderança ética na motivação para práticas sustentáveis no setor mineiro angolano, com foco no papel mediador da liderança ética em alinhar as operações às normas internacionais de sustentabilidade. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, com questionários validados aplicados a 30 colaboradores de empresas mineiras, analisando as relações entre liderança ética, motivação intrínseca e percepção de sustentabilidade através de regressões lineares e análises de correlação. As escalas de Liderança Ética (QLE), Motivação no Trabalho (MWMS) e Comportamento Sustentável (ECOS) foram utilizadas para garantir consistência e rigor na recolha de dados. Os resultados indicam que a transparência, justiça e integridade são dimensões centrais para fomentar comportamentos sustentáveis, enquanto a liderança ética atua como um catalisador decisivo para o envolvimento dos colaboradores em práticas sustentáveis. Constatou-se que a motivação intrínseca está positivamente associada à adoção de práticas responsáveis, e que a liderança ética potencia a relação entre a percepção de sustentabilidade e a motivação dos colaboradores. Entre as implicações práticas, destaca-se a necessidade de integrar a sustentabilidade como valor central nas estratégias empresariais e de investir em programas de formação voltados para a liderança ética. Além disso, recomenda-se aprofundar a análise qualitativa em estudos futuros, para explorar as nuances culturais e organizacionais que possam enriquecer as conclusões. Este estudo contribui significativamente ao demonstrar como a liderança ética pode promover a sustentabilidade no setor mineiro angolano, gerando benefícios tanto para o desempenho organizacional como para as comunidades locais.

Palavras-chave: Liderança Ética, Motivação para a Sustentabilidade, Percepção da Sustentabilidade, Indústria Mineira, Angola.

ABSTRACT

This dissertation examines the influence of ethical leadership on motivation for sustainable practices in Angola's mining sector, focusing on the mediating role of ethical leadership in aligning operations with international sustainability standards. A quantitative approach was used, with validated questionnaires applied to 30 employees of mining companies, analyzing the relationships between ethical leadership, intrinsic motivation, and sustainability perception through linear regressions and correlation analyses. The Ethical Leadership Scale (QLE), Work Motivation Scale (MWMS), and Sustainable Behavior Scale (ECOS) were used to ensure consistency and rigor in data collection. The results indicate that transparency, justice, and integrity are central dimensions for fostering sustainable behaviors, while ethical leadership acts as a decisive catalyst for employee engagement in sustainable practices. It was found that intrinsic motivation is positively associated with the adoption of responsible practices, and that ethical leadership enhances the relationship between sustainability perception and employee motivation.

Among practical implications, the need to integrate sustainability as a core value in business strategies and to invest in training programs focused on ethical leadership is highlighted. Furthermore, it is recommended to deepen qualitative analysis in future studies to explore cultural and organizational nuances that may enrich the findings. This study significantly contributes to demonstrating how ethical leadership can promote sustainability in Angola's mining sector, generating benefits for both organizational performance and local communities.

Keywords: Ethical Leadership, Motivation for Sustainability, Perception of Sustainability, Mining Industry, Angola.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABELAS	9
ANEXOS.....	10
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1.....	3
LIDERANÇA ÉTICA E O SEU PAPEL MEDIADOR	3
1.1 Liderança	3
1.2 Liderança Ética.....	3
1.3 Teorias da Liderança Ética	4
1.4 o papel da liderança ética na promoção da sustentabilidade no setor mineiro.....	6
1.5 ética e corrupção no contexto angolano.....	8
1.6 Estratégias para mitigar a corrupção e promover a ética empresarial.....	9
1.7 políticas governamentais e empresariais para a promoção da liderança ética	11
1.8 liderança ética e cultura organizacional em angola	11
1.9 Estudo de caso: a sociedade mineira de catoca como exemplo de liderança ética e sustentabilidade ..	13
CAPÍTULO 2 MOTIVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE EM ANGOLA	16
2.1 Definição de Motivação.	16
2.2 Motivação e Liderança Ética	17
2.3 Fatores que influenciam a motivação para a sustentabilidade	17
2.4 Desafios e Oportunidades.....	18
CAPÍTULO - 3.....	19
PERCEÇÃO SOBRE A SUSTENTABILIDADE NA MINERAÇÃO.....	19
3.1 Definição de Sustentabilidade	19
3.2 Sustentabilidade e as suas Implicações.....	20
3.4 Sustentabilidade no Setor Mineiro: Contextualização Específica	22
3.5 Exemplos de Empresas que Adotam boas Práticas	24
3.6 Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade: Estratégias no Setor Mineiro	24
3.7 Práticas recentes adotadas na promoção da sustentabilidade	26
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	29
4.1 Objetivo do estudo.....	29
4.2 Instrumentos de Coleta de Dados	30
4.3 Procedimentos	31
Limitações Metodológicas.....	31
4.4 Amostra	33
CAPÍTULO 5.....	34

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	34
CAPÍTULO 6	42
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
6.1 Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras	46
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	53
ANEXOS	Erro! Marcador não definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representação do modelo conceptual.....	20
Figura 2: Correlação Parcial entre Liderança Ética e o comportamento para a Sustentabilidade.....	25
Figura 3: Modelo de liderança ética aplicado à indústria mineira.....	26
Figura 4: Regressão Linear – Liderança ética.....	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Características socioprofissionais dos participantes.....	22
Tabela 2: Análise Correlacional entre Variáveis Socioprofissionais e de Estudo	24
Tabela 3: Estatística descritiva das variáveis de estudo.....	26

ANEXOS

Instrumento de Liderança Ética (QLE).....	49
Instrumento da Motivação (MWMS).....	52
Instrumento da Sustentabilidade (ECOS).....	57

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

- CSR** - Corporate Social Responsibility (Responsabilidade Social Corporativa)
- ECOS** - Escala de Comportamento para a Sustentabilidade
- EIA** - Environmental Impact Assessment (Avaliação de Impacto Ambiental)
- EPI** - Environmental Performance Index (Índice de Desempenho Ambiental)
- GHG** - Greenhouse Gases (Gases de Efeito de Estufa)
- GRI** - Global Reporting Initiative
- ISSO** - International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)
- LEC** - Liderança Ética Corporativa
- MWMS** - Multidimensional Work Motivation Scale (Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho)
- NGO** - Non-Governmental Organization (Organização Não Governamental)
- ODS** - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- PNUD** - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- QLE** - Questionário de Liderança Ética
- SDG** - Sustainable Development Goals (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, equivalente a ODS)
- UN** - United Nations (Nações Unidas)
- TAD** - Teoria da Autodeterminação
- AFE** - Análise Fatorial Exploratória
- KMO** - Kaiser-Meyer-Olkin
- ESG** - Environmental, Social and Governance
- ITIE** - Transparência das Indústrias Extrativas.

INTRODUÇÃO

A liderança ética tornou-se uma abordagem essencial para enfrentar os desafios globais, especialmente em setores economicamente e ambientalmente sensíveis, como a mineração. Em nível global, práticas de liderança ética têm demonstrado ser fundamentais para fomentar culturas organizacionais que valorizam a transparência, a justiça e o compromisso com a sustentabilidade (Brown, Treviño & Harrison, 2021; Northouse, 2022).

No contexto de Angola, a mineração desempenha um papel fundamental na economia nacional, representando aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e de 95 % das exportações totais do país (Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás, 2023). Contudo, este setor enfrenta desafios significativos, como a dependência econômica dos recursos minerais, impactos ambientais severos e a necessidade de conciliar crescimento econômico com responsabilidade social e ambiental (Cullen, 2022; Bilderback, 2023). Além disso, o setor emprega milhares de pessoas, direta e indiretamente, sendo uma das principais fontes de receita para o Governo. No entanto, esta dependência econômica apresenta desafios complexos, incluindo desigualdades sociais, falta de distribuição equitativa dos benefícios econômicos e impactos ambientais significativos, como degradação do solo, perda de biodiversidade e contaminação de recursos hídricos (Bilderback, 2023; Cullen, 2022). Estes problemas são agravados pela falta de fiscalização efetiva e existência de práticas informais no setor, o que reforça a necessidade de uma gestão ética e sustentável.

A escolha do setor mineiro angolano como foco deste estudo justifica-se pela sua relevância econômica e social, bem como pela necessidade urgente de alinhar suas

práticas às exigências globais de sustentabilidade. A liderança ética surge como um elemento-chave para transformar os desafios deste setor em oportunidades de crescimento sustentável, promovendo não apenas o desenvolvimento económico, mas também a responsabilidade ambiental e social. Além disso, ao abordar esta temática, o estudo contribui para preencher uma lacuna na literatura académica, explorando como práticas de liderança podem influenciar positivamente a sustentabilidade em contextos de alta dependência de recursos naturais.

Apesar do vasto volume de pesquisas sobre a liderança ética e sustentabilidade, a aplicação desses conceitos no setor mineiro angolano permanece pouco explorada.

Com base nesses desafios, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: *Como a liderança ética influencia a motivação dos colaboradores para a adoção de práticas sustentáveis no setor mineiro em Angola?*

Para alcançar esse objetivo geral, os objetivos específicos incluem; i) identificar práticas específicas de liderança ética que impactam a motivação de colaboradores para a sustentabilidade em empresas mineiras; ii) Analisar os principais comportamentos da liderança ética que impactam a motivação para a sustentabilidade e como esses elementos podem ser otimizados, e iii) Propor estratégias baseadas nos resultados para reforçar a liderança ética e promover uma cultura de sustentabilidade na indústria mineira angolana.

A dissertação está estruturada da seguinte forma. O primeiro capítulo é dedicado à Liderança ética e seu papel mediador. Abordando os conceitos de Liderança, liderança ética, as suas teorias e aplicação no contexto angolano. No segundo, discute-se a Motivação para a Sustentabilidade em Angola, bem. O terceiro capítulo trata da Perceção sobre Sustentabilidade na Mineração em Angola. O quarto descreve a Metodologia

adotada no estudo, enquanto o quinto apresenta os resultados da investigação. Por fim, o sexto capítulo discute os resultados, destacando as suas implicações teóricas, e apresenta as conclusões e futuras pesquisas.

CAPÍTULO 1

LIDERANÇA ÉTICA E O SEU PAPEL MEDIADOR

1.1 LIDERANÇA

O conceito de liderança tem evoluído significativamente, com ênfase crescente ao adaptabilidade e inteligência emocional nos líderes (Oreg & Berson 2019). Os líderes enfrentam hoje desafios complexos que exigem um equilíbrio entre inovação e a manutenção de propósito claro Northouse (2022). Gardner et al. (2021) defendem que líderes autênticos, que agem alinhados com valores e princípios éticos, promovem confiança e inspiram um maior compromisso por parte das equipas.

1.2 LIDERANÇA ÉTICA

A liderança ética pode ser definida como a demonstração de comportamentos apropriados, fundamentados em valores, e a promoção desses comportamentos junto dos colaboradores, através de comunicação, reforço positivo de decisões éticas (Brown & Treviño, 2023). Este tipo de liderança apoia-se em princípios como a justiça, honestidade e integridade, essenciais para decisões que beneficiem tanto a organização quanto a sociedade (De Hoogh & Den Hartog, 2022).

Conforme discutido por Brown et al. (2021) e Northouse (2022), a liderança ética desempenha um papel essencial na construção de culturas organizacionais sustentáveis.

Líderes éticos agem com coerência e promovem comportamentos responsáveis, algo particularmente relevante no setor mineiro angolano. Com o aumento das mudanças organizacionais e a globalização, a dimensão ética¹ torna-se uma prioridade para gestores, investigadores e a sociedade em geral (Robertson, Braady & Hoffman, 2022; Treviño & Hartman, 2023).

A ética, enquanto área de estudo filosófico, analisa os códigos de valores que guiam comportamentos e decisões. Brown, Treviño e Harrison (2021) exploram as dimensões da liderança ética, sublinhando a importância de comunicar expectativas éticas de forma clara, promover um ambiente de trabalho justo, tomar decisões éticas e criar uma cultura que valorize a ética.

A liderança ética tem três dimensões principais: A integridade, justiça e transparência. Segundo Northouse (2023), a integridade reflete a coerência entre as ações e os valores morais do líder, fundamental para construir confiança organizacional. A justiça, refere-se à imparcialidade nas decisões e ao respeito pelos direitos individuais e coletivos, promovendo um ambiente de equidade e inclusão (Shein & Schein, 2021), e a transparência, que envolve comunicação clara e aberta, promovendo um ambiente de confiança e responsabilidade dentro da organização (De Hoogh & Den Hartog, 2022).

1.3 TEORIAS DA LIDERANÇA ÉTICA

¹ Dimensão ética, segundo Brown, Treviño & Harrison (2021), enfatizam que é a capacidade dos líderes de demonstrar comportamento normativamente apropriados, guiados por valores fundamentais como justiça, transparência e integridade.

Entre os modelos teóricos que sustenta a prática da liderança ética, destacam-se; Teoria Transformacional, Teoria da Liderança Servidora e a Teoria do Comportamento Ético.

A **Teoria Transformacional**, inicialmente desenvolvida por Burns (1978) e expandida por Bass (1985), realça o papel dos líderes na inspiração e motivação dos seus seguidores, promovendo valores éticos e fomentando a criatividade para atingir objetivos elevados de forma coletiva. Estudos recentes demonstram que este tipo de liderança continua a ser uma das abordagens mais eficazes, especialmente em ambientes organizacionais dinâmicos e em transformação (Santos et al., 2023). De acordo com Silva e Andrade (2021), a liderança transformacional está diretamente associada a uma maior satisfação e produtividade dos colaboradores, na medida em que promove um ambiente de trabalho positivo e baseado na confiança. Além disso, estudos indicam que líderes transformacionais tendem a reforçar o compromisso das suas equipas, criando um impacto significativo no desempenho organizacional e na inovação (Mendes & Oliveira, 2022).

