

**MESTRADO EM**  
Gestão de Recursos Humanos

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

PERCEÇÕES DE LIDERANÇA ÉTICA, SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

MARIA CAROLINA DE MASCARENHAS FRANCO

OUTUBRO – 2022

---

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**PERCEÇÕES DE LIDERANÇA ÉTICA, SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

**MARIA CAROLINA DE MASCARENHAS FRANCO**

**ORIENTAÇÃO:  
PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA**

**OUTUBRO – 2022**

---

## Resumo

A liderança ética tem vindo a tornar-se cada vez mais importante nas organizações. Líderes éticos possuem o poder de influenciar os colaboradores. Além disso, este estilo de liderança está a tornar-se uma dimensão vital em relação a um conjunto de fatores, como o sucesso organizacional, a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, entre outros.

O objetivo desta investigação é avaliar o impacto da liderança ética nos níveis de satisfação no trabalho e compromisso organizacional dos colaboradores. O presente estudo, suportado num inquérito por questionário, foi distribuído *online* para uma população composta por colaboradores a desempenhar funções em empresas a nível nacional. No total recolheu-se uma amostra total de 140 questionários válidos para estudo.

Os resultados apresentam efeitos estatisticamente significativos na relação da liderança ética sobre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (afetivo e normativo). Conclui-se que os colaboradores se sentem mais satisfeitos e comprometidos com a organização quando trabalham num ambiente de trabalho ético e de confiança e onde o líder ético segue uma conduta moral.

**Palavras-Chave:** Liderança Ética; Satisfação no Trabalho; Compromisso Organizacional

## **Abstract**

Ethical leadership is becoming increasingly important in organizations. Ethical leaders have the power to influence employees. Moreover, this leadership style is becoming a vital component in relation to a number of factors, such as organizational success, job satisfaction, organizational commitment, among others.

The aim of this research is to assess the impact of ethical leadership on employees' levels of job satisfaction and organizational commitment. This research, supported by a questionnaire survey, was distributed online to a population composed of employees working in companies at national level. A total sample of 140 valid questionnaires was collected for study.

The results show statistically significant effects on the relationship between ethical leadership, job satisfaction and organizational commitment (affective and normative). It is concluded that employees feel more satisfied and committed to the organization when they work in an ethical and trusting work environment where the ethical leader follows a moral conduct.

**Keywords:** Ethical Leadership; Job Satisfaction; Organizational Commitment

## Agradecimentos

Tenho que agradecer, primeiramente, à minha orientadora, a professora Rita Martins de Sousa, por toda ajuda prestada, toda a disponibilidade para me orientar e toda a paciência e simpatia para comigo. Muito obrigada!

Agradeço à minha família, aos meus pais por toda a dedicação, apoio e paciência que me deram, e por nunca me terem deixado desistir. À minha irmã Joana pelo ombro amigo, paciência e pelos momentos de distração e motivação quando já estava saturada do TFM. À minha irmã Isabel, que me acompanhou neste processo a realizar a sua própria dissertação, obrigada pelos *inputs*, foste a pessoa que mais me acompanhou durante estes meses e sem ti tinha entrado em desespero há muito tempo. Aos meus avós por todas as velinhas acesas para me dar sorte nesta jornada. Ao resto da minha família, obrigada por todo o carinho e todo o suporte emocional e físico ao longo deste tempo todo. Sem todos vocês não era metade da mulher que sou hoje.

Aos meus amigos, obrigada por todo o suporte, todos os conselhos e todos os jantares e almoços. Vocês foram um grande apoio, sempre um ouvido amigo para eu descarregar as minhas frustrações.

A todas as pessoas que me apoiaram de forma direta ou indiretamente, um grande agradecimento por tudo.

## Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>5</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>7</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Revisão de Literatura .....</b>	<b>9</b>
2.1. Liderança .....	9
2.2. Liderança Ética .....	10
2.3. Liderança Ética e Satisfação no Trabalho .....	13
2.4. Liderança Ética e Compromisso Organizacional .....	16
<b>3. Método .....</b>	<b>20</b>
3.1. Procedimentos de Recolha de Dados .....	20
3.2. Instrumentos de medida .....	21
3.2. População e Amostra .....	23
3.4. Fiabilidade da Escala .....	25
<b>4. Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>26</b>
4.1. Análise Descritiva das variáveis em Estudo .....	26
4.2. Análise de Correlação .....	28
4.3. Validação das Hipóteses de Investigação .....	31
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>37</b>
5.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros .....	38
<b>6. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>39</b>

<b>ANEXO 1- Correlações de Pearson .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO 2 – Questionário .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO 3 – Variâncias das variáveis dependentes explicadas pelo modelo .....</b>	<b>54</b>

### Índice de Figuras

Figure 1- Modelo de análise da Investigação .....	20
---	----

### Índice de Tabelas

Tabela 1- Estatística Descritiva da Amostra .....	24
Tabela 2- Fiabilidade das Escalas .....	26
Tabela 3- Estatística Descritiva da Escala da Liderança Ética .....	26
Tabela 4- Estatística Descritiva da Escala da Satisfação no Trabalho .....	27
Tabela 5- Estatística Descritiva da Escala do Compromisso Organizacional .....	28
Tabela 6- Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Satisfação no Trabalho) .....	32
Tabela 7- Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Compromisso Organizacional) .....	33
Tabela 8- Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Compromisso Afetivo).....	35
Tabela 9- Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Compromisso Normativo).....	35
Tabela 10- Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Compromisso Organizacional).....	36
Tabela 11- Correlações entre as Variáveis em Estudo .....	49
Tabela 12- Escala da Liderança Ética.....	51
Tabela 13- Escala da Satisfação no Trabalho .....	51
Tabela 14- Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional .....	53
Tabela 15- Variância da Satisfação no Trabalho explicado pelo modelo .....	54
Tabela 16- Variância do Compromisso Organizacional explicado pelo modelo .....	54
Tabela 17- Variância do Compromisso Afetivo explicado pelo modelo .....	55
Tabela 18- Variância do Compromisso Normativo explicado no modelo .....	55
Tabela 19- Variância do Compromisso Organizacional explicado pelo modelo .....	55

## 1. Introdução

A liderança é um fator de influência nas organizações (Ciulla, 1995; Yulk, 2013). Os objetivos organizacionais acabam por ser dependentes das capacidades dos líderes de inspirarem os seus funcionários a trabalharem, para assim, atingirem os objetivos esperados. Os líderes éticos encorajam tanto o desempenho ético como o desempenho relacionado com o trabalho (Brown e Mitchell, 2010).

A liderança ética é um conjunto de condutas que o líder pratica, de forma a incitar um ambiente ético na organização. O líder ético tem o dever de comunicar e promover comportamentos éticos entre os colaboradores (Arel, Beaudoin e Cianci, 2012; Brown, Treviño e Harrison, 2005).

Segundo Yates (2011), as ações que os líderes éticos têm com os colegas, a forma altruística como os líderes afetam a confiança das pessoas e os princípios adotados na tomada de decisão, torna credível o facto de esses comportamentos influenciarem positivamente as atitudes dos colaboradores, levando assim a uma maior satisfação no trabalho e a um maior compromisso organizacional.

A satisfação no trabalho é um estado emocional de sentimentos positivos, derivado de um conjunto de situações, como os valores e esperanças que o indivíduo tem sobre o ambiente e a organização. Resulta também da comparação do que é esperado de uma situação e o que é atingido em relação ao seu trabalho (Locke, 1976; Rebouças et al., 2007).

O interesse e conexão que os colaboradores têm com uma organização determinam o compromisso organizacional (Hunt et al., 1989). De acordo com Meyer e Allen (1991), o compromisso organizacional é um estado psicológico que estabelece a vontade de permanecer ou sair da organização.

O líder ético ao agir com uma postura íntegra, honesta e ética, faz aumentar o envolvimento dos seus colaboradores no trabalho e por consequência a satisfação profissional e o compromisso organizacional. Além disso ainda promove um ambiente de confiança nas organizações (Avolio et al., 2004; Brown et al., 2005).



Na literatura, existe um número limitado de investigações sobre a relação da liderança ética com o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho (Çelik, Dedeoğlu, e Inanir, 2015). Este estudo tem como principal objetivo explorar se a liderança ética influencia um aumento no nível de satisfação no trabalho e de compromisso organizacional, duas variáveis muito importantes dentro de uma organização. Sendo a questão fundamental orientadora desta investigação, a seguinte: Será que a existência de uma liderança ética influencia os níveis de satisfação no trabalho e de compromisso organizacional dos colaboradores?