A **Teoria da Liderança Servidora**, introduzida por Greenleaf (1977), destaca o bem-estar dos colaboradores como prioridade. Neste modelo, o líder procura servir primeiro, colocando as necessidades dos outros acima das suas próprias e promovendo um ambiente organizacional baseado na empatia, no respeito e na valorização dos talentos individuais. Pesquisas recentes mostram que este estilo de liderança é particularmente eficaz em organizações que procuram criar culturas corporativas sustentáveis e orientadas para o bem-estar dos trabalhadores (Ferreira & Lima, 2021). Além disso, a liderança servidora tem sido associada a níveis mais elevados de motivação e retenção de talentos, pois os colaboradores sentem-se mais valorizados e envolvidos nos objetivos da organização (Mendes & Oliveira, 2022). O estudo de Ribeiro e Souza (2023) reforça que este tipo de

liderança também contribui para a criação de equipas mais coesas e comprometidas com os valores da empresa.

A **Teoria do Comportamento Ético**, sublinha a importância das normas sociais e das crenças individuais no exercício da liderança, evidenciando como os valores morais dos líderes influenciam as suas decisões e o seu impacto na cultura organizacional (Treviño, 1986). Estudos recentes sugerem que a ética na liderança é hoje um dos fatores determinantes na construção de ambientes empresariais sustentáveis e na perceção de justiça dentro das equipas (Carvalho, 2020). Para além disso, investigações mais recentes revelam que líderes com elevados padrões éticos tendem a ser mais eficazes na promoção de práticas empresariais responsáveis e na criação de relações baseadas na confiança e na transparência (Santos et al., 2023). Este aspeto é particularmente relevante em setores onde a reputação e a responsabilidade social são fatores críticos para a competitividade organizacional (Ribeiro & Souza, 2023).

1.4 O PAPEL DA LIDERANÇA ÉTICA NA PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR MINEIRO

A liderança ética assume um papel determinante na promoção da sustentabilidade e no reforço da cultura organizacional, sobretudo em sectores com elevado impacto ambiental, como é o caso da mineração. Neste contexto, liderar de forma ética implica adoptar princípios de transparência, responsabilidade e compromisso com o bem-estar social e ambiental. Tal como sublinham Hilson e Murck (2000) e Dashwood (2020), uma liderança orientada para a sustentabilidade não só fortalece a resiliência das organizações, como também contribui para a construção de um ambiente de negócios mais justo e equilibrado.

De acordo com Cullen (2022), a liderança ética nas indústrias extrativas deve ser guiada por práticas que assegurem o respeito pelos direitos humanos, a responsabilização e a integração de estratégias de desenvolvimento sustentável. No caso angolano, a aplicação destes princípios enfrenta desafios significativos, nomeadamente uma estrutura organizacional altamente hierarquizada e resistente à mudança — aspetos já identificados nos Relatórios do Governo de Angola sobre Transparência e Boa Governação (2022). A centralização das decisões limita a participação dos trabalhadores e dificulta a criação de modelos de gestão mais democráticos e inclusivos.

Ainda assim, experiências positivas em países africanos com contextos semelhantes, como o Botswana e Moçambique, mostram que é possível promover reformas na governação empresarial que conduzam a uma maior transparência e ao fortalecimento da cultura organizacional (Ferreira & Lima, 2021). Nestes casos, a liderança ética revela-se essencial para alinhar o desempenho económico das empresas com o respeito pelas comunidades e pelo ambiente (Hilson & Murck, 2000; Cullen, 2022).

Dashwood (2020) argumenta que, em sectores como o mineiro, marcados por pressões constantes para gerar resultados financeiros, cabe à liderança ética fazer a ponte entre as expectativas dos diferentes stakeholders e os objetivos corporativos. Essa liderança deve promover justiça organizacional, fomentar o envolvimento comunitário e garantir práticas de gestão transparentes. Evidências recolhidas em contextos africanos indicam que as empresas que adotam uma postura ética, conseguem conquistar maior legitimidade social, confiança interna e adesão voluntária a iniciativas ESG (Environmental, Social and Governance) (Kemp et al., 2011; Bilderback, 2023).

Além disso, Northouse (2022) destaca que os líderes guiados por valores éticos tendem a promover culturas organizacionais mais resilientes, criando condições para a implementação de políticas sustentáveis, mesmo em ambientes institucionais frágeis. Em Angola, onde subsistem dificuldades relacionadas com a fiscalização, a informalidade e a desigualdade social (António, 2023), o papel da liderança ética é ainda mais relevante para a consolidação de um modelo de mineração mais responsável e comprometido com o futuro sustentável do país.

1.5 ÉTICA E CORRUPÇÃO NO CONTEXTO ANGOLANO

A corrupção permanece como um dos principais entraves à consolidação de uma liderança ética em Angola, representando um obstáculo profundo à criação de ambientes empresariais íntegros e sustentáveis. Segundo o *Índice de Percepção da Corrupção de 2023*, publicado pela *Transparency International*, Angola continua a figurar entre os países com maiores desafios em matéria de integridade no sector público, comprometendo a confiança nas instituições e a adoção de práticas empresariais baseadas na ética (Transparency International, 2023).

Contudo, a corrupção não se resume a um fenómeno político; trata-se igualmente de um reflexo de dinâmicas culturais, sociais e organizacionais enraizadas. Ambientes empresariais onde a corrupção se encontra normalizada dificultam profundamente a implementação de modelos de liderança centrados na integridade, criando barreiras à transparência, à responsabilidade e à justiça organizacional.

Apesar deste cenário desafiante, é precisamente em contextos de fragilidade institucional que a liderança ética se revela mais necessária. Embora pareça paradoxal promover valores éticos num ambiente onde práticas antiéticas são prevalecentes, esta tensão pode,

na verdade, servir como ponto de partida para a mudança. A liderança ética, quando autêntica e comprometida, pode funcionar como catalisador da transformação organizacional, desafiando normas informais e promovendo culturas de integridade.

1.6 ESTRATÉGIAS PARA MITIGAR A CORRUPÇÃO E PROMOVER A ÉTICA EMPRESARIAL

Apesar das dificuldades estruturais, existem estratégias viáveis que podem ser adaptadas ao contexto angolano para mitigar os efeitos da corrupção e fomentar a ética empresarial. A implementação destas estratégias exige uma abordagem realista, sensível à complexidade local, e que envolva tanto o sector privado como os órgãos reguladores.

1.6.1 Criar uma Cultura Organizacional Baseada na Integridade

A construção de uma cultura interna orientada por valores éticos é uma das formas mais eficazes de resistência à corrupção. Ferreira e Lima (2021) sublinham que organizações que definem normas claras de conduta e incentivam a participação activa dos trabalhadores na tomada de decisões tendem a desenvolver ambientes mais resilientes e íntegros. Algumas medidas práticas incluem:

1. Estabelecimento e divulgação de códigos de conduta claros e acessíveis a todos os níveis da organização;
2. Implementação de canais de denúncia anónimos, com garantia de protecção aos denunciantes;
3. Recompensa e reconhecimento de lideranças que se destaquem pelo seu compromisso com a ética e a responsabilidade.

1.6.2 Reforçar a Transparência e a Prestação de Contas

A transparência é um dos pilares para o combate à corrupção. Northouse (2022) afirma que processos transparentes reduzem as oportunidades de comportamentos oportunistas e aumentam a confiança entre os membros da organização.

Estratégias recomendadas:

1. Publicação periódica de relatórios financeiros e de responsabilidade social;
2. Fortalecimento dos mecanismos de auditoria interna e externa;
3. Revisão contínua das políticas de compliance, assegurando o alinhamento com padrões internacionais.

1.6.3 Investir na Formação em Ética e Liderança Responsável

A formação contínua em ética empresarial é essencial para quebrar ciclos de normalização da corrupção. Brown, Treviño e Harrison (2021) defendem que a capacitação ética ajuda a construir consciência crítica e a desenvolver competências para lidar com dilemas morais no ambiente de trabalho.

Medidas possíveis:

1. Realização de formações regulares sobre ética, integridade e responsabilidade social;
2. Programas de mentoria ética, nos quais líderes experientes acompanham jovens quadros;
3. Criação de selos e certificações de boas práticas para organizações que se destaquem pela integridade.

1.7 POLITICAS GOVERNAMENTAIS E EMPRESARIAIS PARA A PROMOÇÃO DA LIDERANÇA ÉTICA

O Estado angolano tem, nos últimos anos, manifestado maior compromisso com a transparência e a boa governação, promovendo iniciativas que visam reforçar a ética no sector extractivo. Dentre as principais medidas destacam-se:

1. Adesão à Iniciativa de Transparência na Indústria Extractiva (ITIE): Angola passou a integrar esta plataforma internacional, comprometendo-se com a divulgação de dados sobre receitas da exploração de recursos naturais e com a responsabilização no sector mineiro (MIREMPET, 2024).
2. Plano Nacional de Desenvolvimento (PND): Este plano estratégico reconhece a importância da ética empresarial como condição fundamental para o crescimento económico sustentável e inclusivo (Ministério das Finanças de Angola, 2017).
3. Estratégia Nacional de Prevenção e Repressão da Corrupção (2024-2027): Aponta caminhos para uma maior fiscalização das actividades económicas e incentiva as empresas a adoptar práticas de responsabilidade social e transparência (Governo de Angola, 2024).

No sector mineiro, algumas empresas começam a dar sinais de alinhamento com estas directrizes. A Sociedade Mineira de Catoca, por exemplo, tem promovido projectos de responsabilidade social e ambiental com impacto directo nas comunidades locais, contribuindo para a construção de um modelo de exploração mais consciente e sustentável e inclusivo (Ministério das Finanças de Angola, 2017).

1.8 LIDERANÇA ÉTICA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM ANGOLA

A construção de um setor mineiro mais sustentável em Angola requer uma transformação significativa na liderança e na cultura organizacional, fundamentada em princípios éticos sólidos e numa gestão responsável. Desafios como a corrupção e a resistência à mudança continuam a ser obstáculos consideráveis. No entanto, a implementação de políticas públicas eficazes, aliada a iniciativas empresariais comprometidas com a integridade, pode abrir caminho para uma governança mais transparente e participativa.

Experiências em países africanos com contextos institucionais frágeis, como Botsuana e Moçambique, demonstram que a construção de culturas empresariais mais éticas e transparentes é viável quando há um esforço coordenado entre o Estado, as empresas e a sociedade civil. Ferreira e Lima (2021) analisam reformas de governança nesses países, focando-se em práticas gerais de governança empresarial. Embora não se concentrem exclusivamente na indústria extrativa, as estratégias discutidas oferecem insights valiosos para promover a transparência e a integridade no setor mineiro angolano.

A liderança ética deve ser entendida não apenas como um estilo de gestão, mas como um instrumento de transformação organizacional e social. Cullen (2022) introduz o conceito de 'recuperação moral' (*moral recovery*) como um processo de liderança ética que, embora iniciado por falhas morais, possibilita mudanças pessoais, organizacionais e sociais significativas. Líderes éticos influenciam o comportamento dos seus colaboradores através do exemplo, da justiça nas decisões e da comunicação transparente, criando um ambiente de confiança e compromisso coletivo. Hilson e Murck (2000) argumentam que o desenvolvimento sustentável na indústria de mineração exige um compromisso contínuo com melhorias ambientais e socioeconômicas em todas as fases da operação. Eles enfatizam que a implementação de práticas transparentes e uma cultura

organizacional que valorize a responsabilidade social são fundamentais para alcançar a sustentabilidade no setor mineiro.

No contexto angolano, a promoção de uma cultura organizacional ética no setor mineiro é essencial para alinhar as operações empresariais com os padrões internacionais de sustentabilidade e responsabilidade social. O "Relatório Anual sobre Transparência e Boa Governança" publicado pelo Ministério da Justiça de Angola em 2022 fornece uma análise detalhada dos avanços e desafios na promoção da integridade no setor público, incluindo a indústria mineira. Este documento destaca a implementação de políticas públicas eficazes e iniciativas empresariais comprometidas com a ética como fatores cruciais para uma governança mais transparente e participativa.

Portanto, o fortalecimento da cultura ética nas empresas mineiras angolanas passa pela valorização de líderes íntegros, pela criação de ambientes organizacionais inclusivos e pela implementação de sistemas de responsabilização que vão além do mero cumprimento legal. Trata-se de uma jornada de transformação institucional que exige coragem moral, visão de futuro e compromisso coletivo com a justiça social e o desenvolvimento sustentável.

1.9 ESTUDO DE CASO: A SOCIEDADE MINEIRA DE CATOCA COMO EXEMPLO DE LIDERANÇA ÉTICA E SUSTENTABILIDADE

A Sociedade Mineira de Catoca (SMC), principal empresa do sector diamantífero angolano, tem-se destacado como um exemplo prático de liderança ética e compromisso com a sustentabilidade, demonstrando que é possível aliar eficiência operacional com responsabilidade social e ambiental num contexto desafiador como o angolano.

No que diz respeito à gestão ambiental, a Catoca tem vindo a adoptar práticas que demonstram uma forte consciência ecológica. Em 2023, mais de 60% da energia utilizada nas suas operações teve origem em fontes renováveis, e mais de 98% da água foi recirculada no processo produtivo, reduzindo significativamente o consumo hídrico e o impacto sobre os recursos naturais. A empresa também reabilitou cerca de 150 hectares de áreas afectadas pela actividade mineira, promovendo a reflorestação com espécies nativas e reforçando a biodiversidade local. Além disso, mantém uma política de gestão de resíduos que inclui a reciclagem e o envio de resíduos não tratáveis para empresas certificadas, bem como a valorização de resíduos orgânicos para fins de reflorestação.