Este estudo encontra-se dividido em cinco partes: Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Análise e Discussão dos Resultados e Conclusão. Depois da introdução segue-se a revisão de literatura que é composta por quatro secções onde se contextualiza o tema em análise. O capítulo metodológico inclui informações sobre os procedimentos, os instrumentos de medida, a população e amostra e a fiabilidade da escala. Relativamente à análise e discussão de dados, esta parte encontra-se subdividida em três secções onde está exposta a análise e discussão dos resultados. Por fim, na quinta parte, estão desenvolvidas as conclusões finais que se retiram da investigação, bem como, as limitações do trabalho e recomendações futuras.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1.Liderança**

Têm-se desenvolvido diversas versões sobre o conceito de liderança (Rego e Cunha, 2016; Gandolfi e Stone, 2018). Consequentemente, isso fez com que devido à quantidade de definições que apareceram sobre o tópico, tivesse havido muita dificuldade em delinear uma definição completa e concisa sobre o assunto (Bergamini, 2009, pp. 2-3). No entanto, apesar de toda a discordância que existe na literatura sobre o conceito, uma dimensão que todos têm em comum é que a liderança é uma importante componente organizacional (Gandolfi e Stone, 2018).

O conceito de liderança já passou por várias fases. Na década de 1980 havia um conceito mais relacionado com “comando e controlo”, seguido por uma abordagem de “fortalecer e acompanhar” até metade dos anos 2000, sendo que, atualmente, a abordagem vigente é “conectar e nutrir” (Buchanan, 2013 cit. *In* Gandolfi e Stone, 2018). Por outros termos, onde antigamente os colaboradores simplesmente faziam o que lhes era pedido sem terem nenhuma voz sobre o assunto, atualmente eles têm oportunidade de participar na tomada de decisão, fazendo assim com que estejam mais comprometidos e envolvidos na organização.

Segundo a definição da GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House et al., 1999, p. 184)

Armandi, Oppedisano e Sherman (2003) argumentam que a liderança é a influência de um líder num grupo de indivíduos em direção a um objetivo em comum. Rego e Cunha (2016), corroboram esse argumento, defendendo que a liderança é “um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”. (p.21)

Apesar das várias definições existentes na literatura, a importância da sua existência nunca é posta em causa. Um mau exercício da liderança, isto é, se esta não estiver presente, for tóxica ou ineficaz, pode trazer consequências para todos os envolvidos, ou seja, para as organizações, indivíduos, comunidades e sociedades (Gandolfi e Stone, 2016).

## **2.2. Liderança Ética**

A liderança é um fenómeno social definido como sendo um método de influência entre o líder e os seguidores. (Day e Antonakis, 2012). Como vimos, na literatura existem vários tipos de liderança, todavia, na última década, o estilo de liderança ética tem vindo a destacar-se neste âmbito (Ko et al., 2018).

Segundo os autores Brown, Treviño e Harrison (2005), a liderança ética é "a demonstração de uma conduta normativamente apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção da mesma conduta aos seus seguidores através da comunicação, reforço e tomada de decisões" (p.120).

Por sua vez, Arel, Beaudoin e Cianci (2012) apoiam esse conceito ao retratarem liderança ética como sendo um conjunto de condutas que um líder pratica, com o objetivo de incentivar, ou desincentivar, um ambiente de trabalho ético.

Este tipo de liderança caracteriza um líder, como um indivíduo que defende e segue a sua convicção moral, comunicando com os seus colaboradores com padrões éticos e de responsabilidade (Brown e Treviño, 2006).

Diversos autores afirmam que a liderança ética está relacionada com um conjunto de traços pessoais do líder. Segundo Treviño et al. (2003) e Brown et al. (2005) um líder ético deve ter valores como a integridade, a honestidade e a confiabilidade. Estes líderes devem tomar decisões justas e credíveis, para que, desta forma, se possa criar um bom ambiente de trabalho para todos os elementos da organização. Simões (2015) complementa que os líderes éticos devem manifestar um comportamento positivo, forte, autêntico, confiante, e moralmente correto. Para além disso, devem manter-se fiéis a eles próprios e às pessoas com quem trabalham.