No plano social, a Catoca implementa uma estratégia abrangente de responsabilidade social que visa não só o bem-estar dos seus trabalhadores, mas também o desenvolvimento das comunidades circunvizinhas. Entre as iniciativas mais relevantes, destacam-se:

1. **O Programa de Merenda Escolar**, que assegura a distribuição de mais de 50 mil refeições por dia e, em 2023, contou com o investimento numa nova fábrica com capacidade para 80 mil merendas diárias;
2. **A construção de 61 habitações** totalmente equipadas para famílias locais, com acesso a água potável, energia solar, casa de banho e cozinha;
3. A disponibilização de **infraestruturas sociais**, como escolas e postos médicos, beneficiando mais de 24 mil utentes em 42 comunidades;
4. **A promoção do acesso à água potável**, através da manutenção de 66 sistemas de captação, beneficiando aproximadamente 40 mil pessoas;

5. Programas de **formação e educação**, como o *Catoca Aluno* e o *Catoca Académico*, além da atribuição de bolsas de estudo para colaboradores e seus dependentes;
6. O incentivo ao **empreendedorismo e à inclusão económica**, através dos programas *Catoca Jovem Empreendedor*, *Crédito à Mulher Rural*, bem como apoio à agricultura familiar e piscicultura, tendo já beneficiado mais de 13 mil famílias com a entrega de sementes, ferramentas e formação técnica.

Estas ações estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas e refletem um esforço consistente da empresa para gerar valor partilhado — não apenas para os seus acionistas, mas também para as comunidades e o meio ambiente.

A experiência da Catoca reforça a ideia de que a liderança ética não é apenas um ideal teórico, mas uma prática de gestão concreta e transformadora. Neste caso, evidencia-se como a liderança baseada em valores — como a transparência, a justiça e o compromisso social — pode gerar mudanças significativas, mesmo num sector tradicionalmente marcado por desafios estruturais e ambientais, como a mineração.

Assim, o estudo de caso da Catoca ilustra de forma clara o potencial de empresas angolanas para se tornarem agentes de desenvolvimento sustentável, desde que adotem uma visão de longo prazo e uma liderança ética verdadeiramente comprometida com o bem comum.

CAPÍTULO 2

MOTIVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE EM ANGOLA

2.1 DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO.

A motivação é compreendida como conjunto de forças internas e externas que impulsionam comportamentos definidos, determinando a sua direção, os indivíduos a agir, determinando a direção, intensidade e persistência ao longo do tempo (Pinder, 2014).

No contexto organizacional, a motivação divide-se em dois tipos principais; intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca refere-se à realização de atividades realizadas pelo prazer e satisfação que a própria tarefa proporciona, sem a necessidade de recompensas externas. Este tipo de motivação está associado ao interesse genuíno e ao desafio que a atividade representa (Gupy, 2024). Por outro lado, a motivação extrínseca surge em resposta a recompensa externas, como remuneração, reconhecimento ou benefícios, ou ainda para evitar consequências negativas (Open Academy Santander, 2024).

A Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2017) é fundamental para compreender a motivação humana; segundo esta teoria, a motivação humana baseia-se na satisfação de três necessidades psicológicas básicas fundamentais: autonomia (sentir-se no controlo das suas ações), competência (sentir-se eficaz nas suas interações com o ambiente) e relacionamento (sentir-se ligado aos outros). Quando estas necessidades são satisfeitas, os indivíduos apresentam maior motivação intrínseca, melhor desempenho no trabalho e maior bem-estar geral (Wikipédia, 2024).

2.2 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA ÉTICA

A liderança ética emerge como um fator determinante para a motivação em prol da sustentabilidade. Brown et al. (2021) salientam que líderes que praticam justiça e integridade conseguem inspirar os colaboradores a adotar comportamentos sustentáveis. Em Angola, onde os desafios sociais e económicos são profundos, a liderança ética pode criar condições favoráveis para alcançar objetivos sustentáveis da organização.

Estudos recentes demonstram que a percepção de justiça e transparência nas decisões organizacionais está positivamente associada à motivação dos colaboradores para implementar práticas sustentáveis (Gardner et al., 2021; Northouse, 2022). Esta relação é particularmente relevante no setor mineiro angolano, onde as condições de trabalho e a inclusão dos colaboradores são frequentemente desafiadas por estruturas organizacionais centralizadas e hierárquicas (Hofstede, 2010).

2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

A motivação para a sustentabilidade é moldada por uma série de fatores internos e externos que influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores. Entre os fatores internos, destacam-se:

Valores pessoais; Colaboradores que partilham valores alinhados `sustentabilidade tendem a demonstrar maior disposição para adotar práticas responsáveis (Deci & Ryan, 1985). **Percepção de apoio organizacional;** O reconhecimento e o incentivo por parte da liderança são cruciais para estimular a motivação intrínseca (Brown et al., 2021). Entre os fatores externos, incluem; **Condições económicas e sociais:** Em Angola, as condições socioeconómicas afetam diretamente a capacidade das empresas de investir em iniciativas sustentáveis. **Pressão regulatória:** Exigências legais relacionadas à sustentabilidade

podem incentivar as organizações a implementar práticas responsáveis de forma proativa (Robertson et al., 2022).

2.4 DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Embora a motivação para a sustentabilidade seja um objetivo desejável, existem desafios significativos a serem superados:

Barreiras culturais; A cultura organizacional em Angola, muitas vezes marcada por hierarquia rígidas, pode dificultar a implementação de lideranças participativas e transparentes (Hofstede, 2010). **Limitação de recursos:** A escassez de recursos financeiros e humanos pode restringir a execução de iniciativas sustentáveis (Robertson et al., 2022).

Por outro lado, existem oportunidades importantes, nomeadamente: **Capacitação:** Investir em programas de formação para líderes e colaboradores pode aumentar a compreensão e o compromisso com a sustentabilidade (Deci & Ryan, 1985). **Programas estratégicos:** Colaboração com organizações não governamentais e instituições académicas podem fortalecer os esforços de sustentabilidade e gerar soluções inovadoras (Brown et al., 2021). A motivação para sustentabilidade é um elemento central para transformar o setor mineiro angolano. A liderança ética desempenha um papel fundamental nesse processo, alinhando práticas organizacionais aos valores de responsabilidade social e ambiental. Apesar dos desafios, as oportunidades oferecidas por programas de formação e parcerias estratégicas destacam o potencial de transformação deste setor, promovendo um futuro mais sustentável em Angola.

CAPÍTULO - 3

PERCEÇÃO SOBRE A SUSTENTABILIDADE NA MINERAÇÃO

3.1 DEFINIÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade é um conceito central para o desenvolvimento económico e social, garantindo que as necessidades do presente sejam atendidas sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. Segundo **o Relatório de Brundtland (1987)**, a sustentabilidade deve integrar as dimensões ambiental, social e económica de forma equilibrada. Este princípio foi reforçado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (2015), que estabelecem metas globais para a promoção de um crescimento mais inclusivo e responsável.

No setor empresarial, a sustentabilidade implica a adoção de práticas que minimizem os impactos ambientais e promovam um modelo económico duradouro. Segundo Elkington (2018), a abordagem do Triple Bottom Line enfatiza a necessidade de equilibrar progresso económico, preservação ambiental e bem-estar social para garantir a longevidade das empresas. Estudos mais recentes, como os de Spangenberg (2021) e Eccles & Klimenko (2022), sublinham a crescente exigência de que as organizações adotem estratégias sustentáveis não apenas como parte da responsabilidade corporativa, mas também como um fator determinante para a competitividade no mercado global.

No setor mineiro, a sustentabilidade reflete-se na implementação de práticas que reduzam a degradação ambiental, garantam a segurança dos trabalhadores e fomentem o desenvolvimento das comunidades locais. De acordo com World Mining Congress (2023), a indústria extrativa tem vindo a adotar padrões internacionais de

sustentabilidade, com destaque para a incorporação de tecnologias verdes, reabilitação de áreas exploradas e iniciativas de economia circular.

3.2 SUSTENTABILIDADE E AS SUAS IMPLICAÇÕES

A adoção de um modelo sustentável exige que as organizações equilibrem os desafios ambientais, sociais e económicos. Segundo Oliveira (2024), alcançar a sustentabilidade requer a implementação de políticas eficazes de gestão de recursos naturais, estratégias de governança transparente e investimentos em inovação sustentável. Estes três pilares – ambiental, social e económico – formam a base das estratégias que garantem a preservação dos ecossistemas e o bem-estar das populações afetadas pela mineração.

A aplicação da liderança sustentável no setor mineiro exige uma abordagem estratégica que equilibre a exploração de recursos com a preservação ambiental. Campbell (2012) aponta algumas iniciativas que refletem esta abordagem:

Sustentabilidade Ambiental.

A sustentabilidade ambiental envolve a gestão responsável dos recursos naturais, assegurando a mitigação dos impactos negativos sobre o meio ambiente. No setor mineiro, isso inclui práticas como reabilitação de áreas degradadas, proteção da biodiversidade e implementação de tecnologias limpas. Segundo Watertech Solutions (2024), algumas das práticas mais eficazes incluem:

1. Monitorização contínua dos impactos ambientais
2. Utilização de sistemas de purificação e reciclagem de água
3. Redução da emissão de poluentes através de tecnologias avançadas.

A adoção dos princípios ESG (Environmental, Social, and Governance) tem sido uma tendência crescente no setor mineiro. De acordo com Bilderback (2023), a

implementação de políticas ESG nas operações mineiras tem demonstrado um impacto positivo na redução da pegada de carbono e na eficiência na gestão de resíduos.

Sustentabilidade Social

A sustentabilidade social no setor mineiro está diretamente ligada à promoção do bem-estar das comunidades locais, assegurando condições de trabalho dignas, respeito pelos direitos humanos e responsabilidade social empresarial. Segundo a Responsible Mining Foundation (2023), as empresas do setor devem priorizar iniciativas que promovam a educação, a capacitação profissional e a segurança dos trabalhadores.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Mineração (2023), a aceitação social das operações mineiras está fortemente associada ao investimento em programas comunitários que beneficiem as populações locais. A inclusão de projetos sociais, apoio a infraestruturas locais e iniciativas de participação comunitária tem sido apontada como essencial para a construção de relações de confiança entre empresas e comunidades.

Estudos recentes sobre mineração em África, como os de António (2023) e Cullen (2022), destacam a importância dos líderes empresariais no fortalecimento da governança social e no estabelecimento de práticas empresariais que respeitem os direitos humanos. Além disso, a adoção de padrões ESG tem sido um fator fundamental para melhorar a transparência das operações mineiras e garantir uma gestão mais ética e sustentável.

Sustentabilidade Económica

A sustentabilidade económica no setor mineiro está relacionada com a criação de valor a longo prazo, promovendo um crescimento responsável e evitando a exploração excessiva dos recursos. Hilson e Murck (2020) apontam que a diversificação económica

e a implementação de práticas transparentes de governança são elementos fundamentais para garantir a viabilidade do setor.

De acordo com Dashwood (2023), o investimento em tecnologias inovadoras e sustentáveis tem-se revelado um diferencial competitivo, atraindo investimentos internacionais e consolidando o compromisso das empresas com práticas ambientalmente responsáveis. Bilderback (2023, pp. 90-92) reforça que a adoção de modelos de economia circular e processos mais eficientes reduz custos operacionais e melhora a reputação das empresas no mercado global.

A sustentabilidade na mineração é um fator crítico para garantir o equilíbrio entre o desenvolvimento económico e a preservação ambiental e social. A aplicação de práticas ESG e a implementação de tecnologias sustentáveis têm demonstrado resultados positivos na redução dos impactos negativos do setor.

O compromisso das empresas mineiras com a reabilitação ambiental, o desenvolvimento comunitário e a transparência na governança corporativa tem-se tornado essencial para fortalecer a resiliência do setor e garantir a sua aceitação social. A adoção de modelos de gestão sustentável, como os implementados por diversas empresas globais e em Angola, demonstra que é possível conciliar crescimento económico e responsabilidade socioambiental, promovendo um setor mineiro mais equilibrado e sustentável para as gerações futuras.

3.3 SUSTENTABILIDADE NO SETOR MINEIRO: CONTEXTUALIZAÇÃO ESPECÍFICA

A mineração é uma atividade essencial para o desenvolvimento económico, mas também económico, mas apresenta desafios significativos em termos de sustentabilidade. O setor

é frequentemente associado a problemas ambientais, como degradação do solo, poluição hídrica e emissões de carbono, além de impactos sociais, como deslocamento de comunidades e violações de direitos humanos no que toca à sustentabilidade. O setor está frequentemente associado a problemas ambientais, como degradação do solo, contaminação da água e emissões de carbono, bem como a impactos sociais, como o deslocamento de comunidades e a precarização das condições laborais.

Segundo Dashwood (2020), Dashwood (2020) destaca que a adoção de práticas sustentáveis no setor mineiro envolve na mineração implica o compromisso com responsabilidade ambiental, a responsabilidade ambiental, o desenvolvimento comunitário e a transparência na governança corporativa. Empresas que operam de forma sustentável implementam políticas que minimizam reduzem o impacto ambiental e garantem criam benefícios para as comunidades locais.

A aplicação da liderança sustentável no setor mineiro requer exige uma abordagem estratégica para equilibrar que equilibre a exploração de recursos e preservação ambiental. Segundo Campbell (2012), algumas das principais iniciativas que caracterizam essa abordagem incluem com a preservação ambiental. Campbell (2012) aponta algumas iniciativas que refletem esta abordagem; Gestão eficiente dos recursos naturais; Empresas sustentáveis adotam Implementação de tecnologias para otimizar o uso da água e reduzir o consumo de consumo de água e energia; Minimização de resíduos e reabilitação ambiental: Implementação de políticas para reduzir os impactos negativos da extração mineral e recuperação de Estratégias para reduzir os impactos da extração mineral e recuperação de áreas degradadas; Transparência e governança responsável: A adesão a padrões. Aderência a normas internacionais, como a Iniciativa para Transparência das Indústrias Extrativas (ITIE), tem sido um diferencial para empresas

comprometidas com garantindo boas práticas; Investimento em inovação e economia circular: Algumas empresas mineiras têm explorado alternativas, como Desenvolvimento de soluções como a reciclagem de metais e o reaproveitamento de rejeitos e a reciclagem de metais resíduos mineiros.

3.4 Exemplos de Empresas que Adotam boas Práticas

Empresas que atuam no setor mineiro têm demonstrado que é possível adotar um modelo de negócios. Algumas empresas do setor mineiro têm demonstrado que é possível operar de forma sustentável sem comprometer a rentabilidade. Entre os exemplos de boas práticas, destacam-se:

1. BHP Billiton: Implementação de estratégias para reduzir a emissão de gases de efeito estufa e adoção de padrões internacionais de redução das emissões de gases de efeito estufa e adoção de padrões internacionais de sustentabilidade.
2. Rio Tinto: Investimentos em projetos de recuperação ambiental e fortalecimento de Implementação de projetos de reabilitação ambiental e apoio a comunidades locais afetadas pela mineração.
3. Anglo American: Desenvolvimento de tecnologias para mineração com menor de baixo impacto ambiental e implementação de programas de capacitação para trabalhadores programas de formação profissional para trabalhadores do setor.

3.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE: ESTRATÉGIAS NO SETOR MINEIRO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) desempenha um papel essencial na promoção da sustentabilidade no setor mineiro, representando o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento económico, social e ambiental das regiões onde operam. A adoção de práticas de RSC vai além do cumprimento de normas e regulamentos, assumindo um papel estratégico na construção de um modelo de negócio sustentável e responsável (Lopes & Demajorovic, 2020).

No setor mineiro, a RSC manifesta-se principalmente através de projetos de desenvolvimento comunitário, programas de formação profissional e iniciativas de proteção ambiental. Estes projetos visam minimizar os impactos negativos da atividade mineira, promovendo ao mesmo tempo benefícios duradouros para as populações locais (Sepe, Herrmann & Salvador, 2021). Além disso, a transparência e o envolvimento das partes interessadas são aspetos fundamentais para garantir que estas iniciativas sejam eficazes e bem recebidas pela comunidade (MDNP, 2023).

Quando alinhada com uma liderança ética, a RSC pode transformar-se num elemento diferenciador na cultura organizacional, promovendo valores de responsabilidade e sustentabilidade dentro da empresa. A adoção de boas práticas de governança e o respeito pelos direitos das comunidades locais contribuem para um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, aumentando o comprometimento dos colaboradores e a aceitação social das operações mineiras (Sepe et al., 2021).

Contudo, para que as práticas de RSC tenham um impacto real, é essencial que estejam integradas de forma coerente na estratégia global de sustentabilidade da empresa, evitando ações isoladas ou de carácter meramente promocional. Empresas que incorporam a responsabilidade social como parte fundamental do seu modelo de negócio têm maior

probabilidade de alcançar crescimento sustentável e fortalecer a sua reputação corporativa (Lopes & Demajorovic, 2020).

A transição para um setor mineiro mais sustentável e socialmente responsável exige inovação, compromisso e transparência, garantindo que a exploração dos recursos naturais seja realizada de forma equilibrada e sustentável, beneficiando não apenas as empresas, mas também as comunidades e o meio ambiente.

3.6 PRÁTICAS RECENTES ADOTADAS NA PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Nos últimos anos, a indústria mineira em Angola tem vindo a adotar práticas mais sustentáveis, impulsionadas pelo avanço tecnológico e pela crescente exigência de conformidade com regulamentos ambientais e sociais. A utilização de tecnologias de monitorização ambiental, certificação de sistemas de gestão ambiental (ISO 14001) e reabilitação de terras pós-exploração são algumas das estratégias implementadas para minimizar os impactos negativos da mineração e promover um desenvolvimento mais equilibrado (Sodiam, 2023).

A implementação da norma ISO 14001 tornou-se uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas mineiras para melhorar a gestão dos seus impactos ambientais. Esta norma estabelece diretrizes para a redução da poluição, uso eficiente dos recursos naturais e conformidade com a legislação ambiental. De acordo com Revlo (2023), a adoção da ISO 14001 tem demonstrado benefícios significativos na minimização da pegada ecológica e na otimização dos processos industriais, contribuindo para um setor mineiro mais responsável e sustentável.

A recuperação de áreas degradadas após a exploração mineira é outra iniciativa essencial para garantir a sustentabilidade do setor. Este processo inclui a reabilitação dos solos, a reflorestação e a proteção da biodiversidade, de forma a permitir que os ecossistemas possam ser restaurados e utilizados de maneira sustentável no futuro (SGS, 2024).

Além da vertente ambiental, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem vindo a ganhar relevância como um dos pilares fundamentais da sustentabilidade na mineração. Segundo MDNP (2023), muitas empresas do setor têm investido na criação de empregos, programas de formação profissional, infraestrutura comunitária e serviços essenciais como saúde e educação, garantindo que as comunidades beneficiem diretamente das suas operações. Estes investimentos promovem uma maior aceitação social das atividades mineiras, fortalecendo a relação entre as empresas e as comunidades locais.

A economia circular tem emergido como uma solução inovadora para reduzir resíduos e maximizar a reutilização e reciclagem de materiais no setor mineiro. A adoção desta abordagem contribui para uma utilização mais eficiente dos recursos e para a redução do impacto ambiental da mineração (Ajol, 2023). Tecnologias sustentáveis que consomem menos água e energia e aumentam a recuperação de minerais estão a tornar-se cada vez mais comuns, reforçando o compromisso da indústria mineira com práticas mais responsáveis.

A integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na estratégia das empresas mineiras tem sido essencial para alinhar as operações do setor com as metas globais de sustentabilidade. Como enfatizado por Estrategizando (2024), este alinhamento permite a criação de alternativas económicas sustentáveis após o

encerramento das minas, promovendo o desenvolvimento socioeconómico das comunidades envolventes.

Além disso, a liderança ética tem sido um fator determinante para impulsionar práticas sustentáveis no setor mineiro. Líderes empresariais que demonstram um compromisso genuíno com a sustentabilidade e a responsabilidade social conseguem fomentar uma cultura organizacional mais transparente e responsável, garantindo que as práticas adotadas não sejam apenas reativas, mas sim estruturadas para promover impactos positivos de longo prazo (Lider Magazine, 2024).

A capacitação dos trabalhadores também desempenha um papel crucial na sustentabilidade do setor. Programas de formação em segurança e gestão ambiental ajudam a garantir que as operações sejam conduzidas de forma responsável e em conformidade com as normas ambientais (SGS, 2024).

A transparência e a gestão responsável dos recursos naturais são hoje uma prioridade na indústria mineira angolana. Segundo Sodiam (2023), o governo e as empresas do setor têm trabalhado em conjunto para fortalecer os mecanismos de fiscalização e controlo, assegurando que as operações mineiras sejam conduzidas de forma ética e sustentável.

Por fim, a participação ativa em conferências e eventos sobre inovação e sustentabilidade tem permitido às empresas mineiras manterem-se atualizadas sobre as mais recentes tendências e tecnologias, promovendo boas práticas e partilha de conhecimentos para um setor mais sustentável (Lider Magazine, 2024).

A adoção de práticas sustentáveis na indústria mineira angolana não só mitiga os impactos negativos da mineração, como também gera benefícios duradouros para o meio ambiente

e para as comunidades locais. O compromisso com a tecnologia, certificação ambiental, responsabilidade social e economia circular são os principais caminhos para garantir um futuro sustentável e equilibrado para o setor.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

Este estudo empregou quantitativa, utilizando questionários validados para coletar dados sobre a relação entre liderança ética e práticas no setor mineiro. sustentáveis entre os colaboradores das empresas mineiras angolanas. sustentáveis.

4.1 OBJETIVO DO ESTUDO

Este estudo visa investigar como liderança ética influencia a motivação dos colaboradores para práticas sustentáveis na indústria mineira angolana. Para isso, foram definidos objetivos específicos, como identificar práticas específicas de liderança ética, examinar comportamentos que promovem sustentabilidade, e propor estratégias reforçar a liderança no mineiro. Com o propósito de compreender detalhadamente esta problemática foram formulados quatro **objetivos específicos**: i) Examinar a influência da liderança ética na motivação para a sustentabilidade dos colaboradores das empresas mineiras em Angola para adotar práticas sustentáveis; ii) Analisar práticas específicas de liderança ética que impactam a motivação de colaboradores para a sustentabilidade em empresas mineiras; iii) identificar os principais comportamentos da liderança ética que impactam a motivação para a sustentabilidade e como esses elementos podem ser otimizados, e iv) propor estratégias baseadas nos resultados para reforçar a liderança ética e promover uma cultura de sustentabilidade na indústria mineira angolana.

Para atingir este objetivo, foi utilizado um desenho descritivo-correlacional, adequado para examinar a relação entre a liderança ética e motivação para práticas sustentáveis no setor mineiro em Angola. A natureza descritiva do estudo permitiu caracterizar a realidade atual do contexto mineiro angolano, enquanto a componente correlacional possibilitou a exploração de associações entre a liderança ética, a motivação e a sustentabilidade organizacional.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

No âmbito desta investigação, foram aplicadas três escalas validadas internacionalmente para avaliar a percepção dos colaboradores sobre a liderança ética, os seus níveis de motivação no trabalho e as suas práticas de sustentabilidade. A utilização destas escalas permitiu obter uma análise abrangente e detalhada sobre os fatores que influenciam a dinâmica organizacional e a adoção de comportamentos sustentáveis no setor mineiro.

Escala de Liderança Ética (QLE): Foi utilizada para medir a percepção dos trabalhadores sobre a conduta ética dos seus líderes. Este instrumento avalia aspetos fundamentais da liderança, nomeadamente a transparência, a justiça e a partilha de poder na tomada de decisão. A estrutura da escala assenta em quatro dimensões: moralidade e justiça, partilha de poder, esclarecimento e liderança despótica. A consistência interna do instrumento revelou-se elevada ($\alpha = 0,909$), garantindo a fiabilidade dos resultados obtidos.

Escala de Motivação no Trabalho (MWMS): Baseada na Teoria da Autodeterminação, foi aplicada para compreender os fatores que impulsionam os colaboradores a desempenhar as suas funções. A escala distingue entre motivação intrínseca, associada ao prazer e à realização pessoal, e motivação extrínseca, relacionada com incentivos externos, como salário, reconhecimento profissional e benefícios organizacionais. O

coeficiente de Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,828$) confirmou a fiabilidade do instrumento, assegurando a coerência das respostas recolhidas.

Escala de Comportamento para a Sustentabilidade (ECOS): Foi utilizada para analisar a adoção de práticas sustentáveis no contexto mineiro. Esta escala mede a preocupação ambiental dos colaboradores e avalia três dimensões principais: consumo consciente, compromisso ambiental e gestão de resíduos. De forma a garantir a sua relevância para a investigação, a escala foi ajustada para refletir práticas sustentáveis específicas da indústria extrativa. A consistência interna foi elevada ($\alpha = 0,903$), reforçando a validade do instrumento.

4.3 PROCEDIMENTOS

A recolha de dados decorreu entre junho a dezembro de 2023, utilizando de um questionário estruturado, introduzido na plataforma Google Forms. Os questionários foram distribuídos por via eletrónica, para os colaboradores das empresas, garantido que o anonimato e a confidencialidade, segundo as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) fosse respeitada. Os colaboradores foram informados sobre o objetivo do estudo e a importância da sua participação voluntária.

A análise estatística foi realizada com o Software de Análise Estatística Jamovi, escolhido devido a sua fiabilidade e facilidade de uso. As análises incluíram: Estatísticas descritivas; para caracterizar os participantes; Correlações de Pearson; Para explorar relações entre variáveis, como liderança ética e motivação intrínseca.

Limitações Metodológicas

Apesar do rigor na recolha de dados, o estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente; *Tamanho reduzido da amostra*: Com apenas 30 participantes, os resultados não podem ser generalizados para toda a indústria mineira angolana. Estudos futuros devem ampliar o tamanho da amostra para reforçar a validade externa. *Método de coleta online*; pode ter limitado a participação de colaboradores sem acesso adequado à internet, influenciando a representatividade da amostra. *Foco exclusivo em empresas mineiras*; outros setores relacionados poderiam ser incluídos para comparação.

Justificação das Técnicas Estatísticas

A escolha das técnicas estatísticas utilizadas neste estudo foi baseada na natureza das variáveis analisadas, nos objetivos da investigação e na necessidade de obter resultados fiáveis e interpretáveis. Para compreender a relação entre liderança ética, motivação para a sustentabilidade e perceção da sustentabilidade, recorreu-se a análises de regressão linear e correlação de Pearson, complementadas por testes psicométricos que garantiram a validade dos dados.

A regressão linear foi a técnica escolhida para analisar o impacto da liderança ética na motivação para a sustentabilidade, bem como o papel mediador da liderança ética na relação entre perceção da sustentabilidade e motivação sustentável. Esta abordagem foi adotada pelos seguintes motivos.

Definição de Variáveis e Hipóteses de Estudo

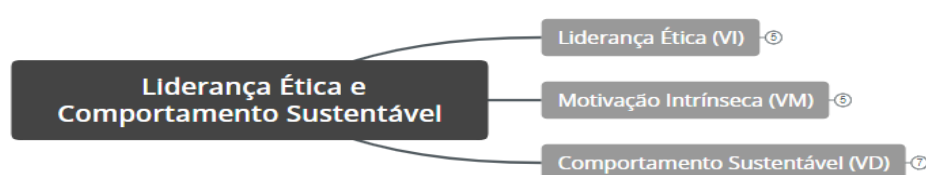
Neste estudo, as variáveis foram operacionalizadas com base nas teorias de liderança ética e de motivação para a sustentabilidade. As hipóteses formuladas não se baseiam na suposição de que a liderança ética influencia diretamente a motivação dos colaboradores

para práticas sustentáveis. A análise destas relações foi guiada por um modelo conceptual com as respetivas hipóteses principais.