Zhu, May and Avolio (2004) caracterizam líderes éticos como sendo "indivíduos que são imparciais e neutros, exibem comportamentos éticos, levam em conta os desejos das pessoas e protegem os direitos dos seus empregados de forma justa" (p.18).

Brown et al. (2005) enfatiza que estes líderes estão envolvidos em reconhecer, comunicar e promover os atos éticos entre os seus colaboradores e estão incumbidos de realizar e efetuar decisões mais transparentes. Em consequência, essas decisões, acabam por se refletir no desempenho dos seus seguidores, devido à grande influência dos líderes (Den Hartog, 2015).

Uma vez que a liderança ética é um elemento fundamental no desenvolvimento de uma cultura e ambiente ético na organização (Trevino et al., 2003), é importante frisar o poder que um líder ético tem nos seus colegas de trabalho. Este possui a capacidade de influenciar o desempenho, a motivação, a moral, os comportamentos e as ações dos

colaboradores. Como tal, é vital que este tenha uma comunicação clara e manifeste ações éticas na organização, para que os colaboradores possam seguir o seu exemplo e terem comportamentos éticos (Brown e Mitchell, 2010; Den Hartog e Belschak, 2012; Thomas, Schermerhorn e Dienhart, 2004).

Assim sendo, de modo a obter um ambiente de trabalho ético na organização, os líderes têm a responsabilidade de comunicar a importância da ética aos seus trabalhadores, e de recompensar o comportamento ético e corrigir o antiético (Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005). Para tal, é necessário que os princípios éticos estejam presentes em todos os colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico. Uma vez que são os atos e comportamentos do líder que influenciam os seus seguidores, este deve focar-se em moldar a sua conduta ética, de forma a promover a justiça organizacional (Neves et al., 2016).

Segundo Brown et al. (2005), os líderes éticos permitem aos seus subordinados a oportunidade de expressar as suas opiniões, ideias e preocupações antes da tomada de decisão final. No entanto, nem todos os líderes manifestam o tipo de comportamento que um líder justo e ético deve demonstrar aos seus colaboradores. Quando tal acontece, a empresa pode sofrer um impacto negativo devido à influência que os atos de um podem ter nos outros (Martins, 2014).

Na perspetiva de Howell e Avolio (1992), existem indivíduos em cargos de liderança que não têm as melhores intenções no exercer dessa posição, ou seja, eles tendem a ser controladores e manipuladores com os seus colaboradores em proveito dos seus próprios interesses, o que acaba por criar um mal-estar e insatisfação por parte dos liderados. Assim sendo, é importante que não se ultrapassem os padrões éticos (Hartog, 2015).

Um líder só poderá ser considerado um modelo de conduta ética, se as suas ações assim o demonstrarem, visto que as ações de um líder justo e honesto são refletidas nas ações dos seus liderados. Um líder ético, contribui para o bem-estar dos colaboradores e incentiva-os a continuarem na empresa, colaborando assim, para o seu sucesso e para o aumento do compromisso organizacional (Brown e Treviño, 2006; Elsetouhi et al, 2018).

Estudos revelam que este estilo de liderança tem efeitos positivos nos trabalhadores (Brown et al., 2005), uma vez que os líderes têm de apresentar uma conduta justa e de

respeito, o que se traduz num ambiente de confiança que acaba por influenciar a satisfação e dedicação dos seus funcionários (De Hoogh e Den Hartog, 2008).

Howe, Walsman, e Ellertson (2014), salientam que a liderança ética é vital para incentivar critérios elevados de desempenho e de satisfação no trabalho. Uma vez que, se os colaboradores sentirem que o líder oferece um ambiente no trabalho de confiança, fidelidade e integridade, ou seja, que estão a ser tratados de forma justa e ética, estes irão refletir/mimetizar o comportamento do líder. Consequentemente, vai originar num maior compromisso organizacional e diminuir o *turnover* (Elçi, et al, 2012; Moorman et al., 2013).

Investigações empíricas evidenciam que se os líderes aplicarem comportamentos éticos, tal irá levar a um crescimento nos níveis de compromisso organizacional, principalmente ao nível do orgulho que os colaboradores têm pela empresa, na partilha dos seus valores e na preocupação com o seu futuro (Brown e Treviño, 2006; Kim e Brymer, 2011; Kalshoven et al., 2011). Além disso, Neubert et al. (2009) afirmam que os comportamentos de liderança ética ajudam a proporcionar uma melhor atmosfera ética na organização, motivando o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho.