O modelo conceitual deste estudo analisa a relação três variáveis cruciais: Liderança ética, motivação para a sustentabilidade e perceção para sustentabilidade.

Figura 1

Representação do Modelo Conceptual da Relação entre Variáveis



As variáveis principais foram operacionalizadas com base em teorias consolidadas sobre liderança e sustentabilidade. As hipóteses delineadas são:

Hipótese 1: A liderança ética tem um impacto positivo na motivação para a sustentabilidade.

Hipótese 2: Colaboradores que percebem uma liderança ética apresentam maior motivação intrínseca para adotar práticas sustentáveis.

Hipótese 3: A liderança ética mede a relação entre a perceção de sustentabilidade e a motivação para práticas sustentáveis.

4.4 AMOSTRA

A amostra do estudo foi composta por um total de 30 oriundos de diversas empresas do setor mineiro em Angola. A amostra analisada apresenta uma distribuição equilibrada entre as funções dos participantes, com 51.6% ocupando funções administrativas e 48.4% funções técnicas. Em relação ao nível de escolaridade, a maioria dos participantes (67.7%) possui licenciatura, enquanto 32.3% têm mestrado. Estas características

evidenciam uma amostra diversificada, tanto em termos de papéis ocupacionais quanto de qualificações acadêmicas, o que enriquece a análise. Essa diversidade permite compreender como diferentes funções e níveis educacionais podem influenciar percepções de liderança ética, motivação para práticas sustentáveis e percepção de sustentabilidade.

Tabela 1

Características socioprofissionais dos Participantes

Característica	Categoria	Percentagem (%)	Categoria Alternativa	Percentagem Alternativa (%)
Função dos Participantes	Administrativas	51.6	Técnicas	48.4
	Licenciatura	67.7	Mestrado	32.3

Nota: Dados recolhidos em 2023 com base no questionário aplicado aos participantes do setor mineiro em Angola

CAPÍTULO - 5

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentaremos os principais resultados da investigação, organizados de forma clara e estruturada para facilitar a compreensão das relações entre liderança ética e motivação para práticas sustentáveis no setor mineiro em Angola. Além disso, os resultados são interpretados de acordo com os objetivos e hipótese do estudo, permitindo uma análise crítica fundamentada na literatura relevante.

5.1 COMPARAÇÃO COM AS VARIÁVEIS SOCIOPROFISSIONAIS

A amostra foi composta principalmente por licenciados 67%7 e mestres 32.3 %, com distribuição equilibrada entre funções administrativas 51.6 % e com uma distribuição entre funções administrativas 51.6% e técnicas 48.4 %. Esta distribuição é relevante para interpretar os resultados, uma vez que profissionais com maior formação tendem a ter

expectativas mais elevadas em relação às práticas de liderança e sustentabilidade. A tabela 3 apresenta uma síntese da correlação entre variáveis socioprofissionais e de estudo.

Tabela 2

Análise Correlacional entre Variáveis Socioprofissionais e de Estudo

Variável de Estudo	Funções dos Participantes (%)	Nível de Escolaridade (%)	Correlação com Função	Correlação com Escolaridade
Liderança Ética	51.6% Administrativas	67.7% Licenciatura, 32.3% Mestrado	$r=0.52, p<0.001$ $r = 0.52, p < 0.001$	$r=0.48, p<0.01$ $r = 0.48, p < 0.01$
Motivação Sustentável	48.4% Técnicas	67.7% Licenciatura, 32.3% Mestrado	$r=0.47, p<0.01$ $r = 0.47, p < 0.01$	$r=0.45, p<0.05$ $r = 0.45, p < 0.05$
Percepção Sustentável	51.6% Administrativas	67.7% Licenciatura, 32.3% Mestrado	$r=0.53, p<0.001$ $r = 0.53, p < 0.001$	$r=0.50, p<0.01$ $r = 0.50, p < 0.01$

Nota: r = Representa o coeficiente de correlação, varia de -1 a +1; p = Representa o valor de significância estatística. No caso, ($p<0.001, r=0.52$) a correlação é altamente significativa.

Os resultados destacam correlações positivistas moderadas, indicando que funções administrativas e níveis mais elevados de escolaridade estão associados a percepções mais favoráveis em relação à liderança ética, motivação para a sustentabilidade e percepção de sustentabilidade. Como pode-se verificar na tabela 3, os participantes em funções administrativas tendem a apresentar percepções mais positivas de liderança ética e sustentabilidade, possivelmente devido à maior exposição a políticas organizacionais e ao papel estratégico que desempenham na implementação de práticas éticas e sustentáveis. Verificou-se também que, os participantes com níveis mais elevados de formação académica (Mestres) apresentam percepções mais favoráveis, o que pode ser explicado por uma maior sensibilidade e conhecimento sobre a importância da liderança ética e da sustentabilidade nas organizações.

A Escala da Liderança Ética (QLE)

A versão original, a EACO na análise fatorial exploratória exibiu uma estrutura composta por fatores, onde a Liderança ética explica 68.1% da variância total. O indicador de KMO (0.605) revela-se adequação moderados dados. A escala apresentou um valor de Cronbach de $\alpha = 0.946$. Através da correlação de Pearson, verificou-se que as três dimensões estão correlacionadas positivamente. A Moralidade e Justiça ($\alpha = 0.845$), Esclarecimento do Papel ($\alpha = 0.917$) e Partilha de Poder ($\alpha = 0.894$).

A Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS)

A AFE revelou que a MWMS apresenta uma estrutura de duas fatores, que explicam 75.3% da variância total, cujo indicador KMO (0.586) é adequado. Para analisar a consistência interna utilizou-se o coeficiente alfa de Cronbach apresentado os seguintes valores para cada fato: motivação intrínseca: ($\alpha = 0.807$) e para a motivação Extrínseca: ($\alpha = 0.963$). A MWMS revelou uma eleva consistência interna com um alfa de Cronbach de ($\alpha = 0.828$).

A Escala de Comportamento para a Sustentabilidade (ECOS)

escala de comportamento para a sustentabilidade na análise fatorial exploratória exibiu uma estrutura composta por três fatores, que explicam, 85.9% explica a variância total do conjunto. A escala apresentou um valor de Cronbach de $\alpha = 0.903$, que sugere uma confiabilidade uma alta. O indicador de KMO foi igual a 0.554.

Estatística Descritiva das Variáveis de Estudo

As análises descritivas permitiram caracterizar as variáveis principais do estudo. As médias e a mediana sugerem uma distribuição simétrica dos dados, enquanto o desvio-padrão indica a variabilidade nas percepções dos participantes. A variável "Liderança Ética", apresenta maior dispersão (Desvio-Padrão=1.18), que indica uma maior heterogeneidade nas respostas. Já a "Escala da Sustentabilidade" possui a maior média (Média=6.30) e menor variabilidade (Desvio-Padrão=0.64), sugerindo percepções mais consistentes sobre práticas sustentáveis entre os participantes. Os valores omissos representam respostas ausentes em cada variável, com a maior omissão observada na "Escala da Sustentabilidade" ($n = 2$). Na tabela 4, apresenta a análise estatística das variáveis de estudo.

Tabela 3

Estatística descritiva das variáveis de estudo

Variável	N	Omisso	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Liderança Ética	30	1	5.29	5.38	1.18	2.13	7.00
Escala da Motivação	30	1	5.53	5.58	0.79	2.67	6.50
Escala da Sustentabilidade	29	2	6.30	6.41	0.64	4.86	7.00

NOTA: Dados obtidos com base em questionários e analisados no Jamovi.

Validação das hipóteses de investigação

Após validar a consistência interna dos instrumentos utilizados, procedeu-se ao cálculo das médias dos itens para representar cada um dos construtos e realizou-se análises de correlação e regressão linear para as hipóteses do estudo.

A Análise da correlação entre a liderança ética e o impacto na motivação para a sustentabilidade demonstrou que a liderança ética tem um impacto positivo na motivação para a sustentabilidade. Os resultados demonstraram uma correlação positiva moderada

entre a variável liderança ética e a motivação para a sustentabilidade ($r = 0.532$, $p < 0.001$), confirmando a hipótese. O valor de 0.532, sugere que há uma relação moderada entre a liderança ética e motivação para a sustentabilidade, que significa que à medida que a percepção de liderança ética aumenta, também aumenta a motivação dos colaboradores para práticas sustentáveis. O nível de significância $p < 0.001$, significa que a correlação entre liderança ética e motivação é estatisticamente significativa.

Figura 2

Correlação Parcial entre Liderança Ética e o comportamento para a Sustentabilidade

Correlação

		Liderança Ética	Escala da Motivação
Liderança Ética	R de Pearson	—	
	p-value	—	
Escala da Motivação	R de Pearson	0.532 **	—
	p-value	0.001	—

Nota. H_a é correlação positiva

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, unicaudal

Verificou-se que os colaboradores que percebem uma liderança ética apresentam maior motivação intrínseca para adotar práticas sustentáveis. A motivação intrínseca dos colaboradores está positivamente correlacionada com a adoção de práticas sustentáveis. A análise de esclarecimento de poder revelou uma associação positiva entre a motivação intrínseca e a adoção de práticas sustentáveis, consumo consciente ($r = 0.088$, $p = 0.325$), Desperdício ($r = 0.199$) e Preocupação com o meio ambiente ($r = -0.054$, $p = 1.000$). Este resultado sugere que colaboradores motivados por valores pessoais e que se identificam com a sustentabilidade demonstram uma maior tendência para adotar comportamentos sustentáveis no local de trabalho, validando assim a hipótese.

Figura 3

Correlação parcial entre Motivação intrínseca e as práticas sustentáveis.

Correlação

		Motivação Intrínseca	Consumo consciente	Desperdício	Preocupação com o meio ambiente
Motivação Intrínseca	R de Pearson	—			
	p-value	—			
Consumo consciente	R de Pearson	0.088	—		
	p-value	0.325	—		
Desperdício	R de Pearson	0.199	0.891 ***	—	
	p-value	0.146	< .001	—	
Preocupação com o meio ambiente	R de Pearson	-0.054	0.724 ***	0.755 ***	—
	p-value	1.000	< .001	< .001	—

Nota. H_a é correlação positiva

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001, unicaudal

Fonte. Elaboração Jamovi

A análise de correlação demonstrou uma relação positiva moderada entre a variável liderança ética e a motivação para a sustentabilidade ($r = 0,532$, $p < 0,001$). Este resultado sugere que, à medida que a percepção de liderança aumenta, também aumenta a motivação dos colaboradores para práticas sustentáveis.

Os resultados deste estudo corroboram os achados de Sarwar et al. (2022), que destacam que a liderança ética influencia positivamente a **motivação intrínseca** dos colaboradores. Estes autores demonstram que líderes éticos, ao promoverem um ambiente de trabalho baseado na confiança e no compromisso, aumentam o envolvimento ativo dos trabalhadores em práticas sustentáveis e socialmente responsáveis.

A liderança ética mede a relação entre a percepção de sustentabilidade e a motivação para práticas sustentáveis. A liderança ética mede a relação entre a percepção

de sustentabilidade e a motivação para práticas sustentáveis. Os resultados mostram que, a escala motivação ($\beta = 0.739$, $t = 2.938$, $p = 0.007$) e a percepção da sustentabilidade $\beta = 0.313$, $t = 1.003$, $p = 0.325$, tem uma influencia significativa com a liderança ética. Os colaboradores ao perceberem um compromisso sustentável dos líderes, a sua motivação para adotar práticas sustentáveis é fortalecida pela presença de líderes que demonstram comportamentos éticos. A correlação positiva moderada ($r = 0.531$) e os coeficientes de regressão ($\beta = 0.739$, $p = 0.007$) evidenciam o papel relevante da liderança ética na promoção da motivação para práticas sustentáveis. Uma análise de mediação revelou que a liderança ética atua como um mediador significativo na relação entre a percepção de sustentabilidade e a motivação para práticas sustentáveis.

Estes resultados sugerem que a influência da percepção de sustentabilidade sobre a motivação é potencializada quando esta é mediada por líderes que demonstram comportamentos éticos e sustentáveis.

Os resultados deste estudo estão alinhados com a literatura, que aponta que a liderança ética promove a reputação internacional e o alinhamento às normas ESG. Sarwar et al. (2022) destacam que líderes que adoptam práticas éticas criam confiança organizacional e facilitam a implementação de iniciativas sustentáveis."

Foi também realizada uma análise de regressão linear para avaliar o impacto da liderança ética na motivação dos colaboradores para a sustentabilidade. O modelo revelou que a liderança ética explica 28,8% da variância na motivação ($R^2 = 0,282$, $p = 0,007$). Este resultado evidencia que comportamento éticos dos líderes contribuem significativamente para o aumento da motivação intrínseca dos colaboradores.

Figura 4

Regressão Linear – Liderança ética

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	R	R²
1	0.531	0.282

Coeficientes do Modelo - Liderança ética (2)

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto	-0.737	2.368	-0.311	0.758
Escala da motivação	0.739	0.252	2.938	0.007
Escala da sustentabilidade	0.313	0.312	1.003	0.325

Fonte: Elabora pelo Jamovi

Os resultados obtidos confirmam a relevância da liderança ética na promoção de práticas sustentáveis. A correlação positiva entre liderança e motivação intrínseca reforça a literatura existente, que aponta para a importância de líderes éticos em ambientes organizacionais desafiadores como setor mineiro. Além disso, o modelo de regressão linear evidencia que a presença de valores éticos contribui diretamente para a sustentabilidade organizacional, uma conclusão alinhada comos estudos como os de Brown et al. (2021).

No contexto angolano, onde o setor mineiro enfrenta desafios económicos e sociais significativos, os resultados destacam a necessidade de formação contínua para líderes e a implementação de práticas organizacionais alinhadas às normas internacionais de sustentabilidade.

CAPÍTULO - 6

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é discutir os resultados obtidos à luz do referencial teórico e das hipóteses formuladas, analisando tanto os resultados estatísticos quanto as implicações práticas para a liderança ética e a motivação para a sustentabilidade no setor mineiro angolano.

Para garantir a fiabilidade dos dados, foram realizados testes psicométricos que confirmaram a validade estatística do estudo. Os resultados do Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do Alfa de Cronbach revelaram coeficientes superiores a 0,70, indicando um nível adequado de consistência interna e robustez dos instrumentos utilizados (Shrestha, 2021). Além disso, a percentagem da variância explicada superou 60%, reforçando a validade dos construtos avaliados.

A discussão dos resultados é organizada em duas secções: (1) Interpretação Estatística, onde são apresentados os principais achados quantitativos, e (2) Implicações Práticas, onde se exploram as consequências destes achados no contexto organizacional e na gestão da sustentabilidade no setor mineiro.

Interpretação Estatística

RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA ÉTICA E MOTIVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Os resultados estatísticos confirmam que a liderança ética tem um impacto significativo na motivação para a sustentabilidade dos colaboradores. A análise de correlação revelou uma relação positiva moderada ($r = 0,532$, $p < 0,001$) entre estas variáveis, sustentando a

teoria de Brown, Treviño e Harrison (2021), segundo a qual líderes éticos estabelecem normas claras e inspiram comportamentos alinhados com valores sustentáveis.

A regressão linear demonstrou que a liderança ética explica 28,2% da variância da motivação para a sustentabilidade ($R^2 = 0,282$, $p = 0,007$). Estes resultados indicam que, em contextos organizacionais onde os líderes adotam práticas de transparência, justiça e partilha de poder, os trabalhadores tendem a demonstrar maior predisposição para integrar práticas sustentáveis no seu quotidiano profissional.

PAPEL MEDIADOR DA LIDERANÇA ÉTICA

Os dados também confirmam que a liderança ética desempenha um papel mediador na relação entre a perceção da sustentabilidade e a motivação para práticas sustentáveis ($\beta = 0,739$, $p = 0,007$). Estes achados reforçam que, mesmo que os colaboradores reconheçam a importância da sustentabilidade, a falta de uma liderança ética pode comprometer a sua motivação para agir de forma sustentável.

A literatura aponta que a perceção da sustentabilidade só se traduz em ações concretas quando os líderes adotam um comportamento coerente com os valores sustentáveis (Brown et al., 2021). No setor mineiro, onde os desafios socioambientais são significativos, esta mediação torna-se ainda mais relevante para assegurar que as diretrizes de sustentabilidade sejam efetivamente incorporadas na cultura organizacional (Cullen, 2022).

INFLUENCIA DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA NA SUSTENTABILIDADE

A investigação também analisou a relação entre motivação intrínseca e a adoção de práticas sustentáveis. A correlação entre estas variáveis apresentou os seguintes

coeficientes; Consumo consciente: $r = 0,088$, $p = 0,325$; Gestão de desperdício: $r = 0,199$, $p = 0,146$; Preocupação ambiental: $r = -0,054$, $p = 1,000$.

Os resultados indicam que colaboradores motivados por fatores intrínsecos tendem a demonstrar maior envolvimento em práticas sustentáveis, embora esta relação possa ser influenciada por fatores externos, como políticas organizacionais e incentivos institucionais. Além disso, a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2017) foi confirmada, demonstrando que a satisfação de necessidades psicológicas como autonomia, competência e relacionamento está diretamente relacionada com o envolvimento dos trabalhadores em práticas sustentáveis.

Implicações Práticas

Os resultados estatísticos desta investigação têm implicações diretas para a gestão organizacional no setor mineiro angolano. Com base nos resultados, identificam-se as seguintes recomendações estratégicas:

Promoção da Liderança Ética

Os dados confirmam que a liderança ética é um fator determinante para a motivação dos colaboradores e para a adoção de práticas sustentáveis. Assim, recomenda-se que as empresas mineiras invistam na formação de líderes, assegurando que estes incorporem valores de transparência, equidade e responsabilidade social. Para tal, as organizações devem:

1. Implementar programas de formação em liderança ética, centrados na tomada de decisão justa e na gestão sustentável.

2. Criar mecanismos de avaliação contínua dos líderes, garantindo a aplicação dos princípios éticos no quotidiano organizacional.
3. Fomentar políticas de comunicação aberta, promovendo um ambiente de confiança e participação ativa dos colaboradores.

Reforço da Motivação dos Colaboradores

A motivação intrínseca demonstrou ser um fator essencial para a adesão às práticas sustentáveis. Assim, as empresas devem adotar estratégias que estimulem o envolvimento ativo dos trabalhadores, tais como:

1. Criar sistemas de reconhecimento e valorização do desempenho sustentável dos colaboradores.
2. Desenvolver planos de progressão na carreira alinhados com os princípios ESG.
3. Incentivar o envolvimento direto dos trabalhadores na formulação e implementação de políticas de sustentabilidade.

Implementação de Políticas Sustentáveis

A perceção da sustentabilidade está diretamente ligada à motivação dos trabalhadores. Para reforçar este compromisso, as organizações devem:

1. Adotar certificações ambientais, como a ISO 14001, reforçando a credibilidade das suas práticas sustentáveis.
2. Promover a redução da pegada ecológica, através da reciclagem de materiais, eficiência energética e reabilitação de áreas mineradas.

3. Integrar práticas de responsabilidade social corporativa, assegurando que as comunidades locais beneficiem diretamente das operações mineiras.

Enfrentamento dos Desafios Éticos e Regulatórios

Um dos principais desafios para a implementação de uma liderança ética em Angola é a prevalência de elevados índices de corrupção, que afetam a confiança nas instituições e a tomada de decisão empresarial. No entanto, esforços recentes têm sido feitos para mitigar esta realidade. Em 2024, o Governo de Angola aprovou a Estratégia Nacional de Prevenção e Repressão da Corrupção (2024-2027), reforçando a governança e a transparência nos setores público e privado. Estas iniciativas são essenciais para criar um ambiente empresarial mais responsável e competitivo.

Além disso, estudos internacionais sugerem que empresas que adotam práticas alinhadas aos padrões ESG têm maior acesso a investimentos internacionais (EY Global, 2023; Australian Mining, 2024). Assim, ao fortalecer a ética e a transparência, as empresas mineiras angolanas podem melhorar a sua reputação global e atrair novas oportunidades de financiamento.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Embora os resultados sejam robustos e suportem as hipóteses propostas, existem algumas limitações que devem ser consideradas: A amostra utilizada foi limitada a um conjunto específico de empresas mineiras em Angola, o que pode restringir a generalização dos resultados para outros setores ou regiões.

Os resultados desta investigação demonstraram a relevância da liderança ética na motivação para a sustentabilidade no setor mineiro. No entanto, para uma compreensão mais abrangente da temática, futuros estudos poderiam explorar diferentes setores industriais e contextos geográficos, permitindo uma validação mais ampla dos achados e uma análise comparativa entre setores com desafios semelhantes.

Entre os setores que poderiam beneficiar-se de um estudo sobre liderança ética e sustentabilidade, destacam-se:

Setor Energético (Petróleo e Gás) – devido à necessidade de governança ética e ao impacto ambiental significativo das operações, este setor poderia beneficiar-se de uma investigação sobre como a liderança ética pode impulsionar práticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Setor da Construção Civil – caracterizado por um elevado consumo de recursos naturais e geração de resíduos, um estudo sobre liderança ética e sustentabilidade poderia identificar estratégias para promover a construção sustentável e melhorar as condições laborais.

Setor Industrial e Manufatureiro – enfrenta desafios relacionados com emissões de carbono, desperdício industrial e condições de trabalho, tornando essencial compreender como a ética na liderança pode incentivar a adoção de práticas sustentáveis e competitivas.

Setor Agrícola e Agroindústria – dado o impacto da agricultura na gestão de recursos hídricos, desflorestação e biodiversidade, a liderança ética poderia desempenhar um papel fundamental na implementação de modelos mais sustentáveis e na promoção da equidade social nas cadeias de abastecimento.

Setor Tecnológico e Digital – com desafios associados à produção de hardware, extração de minerais raros e consumo energético, um estudo nesta área poderia explorar como a ética na liderança pode fomentar práticas responsáveis na inovação tecnológica.

A utilização de questionários autoaplicáveis pode ter introduzido viés de resposta, uma vez que os participantes podem ter respondido de acordo com o que consideram ser socialmente desejável. Investigações futuras poderiam complementar os questionários com entrevistas e observações diretas para captar uma visão mais holística das percepções e comportamentos dos colaboradores.

Embora a liderança ética tenha sido identificada como uma variável mediadora significativa, outras variáveis, como a cultura organizacional e o estilo de comunicação, podem também desempenhar um papel importante na relação entre sustentabilidade e motivação.

Futuros estudos poderiam investigar o papel destas variáveis para obter uma compreensão mais abrangente. Outra limitação prende-se com a ausência de variáveis contextuais específicas, como o impacto das políticas governamentais e a influência de fatores culturais na motivação para a sustentabilidade. Investigações futuras poderiam explorar estas variáveis para enriquecer a compreensão sobre a adoção de práticas sustentáveis em diferentes contextos e sectores.

Além disso, estudos comparativos entre a indústria mineira em Angola e outros sectores com impacto ambiental relevante, como a agricultura e a construção, poderiam oferecer uma compreensão mais abrangente das influências culturais e estruturais sobre a eficácia da liderança ética. Essa análise pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias

adaptativas para diferentes cenários organizacionais. Recomenda-se que as empresas mineiras em Angola adotem uma postura responsável e transparente, alinhando-se às normas ESG. Estas práticas fortalecem a reputação organizacional e contribuem para a sustentabilidade, promovendo o cumprimento de requisitos regulamentares e atraindo investidores internacionais (EY Global, 2023; Australian Mining, 2024)."

CONCLUSÃO

Este estudo procurou compreender o impacto da liderança ética na motivação dos colaboradores para práticas sustentáveis no setor mineiro angolano. Os resultados obtidos confirmam que líderes éticos desempenham um papel essencial na construção de uma cultura organizacional mais sustentável, incentivando os trabalhadores a envolverem-se ativamente em práticas ambientais e sociais responsáveis.

A análise estatística revelou que a liderança ética influencia diretamente a motivação intrínseca dos colaboradores, criando um ambiente onde valores como transparência, justiça e integridade são promovidos e valorizados. Além disso, confirmou-se que a liderança ética atua como mediadora na relação entre a percepção da sustentabilidade e a motivação dos colaboradores, ou seja, os trabalhadores não se limitam a reconhecer a importância da sustentabilidade, mas são mais propensos a agir quando percebem que os seus líderes estão verdadeiramente comprometidos com esses princípios.

Os achados desta investigação evidenciam que a sustentabilidade no setor mineiro não pode ser apenas um compromisso formal ou *estratégico*, mas sim uma cultura incorporada no dia a dia da organização. Com base nos resultados, algumas ações

concretas podem ser adotadas pelas empresas para fortalecer a liderança ética e promover um modelo de negócio mais sustentável:

1. Reforçar a liderança ética como pilar estratégico

1. Implementar formações contínuas para líderes e gestores sobre ética, transparência e responsabilidade social.
2. Criar mecanismos internos de monitorização e feedback, garantindo que os princípios éticos são aplicados de forma consistente.
3. Promover políticas de comunicação transparente, incentivando o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões.

2. Fomentar um ambiente de trabalho sustentável e motivador

- a. Desenvolver programas de reconhecimento para colaboradores que adotam práticas sustentáveis no seu dia a dia profissional.
- b. Estabelecer planos de progressão na carreira alinhados com princípios
- c. ESG (Environmental, Social and Governance). Incentivar a participação ativa dos trabalhadores na definição de estratégias de sustentabilidade da empresa.

3. Adotar e reforçar políticas ambientais e sociais

- A. Implementar certificações ambientais, como a ISO 14001, para demonstrar o compromisso com a sustentabilidade.
- B. Aplicar medidas de eficiência energética, reciclagem e recuperação de áreas degradadas.

- C. Desenvolver projetos de responsabilidade social corporativa, assegurando que as comunidades locais beneficiam das operações mineiras.

4. Melhorar a governança e a transparência no setor mineiro

1. Fortalecer medidas de combate à corrupção, promovendo práticas empresariais mais transparentes e responsáveis.
2. Alinhar as empresas com padrões ESG e normativas internacionais, tornando a indústria mineira angolana mais competitiva e atrativa para investidores.
3. Implementar códigos de conduta rigorosos, garantindo que a sustentabilidade e a ética empresarial sejam prioridades da gestão organizacional.

Dado o impacto positivo da liderança ética na sustentabilidade organizacional, sugere-se que futuros estudos explorem;

1. Outros setores industriais para além da mineração, como energia, construção civil e agroindústria, onde desafios éticos e ambientais também são críticos.
2. Abordagens qualitativas complementares, como entrevistas e estudos de caso, para aprofundar a perceção dos colaboradores sobre a influência da liderança ética.
3. A influência da cultura organizacional na adoção de práticas sustentáveis, explorando como diferentes estruturas empresariais impactam a eficácia da liderança ética.
4. Estudos longitudinais, que analisem ao longo do tempo os efeitos das políticas de liderança ética e sustentabilidade nas empresas e nas comunidades envolventes.