### **2.3. Liderança Ética e Satisfação no Trabalho**

A satisfação no trabalho é estudada com mais frequência no contexto do comportamento organizacional, existindo vários estudos sobre o assunto (Spector, 1997). De acordo com Locke (1976) “a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação do próprio trabalho ou experiências profissionais” (p.1304), podendo estar envolvidos tanto os processos emocionais como os cognitivos. São atribuídos vários fatores explicativos ao conceito de satisfação no trabalho, tais como o desafio do trabalho, a autonomia, a remuneração, a variedade, a promoção, e o próprio trabalho (Buitendach e Rothmann, 2009).

Rebouças et al. (2007) adiciona que esse estado emocional é derivado das características individuais, do contacto entre colaboradores, dos valores e das esperanças que se têm para com o ambiente e a entidade empregadora.

A satisfação no trabalho balança na relação entre o que o colaborador espera do seu trabalho e o que este sente que lhe proporciona. Existem três elementos implicados na avaliação dessa relação, nomeadamente: um padrão de valor explícito ou implícito, as perceções de determinado aspeto relativos ao trabalho e ao julgamento, de forma consciente ou inconsciente, da discrepância entre as precedentes perceções e os valores (Locke, 1969).

Segundo Spector (1997), trabalhadores com maior nível de satisfação exibem um *turnover* mais baixo e são mais cooperantes e pontuais. Por outro lado, efeitos negativos, como a ansiedade, a depressão e o *burnout* afetam a satisfação no trabalho do colaborador. (Faragher, Cass e Cooper, 2005). A satisfação no trabalho é vista como a maneira como um trabalhador se sente em relação ao seu trabalho, e sobre os vários aspetos que o constituem, sendo igualmente, tido em conta o que o indivíduo gosta ou não gosta do seu trabalho (Spector, 1997).

A satisfação no trabalho traz muitos benefícios para a organização, tal como, o aumento do desempenho e da motivação dos profissionais. Contudo, quando os colaboradores se encontram insatisfeitos profissionalmente pode levar ao absentismo, afastamento do trabalho e aos atrasos (Saari e Judge, 2004).

Brown e Treviño (2006) colocaram a hipótese de que a liderança ética estaria associada a várias atitudes e comportamentos positivos dos funcionários, tais como satisfação dos colaboradores, a motivação, e o compromisso organizacional.

A satisfação profissional é um dos elementos chave numa organização. Se os colaboradores se sentirem satisfeitos na organização, esse sentimento tende a refletir-se nos seus comportamentos e desempenhos (Brown e Treviño 2006; Judge e Bono 2001). Numa liderança ética, tais sentimentos de satisfação no trabalho levam a que haja uma maior probabilidade de sucesso organizacional (Avey et al., 2012; Bouckennooghe et al., 2015). No entanto, se o caso se revelar o contrário, e a liderança for antiética, então esse

fator pode levar a um impacto negativo nos níveis de satisfação e, conseqüentemente nos resultados da empresa (Liu e Lin, 2018; Vitell e Davis, 1990).

A liderança ética tem o poder de influenciar os colaboradores, tanto de uma forma positiva como negativa. Líderes éticos influenciam através da partilha de valores morais e da demonstração de atitudes e comportamentos éticos (Brown e Mitchell, 2010). Este tipo de liderança geralmente tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho (Brown et al., 2005). O simples facto de que os trabalhadores são tratados através de uma conduta ética e de forma justa instiga, a maneira como estes percecionam e avaliam o seu trabalho. Tal acaba por conduzir a um sentimento de satisfação para com o seu líder e com as suas condições laborais (Ahmad, Magda e Shahzad, 2018).

Devido ao facto de a liderança ser um processo de influência (Yukl, 2013), é credível assumir que os trabalhadores se sintam mais satisfeitos se estes contemplarem o seu líder como sendo um indivíduo honesto e altruísta. Trabalhar num ambiente caracterizado pela conduta ética resulta num maior compromisso com a organização e maior satisfação por parte dos colaboradores (Neubert et al., 2009). A influência de uma liderança ética tem impacto não só nos colaboradores, como também na organização.

Existem estudos que comprovam a existência de uma relação entre a liderança ética e a satisfação dos seguidores com os seus líderes (Guchait et al., 2016). Neubert et al. (2009) validam essa relação através de três aspetos.

Em primeiro lugar, os líderes éticos são percecionados como modelos a seguir entre os liderados devido à sua integridade, credibilidade, sentido de justiça e cuidado para com o bem-estar dos colaboradores (Stouten et al. 2012). Eles melhoram a autonomia no trabalho e possibilitam oportunidades de *feedback* e momentos de “voz” (Piccolo et al. 2010). Por conseguinte, essas ações fazem com que os seguidores se sintam respeitados, apoiados e levados em consideração, resultando num sentimento de obrigação, refletido quer em atos positivos, quer na satisfação profissional (Dirks e Ferrin, 2002; Kacmar et al., 2011).

Em segundo lugar, os líderes éticos tratam sempre os seus colaboradores de forma justa, no momento de tomada de decisão, avaliação de desempenho e atividades promocionais (Brown e Treviño 2006). Para além destes comportamentos originarem

confiança e entusiasmo entre os funcionários, eles também são considerados como os principais motivos para a satisfação no trabalho (Engelbrecht et al. 2017; Ko et al. 2018; Newman et al. 2014)

Por fim, e em terceiro lugar, o estudo da liderança ética é um processo assíduo de moralização, ou seja, os seguidores dão um peso moral às ações e comportamentos dos líderes. Porém, tal apenas pode suceder se as atitudes dos líderes estiverem alinhadas com os princípios morais dos colaboradores (Fehr et al. 2015). Brown e Mitchell (2010) descobriram uma coerência de valores, para demonstrar a influência de vários componentes éticos relacionados com a liderança carismática no local de trabalho. Esse tipo de líderes criam uma harmonia de valor entre si e os liderados, utilizando valores que já existem ou criando novos valores (Brown e Treviño 2009), promovendo assim a satisfação laboral (Shamir et al. 1998). Podemos assumir então que:

**Hipótese 1:** Existe uma relação positiva entre a liderança ética e a satisfação no trabalho.

## 2.4. Liderança Ética e Compromisso Organizacional

A satisfação no trabalho e o compromisso organizacional são duas das variáveis mais frequentemente estudadas em relação às atitudes dos colaboradores, nas organizações (McShane e Von Glinow, 2010; Steyrer, Schiffinger e Lang, 2008). No entanto, não existem muitos estudos sobre a relação entre o comportamento ético de um líder e o compromisso organizacional dos colaboradores (Zhu, May e Avolio, 2004).

O compromisso organizacional é caracterizado por uma aceitação e crença nos objetivos da empresa, vontade de exercer um esforço extra em nome da mesma, e desejo de permanecer no estabelecimento organizacional (Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974 cit. *In* Yates, 2011). Enquanto que Mowday et al. (1982) acreditam que numa organização, o compromisso organizacional é o fator que influencia a identificação e empenho dos colaboradores.



Além disso, Meyer e Allen (1991) defendem que o compromisso organizacional “...(a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (p. 67). Nessa perspectiva, o comprometimento é uma ligação estabelecida entre o indivíduo e a entidade, estabelecida quando este entra num estado psicológico, onde determina se pretende ou não fazer parte da organização.

Compromisso para uma organização é um fator importante para se ter em qualquer estabelecimento organizacional, uma vez que este, normalmente, traz consequências positivas para a empresa. A redução da rotatividade, o aumento do desempenho e o melhoramento do comportamento da cidadania organizacional, são alguns dos indicadores que são influenciáveis pelo compromisso organizacional (Meyer et al. 2002).

Segundo Eby et al. (1999) o compromisso organizacional pode ser dividido em três elementos: a experiência profissional, os fatores pessoais e os fatores organizacionais. Adicionalmente, Meyer e Allen (1991) defendem que o compromisso organizacional tem três componentes: compromisso afetivo (“*affective*”), normativo (“*normative*”) e calculativo (“*continuance*”). O compromisso afetivo é o estabelecimento de uma ligação emocional para com a organização, ou seja, o sujeito permanece na empresa porque quer, enquanto o compromisso normativo é a responsabilidade ética de continuar na empresa e não abandonar o emprego, isto é, existe um sentimento de dever e de responsabilidade. Por fim, o compromisso calculativo é a permanência na organização por receio de perder os benefícios e investimentos do emprego, ou seja, existe uma relação custo/benefício. É importante frisar que estes componentes não são mutuamente exclusivos, ou seja podem existir ao mesmo tempo no perfil de comportamento de um indivíduo.