A presente investigação confirmou que a liderança ética é um fator determinante para a promoção da sustentabilidade no setor mineiro angolano. Mais do que uma obrigação

legal ou uma tendência de mercado, a adoção de práticas sustentáveis deve ser um compromisso genuíno das empresas e dos seus líderes.

As organizações que integram valores éticos na sua cultura corporativa não só melhoram o seu desempenho interno e a motivação dos colaboradores, como também fortalecem a sua reputação e competitividade no mercado global. Num mundo onde a sustentabilidade é cada vez mais valorizada, investir numa liderança ética e responsável não é apenas uma necessidade, mas um caminho essencial para o futuro das empresas mineiras e do desenvolvimento sustentável em Angola.

REFERÊNCIAS

Ajol. (2023). Economia circular e mineração sustentável: Desafios e oportunidades em África. <https://www.ajol.info/>.

António, J. (2023). Desafios da governança e sustentabilidade em Angola. Luanda: Editora Universitária Angolana.

António, M. I. D. S. R. (2023). A ética e compliance na gestão de recursos humanos: Estudo de caso da empresa Saipem Luxemburgo Sucursal de Angola. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar, 4(8), e483858.

Australian Mining. (2024). Emerging ESG issues in mining for 2024. <https://www.australianmining.com.au/emerging-esg-issues-in-mining-for-2024/>

Australian Mining. (2024). Ethical leadership and environmental regulation: Challenges for mining industries. <https://www.australianmining.com.au/emerging-esg-issues-in-mining-for-2024/>

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology, 60(1), 421–449. 1–422. https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/1

Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. Academy of Management Annals, 11(1), 105-149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2ª ed.). Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates.

Bennis, W. G. (1995). *A intervenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus.

Bennis, W. G. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>

Bilderback, A. (2023). Ethical leadership in African extractive industries: A path to ESG integration. *Journal of Sustainable Business*, 12(3), 45–62.

Bilderback, E. (2023). *Sustainability and leadership in resource-dependent economies*. London: Routledge.

Bilderback, E. (2023). Sustainability practices in emerging markets. *Journal of Sustainable Management*, 15(2), 23-35.

Bilderback, S. (2023). Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0005>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2023). Ethical leadership: New directions and insights from global contexts. *Journal of Business Ethics*, 178(3), 569–590.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2021). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101479. .

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2021). Ethical leadership: A review of the literature. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 569–590.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2021). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. [.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002)

Brundtland, G. (1987). *Our Common Future*.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carvalho, T. (2020). *Ética e liderança organizacional: Um estudo sobre o impacto da moralidade na cultura corporativa*. Editora UNESP.
- Ciências e Cognição. (2024). Necessidades psicológicas básicas e motivação. <https://cienciasecognicao.org/necessidades-psicologicas-basicas-e-motivacao/>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Cruz, G. (2022). A relevância de um código de ética nos Bombeiros Portugueses.
- Cullen, J. (2022). Ethical leadership in the mining sector: An African perspective. *Mining and Corporate Responsibility Review*, 12(4), 45-60.
- Cullen, J. B. (2022). Ethical leadership in developing economies: The role of culture. *Leadership Quarterly*, 33(1), 101123.
- Cullen, J. G. (2022). Moral recovery and ethical leadership. *Journal of Business Ethics*.
- Cullen, L. (2022). Mining and ethics: Building sustainable leadership frameworks. *Mining Policy Journal*, 14(1), 25–39.
- Cullen, T. (2022). *Environmental governance in African mining sectors*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Da Silva, L. X., Soares Marques, N. J., Pereira, M., Horz, V., & Capuano, A. P. (2023). Efeitos da liderança transformacional e da Responsabilidade Social das

Organizações sobre o engajamento organizacional e cidadania. *Contabilidade e Negócios*, 18(36).

Dashwood, H. S. (2020). Sustainable Development and Mining. *The Extractive Industries and Society*, 7(3), 1027-1035.

Dashwood, H. S. (2020). Sustainable mining and ethical leadership in developing economies. *Resources Policy*, 68, 101–108.

De Hoogh, A. B. H., & 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(3), 297-311.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2022). Ethical leadership: A review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 176(3), 507–528. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04515-1>

De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2022). Ethical leadership in times of organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101548.

DE, U. M. A. P. D. E. I. (2023). Guia prática para promover a integridade empresarial com uma perspectiva de igualdade de género, diversidade, inclusão. Organização/Editora. allianceforintegrity.org.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 61(3), 231-242.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.

Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2022). The Investor Revolution. *Harvard Business Review Press*. <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>

Ecoangola. (2020). Sustentabilidade. <https://www.ecoangola.org/sustentabilidade>

Elkington, J. (2018). 25 Years of Triple Bottom Line Thinking. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Elkington, J. (2018). The Triple Bottom. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Erickson, S. (2021). Communication in a crisis and the importance of authenticity and transparency. *Journal of Library Administration*, 60(5), 118. <https://doi.org/>.

Estrategizando. (2024). O papel transformador da liderança ética na sustentabilidade: Lições extraídas da indústria mineira. <https://estrategizando.pt/noticia/o-papel-transformador-da-lideranca-etica-na-sustentabilidade>

EY Global. (2023). Risks and opportunities for mining and metals in 2024. https://www.ey.com/en_ps/insights/energy-resources/risks-opportunities

Ferreira, L., & Lima, R. (2021). Liderança servidora e o comprometimento organizacional: Evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão*, 8(2), 45-61.

Ferreira, L., & Lima, R. (2021). Modelos de liderança em países emergentes: desafios e oportunidades para a ética organizacional. *Revista Brasileira de Administração*, 9(2), 45-60.

Ferreira, M. & Lima, R. (2021). Ética e Cultura Organizacional em África: Lições de Moçambique e Botswana. *Revista de Administração Africana*, 8(2), 115–134.

Ferreira, M., & Lima, C. (2021). Governança corporativa e sustentabilidade em África: Estudos de caso em Botswana e Moçambique. *Revista Africana de Gestão*, 8(2), 89–105.

Franks, D. M. (2015). *Mountain movers: Mining, sustainability and the agents of change*. Routledge.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2021). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101512.

Garlet, V., Beuron, T., Balsan, L., Ávila, L., & Madruga, L. (2021). Construção e validação da escala de comportamento para a sustentabilidade. *Desenvolvimento em Questão*. ResearchGate, 356-374.

Geoinova. (2022). *Os caminhos para uma mineração sustentável*. <https://geoinova.com.br/os-caminhos-para-uma-mineracao-sustentavel/>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.

Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de Liderança: Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores*. (Dissertação de mestrado).

Governo de Angola. (2024). *Estratégia Nacional de Prevenção e Repressão da Corrupção (2024-2027)*. <https://governo.gov.ao/noticias/1633/governo/conselho-de-ministros/aprovada-estrategia-nacional-de-prevencao-e-repressao-da-corrupcao>

Gupy. (2024). Motivação intrínseca e extrínseca: O que são e como impactam o desempenho? <https://www.gupy.io/blog/motivacao-intrinseca-e-extrinseca>

Hannah, S. T., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Jennings, P. L. (2020). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *The Leadership Quarterly*, 31(3), 101364.

Hill.Jiang, H., & Shen, H. (2023). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948-975.

Hilson, G., & Murck, B. (2000). Sustainable development in the mining industry: Clarifying the corporate perspective. *Resources Policy*, 26(4), 227–238. [https://doi.org/10.1016/S0301-4207\(00\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S0301-4207(00)00041-6)

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3ª ed.). McGraw-Hill.

Honest Values. (2024). Cultura organizacional e sua influência na ética na gestão de pessoas. <https://www.honestvalues.com.br/cultura-organizacional-etica-gestao-pessoas>

Kemp, D., Owen, J. R., Gotzmann, N., & Bond, C. (2011). Just relations and company–community conflict in mining. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 93–109. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0711-y>

Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2021). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 27(4), 487-502.

Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120262.

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*.

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2023). Ethical leadership and its impact on ESG-focused cultures. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 451–469.

Lafaete. (2023). Mineração sustentável: Por que a preocupação vem aumentando nos últimos anos. <https://www.lafaetelocacao.com.br/artigos/boas-praticas-de-mineracao-sustentavel/>

Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.

Laurence, D. (2006). Optimisation of the mine closure process. *Journal of Cleaner Production*, 14(3-4), 285-298. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.04.011>

Li, Y., Kim, H., & Zhao, X. (2021). Resilience-based leadership for organizational sustainability: A systematic review. *Sustainability*, 13(10), 5500.

Lider Magazine. (2024). Inovação e sustentabilidade no setor mineiro em análise na conferência e exposição empresarial mineira. Recuperado de <https://lidermagazine.ao/inovacao-e-sustentabilidade-do-sector-mineiro>.

Lopes, J. C., & Demajorovic, J. (2020). Responsabilidade Social Corporativa: Uma visão crítica a partir do estudo de caso da tragédia socioambiental da Samarco. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 308-322. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190053>

Martins, A. S. (2019). A importância da liderança ética na administração pública. (Dissertação de mestrado). ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

McKinsey & Company. (2021). The Business Case for Sustainability. https://www.mckinsey.com/spContent/bespoke/esgpdf/pdfs/in/McKinsey_2021_ESG_Report_VF.pdf

MDNP – Mineral Development Network Platform. (2023). Relatório de RSE e boas práticas na mineração. <https://www.mineralplatform.eu/pt-pt/responsible-mining-sdg/csr-reporting-and-good-practice>

MDPI. (2024). Ethical Leadership in Sustainable Organization Management. Sustainability. https://www.mdpi.com/journal/sustainability/special_issues/Ethical_Leadership_Management

Mendes, J., & Oliveira, P. (2022). Os impactos da liderança servidora na retenção de talentos. *Gestão & Desenvolvimento*, 10(3), 88-102.

Ministério das Finanças de Angola. (2017). Plano Nacional de Desenvolvimento 2018–2022. Luanda: Governo de Angola
<https://www.ucm.minfin.gov.ao/cs/groups/public/documents/document/zmlu/njax/~edis/p/minfin601408.pdf>

Ministério de Minas e Energia do Brasil. (2024). Desenvolvimento Sustentável na Mineração. <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/secretarias/geologia-mineracao-e-transformacao-mineral/desenvolvimento-sustentavel-na-mineracao>.

MIREMPET. (2024). Relatório Anual sobre a Indústria Mineira e a Adesão à ITIE. Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás. https://mirempet.gov.ao/fotos/frontend_11/gov_documentos/2024_itie_relatorio_2022_compressed_1879799133671255dca6212.pdf

Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. S. (2012). O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697.

Monteiro, A. C. F. (2023). A liderança ética e o seu impacto nas organizações. (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho).

Neves, L. G., Jordão, F., Pina e Cunha, M., Vieira, D. A., & Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 34(2), 165-176.

Neves, L., & Coimbra, J. L. (2017). Relação da liderança do diretor com o comprometimento e a motivação dos professores no contexto educativo português. *Revista E-Psi*, 7(1), 1-24.

Neves, L., & Coimbra, J. L. (2018). A liderança em contexto educativo: Validação da escala ética, transformacional e moral. *Psychologica*, 61(2), 31-46.

Neves, P. (2023). A liderança em Angola - Desafios para o futuro. Portal da Liderança. <https://www.portaldalideranca.pt/opiniaio/convidados/2526-a-lideranca-em-angola>

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9.^a ed.). Sage Publications.

Oliveira, G. (2024). Mineração Sustentável. <https://cetesb.sp.gov.br/escolasuperior/wp-content/uploads/sites/30/2024/03/Grasielle-Oliveira-Mineracao-Sustentavel.pdf>

Open Academy Santander. (2024). Motivação intrínseca e extrínseca: Como funcionam e qual é mais eficaz? https://www.santanderopenacademy.com/pt_br/blog/motivacao-intrinseca-extrinseca.html.

Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.

PNUD. (2023). Relatório de Desenvolvimento Humano – Angola 2023. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. <https://www.undp.org/pt/angola/publications/relatorio-do-desenvolvimento-humano-rdh-2023-2024>

Quartilho, I. A. (2020). A relação entre liderança responsável e a criatividade individual: O papel mediador do suporte do líder. (Dissertação de mestrado). Iscte-Instituto Universitário de Lisboa.

Queiroz, I. D. (2023). O papel da comunicação interna no reforço da Responsabilidade Social das Organizações interna das organizações de retalho alimentar: o caso do Lidl Portugal.

Revlo. (2023). Certificação ISO 14001 na mineração no Brasil. Recuperado de <https://revlo.com.br/certificacao-iso-14001-na-mineracao-no-brasil>

Ribeiro, C., & Souza, M. (2023). Transparência e ética nas organizações: Estratégias para uma governança sustentável. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/Transparencia_etica_organizacoes_governanca_sustentavel

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17^a ed.). Pearson

Robertson, D. C., Braady, J., & Hoffman, W. (2022). Corporate ethics and sustainable leadership. *Journal of Corporate Ethics*, 19(3), 156-172.

Robertson, D., Braady, T., & Hoffman, M. (2022). Addressing ethical challenges in the mining sector: Insights for sustainable leadership. *Journal of Sustainable Mining*, 21(4), 45–62

Roszkowska, P. & Melé, D. (2020). Organizational factors in the individual ethical behaviour. The notion of the “organizational moral structure”. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 187-209. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00080-z>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press. https://books.google.com/books/about/Self_Determination_Theory.html?id=th5rDwAAQBAJ.

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, P. (2023). Ethical leadership as a driver for sustainable organizational development. *Sustainability*, 15(4), 1203.

Santana, H. S. P. (2022). A ética na liderança das instituições de ensino superior públicas em Angola. *Revista Internacional de Ciências, Tecnologia e Sociedade*, 4(2), 1-24.

Santos, A., & Lima, F. (2019). Sustainability challenges in Angola: A policy perspective. *African Development Review*, 31(2), 233-246.