Estudos indicam que a nível profissional, o compromisso afetivo e normativo suscitam colaboradores mais produtivos e com melhores resultados. Todavia, no que refere ao compromisso calculativo, constata-se o oposto (Rego, Souto & Cunha, 2007).

O compromisso organizacional é considerado um fator-chave nas organizações de alto desempenho (Pfeffer, 1998). Os seus sistemas de trabalho de alto desempenho influenciam as atitudes, as crenças, e os comportamentos dos seus trabalhadores (Boxall & Macky, 2007). É de notar que o compromisso organizacional está relacionado com o envolvimento dos colaboradores na organização e com a sua satisfação (Hunt et al., 1985). Com uma

abordagem altruísta dos líderes éticos, é possível que estes líderes possam afetar positivamente as atitudes dos seus colaboradores, levando a uma maior satisfação no trabalho (Yates, 2011) e a um maior compromisso organizacional.

Estudos evidenciam que um líder que seja justo (Allen e Meyer, 1990), que apoie os seus seguidores a envolverem-se na tomada de decisão (Rhodes e Steers, 1981) e que os trate cuidadosamente (Bycio et al., 1995) faz aumentar o compromisso organizacional nesses indivíduos. Gatling et al. (2016) adicionam que a junção de um bom líder e o comportamento do colaborador resultam no sucesso e compromisso organizacional. Ou seja, quando os líderes éticos mostram preocupação para com os trabalhadores, estes evidenciam um exemplo do tipo de conduta que o líder manifesta na organização. Como tal, os colaboradores sentem-se mais motivados e encorajados a terem uma melhor atitude e a cumprirem os objetivos organizacionais (Ployhart, 2006).

Segundo Ahmad e Gao (2018) a liderança ética é um elemento chave que assegura o compromisso organizacional. Uma organização com padrões éticos estabelecidos e com um ambiente de trabalho fundamentado na confiança e no respeito, resulta numa ligação mais forte com os membros da organização, o que acaba por ter consequências no comportamento dos colaboradores e origina um maior empenhamento e compromisso organizacional (Yaoa et al., 2019; Ala, Gul e Imran, 2021).

A liderança ética suscita um clima organizacional ético que se evidencia nas políticas, procedimentos e práticas da empresa que têm consequências morais (Cullen, Praveen Parboteeah e Victor, 2003). Este clima pode afetar de forma positiva o compromisso organizacional entre os trabalhadores (Cullen et al., 2003; Tsai e Huang, 2008). Zhu et al. (2004) defendem que os líderes éticos têm uma posição fundamental no esquema moral da empresa. Em outros termos, o comportamento moral do líder influencia, tanto direta como indiretamente, a atitude dos colaboradores na satisfação e no compromisso para com a organização (Pettijohn et al., 2008).

Assim sendo, de forma a investigar o efeito da liderança ética no compromisso organizacional, e nas suas dimensões, admitimos as seguintes hipóteses:

**Hipótese 2:** Existe uma relação positiva entre a liderança ética e o compromisso organizacional.

**Hipótese 2a:** Existe uma relação positiva entre a liderança ética e o compromisso afetivo.

**Hipótese 2b:** Existe uma relação positiva entre a liderança ética e o compromisso normativo.

**Hipótese 2c:** Existe uma relação negativa entre a liderança ética e o compromisso calculativo.

Segundo Mowday et al (1979), o compromisso organizacional, é visto como um componente mais complexo e duradouro, em relação à satisfação no trabalho. Este tem um desenvolvimento mais lento, mas consistente e é menos influenciável pelos eventos diários do que a satisfação no trabalho.

Para além disso, as duas variáveis não têm necessariamente de ocorrer ao mesmo tempo. É possível que um colaborador altamente comprometido com a organização não goste do trabalho que está a fazer, o que resulta num nível baixo de satisfação profissional. Tal como um empregado com altos níveis de satisfação no trabalho pode não se sentir ligado à organização, o que origina baixos níveis de compromisso organizacional (McPhee e Townsend, 1992).