Santos, L., & Lima, N. (2022). Sustainable Mining Practices in Angola: Challenges and Opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 327, 129495.

Santos, M., Almeida, R., & Nunes, B. (2023). O papel da liderança transformacional na gestão pública: Uma análise bibliográfica. Editora UNISV.

Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.

Sarwar, H., Mumtaz, A., & Batool, T. (2022). Ethical leadership and employee intrinsic motivation: A pathway to organizational sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 952–970.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5^a ed.). Wiley.

Gracia de Castro, J. (2022). Reflexões sobre a importância da integridade pública: o fortalecimento da confiança nas instituições e o controlo da corrupção. In L.G.B. Segura, L. F. T. Keppen. & M. Zenkner (Eds.). *Sistema de integridade e poder judiciário: Estudos em homenagem ao Ministro Luiz Fuz*(pp.35-60). Editora Fórum.

Senge, P. M. (2008). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday.

Sepe, J., Herrmann, H., & Salvador, N. N. B. (2021). Mineração, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade. https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/10275

SGS. (2024). Treinamento e capacitação para a mineração sustentável. <https://www.sgs.com/pt-br/services/treinamento-em-mineracaoSGSCorp+1SGSCorp+1>

Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>

Silva, B. S. (2024). A liderança ética e a influência na promoção do bem-estar dos trabalhadores: um estudo exploratório intersetorial. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/88949>

Silva, H., & Andrade, F. (2021). Liderança transformacional: Uma análise dos fatores influenciadores. ResearchGate.

Silva, I. S. D. P. (2015). Os Determinantes da adoção de uma estratégia de liderança em termos de sustentabilidade na Europa: O caso da Alemanha, França e Reino Unido. (Dissertação de Mestrado). Universidade Aberta.

Silva, R., Gonçalves, J., & Pereira, M. (2020). Environmental impacts and sustainable strategies in Angola. *Environmental Research*, 184, 109-128. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2020.109128>

Smith, P. B. (2005). Liderança, organizações e cultura: Modelo da administração do evento São Paulo: Pioneira. https://minerva.ufrj.br/F/?func=direct&doc_number=000206954&local_base=UFR01

Sodiam. (2023). Sustentabilidade e responsabilidade social na mineração em Angola. <https://sodiam.co.ao/sustentabilidade>

Tera Ambiental. (2021). Entenda os três pilares da sustentabilidade. <https://www.terambiental.com.br/blog/entenda-os-tres-pilares-da-sustentabilidade/>

Toda Matéria. (2022). Sustentabilidade: O que é, conceito e seus tipos. <https://www.todamateria.com.br/sustentabilidade/>

Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index 2023. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>

Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.

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.

United Nations Department of Economic and Social Affairs.(2021). Sustainable Development Goals Report 2021. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/>

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Vasudevan, A., Musaed, M. M. A., Sam, T. H., Nagaraj, S., Thinakaran, R., Ruiteng, X., & Beleya, P. (2023). Ethical leadership on Employee Engagement in Construction Industry during Pandemic in Malaysia: Mediating Role of Organizational Culture (Market Culture). *RES MILITARIS*, 13(2), 1507-1530.

Vieira, E. A. (2011). A (in)sustentabilidade da indústria da mineração no Brasil. *Estação Científica*, 1(2), 1-15.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wikipédia. (2024). Teoria da autodeterminação.
https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_autodetermina%C3%A7%C3%A3o

WorkonGrid. (2024). Top 13 Mining Industry Trends in 2024.
<https://www.workongrid.com/blog/top-13-mining-industry-trends-in-2023> .

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8ª ed.). Pearson.

Yukl, G. (2023). Leadership in organizations (9ª ed.). Pearson.

Zabala. (2023). O futuro da exploração mineira será verde e sustentável.
<https://www.zabala.pt/opinao/futuro-mineira-verde-sustentavel/>

Zainab, B., Akbar, W., & Siddiqui, F. (2022). Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: mediating role of employee organization trust and moderated role of change-related self-efficacy. Leadership & Organization Development Journal, 43(1), 1-13.

ANEXOS

ANEXO 1

Instrumento (QLE)

A sua chefia direta.....O que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a).

- 1.Discordo plenamente
- 2.Discordo bastante
- 3.Discordo pouco
- 4.Não concordo nem discordo
- 5.Concordo pouco
- 6.Concordo bastante
- 7.Concordo plenamente

2. Explica quem é responsável pelo quê.

- 1.Discordo plenamente
- 2.Discordo bastante
- 3.Discordo pouco
- 4.Não concordo nem discordo
- 5.Concordo pouco
- 6.Concordo bastante

3.Não critica os subordinados sem uma boa razão.

- 1.Discordo plenamente
- 2.Discordo bastante
- 3.Discordo pouco
- 4.Não concordo nem discordo
- 5.Concordo pouco
- 6.Concordo bastante

7. Concordo plenamente

4. Explica o que é esperado de cada membro do grupo.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

5. Explica quem é responsável pelo quê e o que é esperado de cada membro do grupo.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

6. Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

7. Clarifica as prioridades.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

-
6. Concordo bastante
 7. Concordo plenamente
 8. Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes.
 1. Discordo plenamente
 2. Discordo bastante
 3. Discordo pouco
 4. Não concordo nem discordo
 5. Concordo pouco
 6. Concordo bastante
 7. Concordo plenamente
 9. Reconsiderará decisões com base em recomendações de liderados.
 1. Discordo plenamente
 2. Discordo bastante
 3. Discordo pouco
 4. Não concordo nem discordo
 5. Concordo pouco
 6. Concordo bastante
 7. Concordo plenamente
 10. Delega responsabilidades desafiantes aos liderados.
 1. Discordo plenamente
 2. Discordo bastante
 3. Discordo pouco
 4. Não concordo nem discordo
 5. Concordo pouco
 6. Concordo bastante
 7. Concordo plenamente
 11. Procura aconselhar-se junto dos colaboradores em questões relativas à estratégias.
 1. Discordo plenamente
 2. Discordo bastante
 3. Discordo pouco
 4. Não concordo nem discordo
 5. Concordo pouco
-

-
6. Concordo bastante
7. Concordo plenamente
12. Tende a não querer ou não ser capaz de abrir mão do controlo de projetos ou tarefas.
1. Discordo plenamente
2. Discordo bastante
3. Discordo pouco
4. Não concordo nem discordo
5. Concordo pouco
6. Concordo bastante
7. Concordo plenamente
13. Espera obediência inquestionável daqueles que a si reportam.
1. Discordo plenamente
2. Discordo bastante
3. Discordo pouco
4. Não concordo nem discordo
5. Concordo pouco
6. Concordo bastante
7. Concordo plenamente
14. Os gestores de topo trabalham como uma equipa eficiente.
1. Discordo plenamente
2. Discordo bastante
3. Discordo pouco
4. Não concordo nem discordo
5. Concordo pouco
6. Concordo bastante
7. Concordo plenamente
15. Estou otimista relativamente ao meu futuro com esta organização.
1. Discordo plenamente
2. Discordo bastante
3. Discordo pouco
4. Não concordo nem discordo
5. Concordo pouco
-

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

16. A equipa de gestão de topo está envolvida em todos os processos de tomada de decisão importantes.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

Instrumento (ECOS)

1. Interesse-me por questões relacionadas ao meio ambiente.

11. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

3. Evito desperdício de energia.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

4. Economizo água quando possível

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

-
- 5. Concordo pouco
 - 6. Concordo bastante
 - 7. Concordo plenamente
5. Tomo banho no menor tempo possível de forma a preservar a água.
- 1. Discordo plenamente
 - 2. Discordo bastante
 - 3. Discordo pouco
 - 4. Não concordo nem discordo
 - 5. Concordo pouco
 - 6. Concordo bastante
 - 7. Concordo plenamente
6. Apago a luz quando saio de ambientes vazios.
- 1. Discordo plenamente
 - 2. Discordo bastante
 - 3. Discordo pouco
 - 4. Não concordo nem discordo
 - 5. Concordo pouco
 - 6. Concordo bastante
 - 7. Concordo plenamente
7. Evito ligar vários aparelhos elétricos ao mesmo tempo nos horários de maior consumo de energia.
- 1. Discordo plenamente
 - 2. Discordo bastante
 - 3. Discordo pouco
 - 4. Não concordo nem discordo
 - 5. Concordo pouco
 - 6. Concordo bastante
 - 7. Concordo plenamente
8. Desligo aparelhos elétricos quando não estou a usar.
- 1. Discordo plenamente
 - 2. Discordo bastante
 - 3. Discordo pouco
 - 4. Não concordo nem discordo
-

-
- 5. Concordo pouco
 - 6. Concordo bastante
 - 7. Concordo plenamente
 - 9. Evito atirar lixo ao chão
 - 1. Discordo plenamente
 - 2. Discordo bastante
 - 3. Discordo pouco
 - 4. Não concordo nem discordo
 - 5. Concordo pouco
 - 6. Concordo bastante
 - 7. Concordo plenamente
 - 10. Quando não encontro um local para deitar o lixo guardo o resíduo para descartar em local mais adequado.
 - 1. Discordo plenamente
 - 2. Discordo bastante
 - 3. Discordo pouco
 - 4. Não concordo nem discordo
 - 5. Concordo pouco
 - 6. Concordo bastante
 - 7. Concordo plenamente
 - 11. Preocupo-me com a destruição do meio ambiente.
 - 1. Discordo plenamente
 - 2. Discordo bastante
 - 3. Discordo pouco
 - 4. Não concordo nem discordo
 - 5. Concordo pouco
 - 6. Concordo bastante
 - 7. Concordo plenamente
 - 13. Se hoje eu fosse comprar um carro levaria em conta o seu consumo.
 - 1. Discordo plenamente
 - 2. Discordo bastante
 - 3. Discordo pouco
 - 4. Não concordo nem discordo
-

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

14.

Preocupo-

me com a emissão de gases poluentes decorrentes do uso de automóveis.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

15. Quando possível, eu caminho, ando de bicicleta, utilizo boleia ou, ainda, uso transporte público para ajudar a reduzir a poluição do ar.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

16. Procuro comparar empresas com boa imagem socioambiental.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

17. Acredito que a comunicação realizada pelas empresas sobre responsabilidade social e ambiental deve ser confiável.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

18. Espero que as empresas façam mais do que está estabelecido em leis e procurem trazer benefícios para a sociedade.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

19. Mudo o meu comportamento de compra quando descubro práticas negativas da empresa (propaganda enganosa, não tratar bem os funcionários, impacto social e ambiental negativo...).

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

20. Colaboro para a preservação/conservação dos espaços públicos

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

21. Procuro orientar outras pessoas a não comprarem produtos que prejudicam o meio ambiente.

- 1.Discordo plenamente
- 2.Discordo bastante
- 3.Discordo pouco
- 4.Não concordo nem discordo
- 5.Concordo pouco
- 6.Concordo bastante
- 7.Concordo plenamente

22. Estou disposto(a) a pagar mais por produtos produzidos por empresas preocupadas com a preservação ambiental.

- 1.Discordo plenamente
- 2.Discordo bastante
- 3.Discordo pouco
- 4.Não concordo nem discordo
- 5.Concordo pouco
- 6.Concordo bastante
- 7.Concordo plenamente

Instrumento (MWMS)

1. Gosto de tarefas relativamente simples.

- 1.Discordo plenamente
- 2.Discordo bastante
- 3.Discordo pouco
- 4.Não concordo nem discordo
- 5.Concordo pouco
- 6.Concordo bastante
- 7.Concordo plenamente

2. O que mais me importa é gostar do que faço.

- 1.Discordo plenamente
- 2.Discordo bastante
- 3.Discordo pouco
- 4.Não concordo nem discordo
- 5.Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

3. Prefiro realizar um trabalho que já sei que posso fazer bem do que um trabalho que me obriga a desenvolver novas capacidades.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

4. É importante para mim ter margem de manobra para poder exprimir-me.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

5. Não obstante o resultado final de uma tarefa, fico satisfeito com esta se sentir que ganhei uma nova experiência.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

6. Fico mais confortável quando posso definir os meus próprios objetivos.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

-
5. Concordo pouco
 6. Concordo bastante
 7. Concordo plenamente
 7. Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo.
 1. Discordo plenamente
 2. Discordo bastante
 3. Discordo pouco
 4. Não concordo nem discordo
 5. Concordo pouco
 6. Concordo bastante
 7. Concordo plenamente
 8. Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho.
 1. Discordo plenamente
 2. Discordo bastante
 3. Discordo pouco
 4. Não concordo nem discordo
 5. Concordo pouco
 6. Concordo bastante
 7. Concordo plenamente
 9. Gosto de tentar resolver problemas complexos.
 1. Discordo plenamente
 2. Discordo bastante
 3. Discordo pouco
 4. Não concordo nem discordo
 5. Concordo pouco
 6. Concordo bastante
 7. Concordo plenamente
 10. Quero que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades.
 1. Discordo plenamente
 2. Discordo bastante
 3. Discordo pouco
 4. Não concordo nem discordo
-

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

11. A curiosidade é a força motriz por detrás de muito do que eu faço.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

12. Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

13. É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

14. Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

15. Tenho plena consciência dos objetivos de ascensão na carreira que estabeleci para mim.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

16. Sou fortemente motivado pelo reconhecimento do meu trabalho por parte das outras pessoas.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

17. Prefiro que alguém estabeleça por mim os objetivos que devo atingir a nível profissional

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

3. Discordo pouco

4. Não concordo nem discordo

5. Concordo pouco

6. Concordo bastante

7. Concordo plenamente

18. Desde que possa fazer o que gosto, não fico particularmente preocupado com o que me pagam.

1. Discordo plenamente

2. Discordo bastante

- 3.Discordo pouco
- 4.Não concordo nem discordo
- 5.Concordo pouco
- 6.Concordo bastante
- 7.Concordo plenamente