No entanto, existem vários estudos na literatura que suportam a premissa de que existe uma relação positiva entre o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho (Mathieu & Zajac, 1990). Suma e Lesha (2013) argumentam que os dois conceitos estão interligados e influenciam-se mutuamente. A partir daqui, é possível considerar que:

**Hipótese 3:** Existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

Assim, o modelo de análise principal da investigação encontra-se ilustrada na figura 1, abaixo representada.

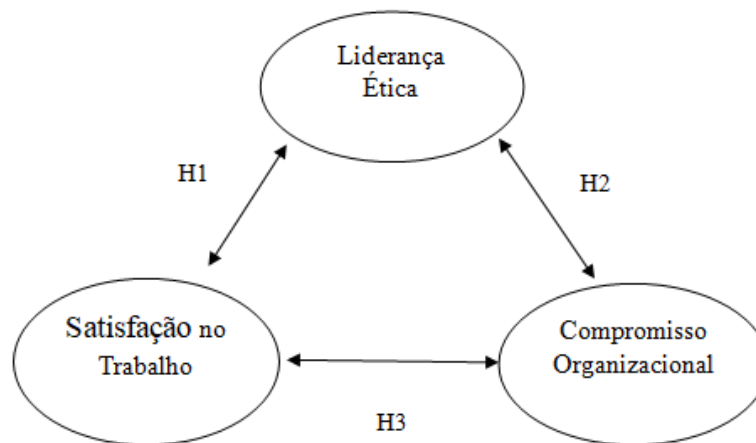


Figure 1- Modelo de análise da Investigação

Fonte: Elaborado

pela autora

### 3. Método

Neste capítulo da investigação apresenta-se a metodologia de investigação utilizada com a finalidade de analisar o impacto da liderança ética nos níveis de satisfação no trabalho e no compromisso organizacional.

Seguidamente serão apresentados os procedimentos adotados para a recolha de dados, os instrumentos de medida utilizados, a população e a amostra do estudo, assim como a fiabilidade da escala.

#### 3.1. Procedimentos de Recolha de Dados

A presente investigação tem por base uma metodologia quantitativa, de forma a ser possível avaliar a relação entre as variáveis. Para além disso, trata-se de um estudo do tipo correlacional e transversal, devido à recolha de dados acontecer num único momento no tempo. A escolha desta metodologia deve-se ao próprio objetivo da investigação, ou seja, o teste de hipóteses, permitindo assim alcançar resultados rigorosos e objetiváveis.

O processo de recolha de dados foi implementado com recurso a um inquérito por questionário *online*, com tempo médio de resposta de 10 minutos, que esteve ativo entre os meses de junho e agosto de 2022. A investigação foi realizada através da ferramenta *GoogleForms* e distribuído por meio de redes sociais, como o *Instagram*, *Facebook*,

*LinkedIn* e *WhatsApp*; assim como, por correio eletrónico (*e-mail*). A participação no questionário foi realizada de forma anónima e os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos.

O processo de recolha de dados foi composto por várias fases:

- I. Definição da população, ou seja, profissionais a desempenhar funções em empresas a nível nacional;
- II. Seleção e adaptação de questionários validados;
- III. Tradução das questões para a língua portuguesa;
- IV. Pré-teste do questionário, de forma a averiguar a sua clareza e adequação;
- V. Ajustamento do questionário conforme as sugestões dos inquiridos que realizaram o pré-teste;
- VI. Aplicação do questionário.

As escalas utilizadas neste inquérito foram sujeitas a um processo de validação, uma vez que estas se encontravam originalmente em inglês e tiveram de ser traduzidas para português. O pré-teste do questionário foi realizado por 7 indivíduos diferentes, com tempo de serviço e experiências profissionais variadas. Este procedimento é vital para o desenvolvimento do questionário, pois permite analisar a clareza das questões e detetar possíveis erros (Sarantakos, 1998).

Para analisar os dados recolhidos nos questionários foi utilizado o programa estatístico *IBM SPSS Statistics 27.0*.

### **3.2. Instrumentos de medida**

O questionário utilizado foi construído na sua maioria através da adaptação de escalas existentes na literatura. Este está dividido em cinco partes, sendo que com exceção das duas primeiras parte, todas as restantes assentam em escalas de 5 pontos de *Likert* (1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente). Na sua totalidade o questionário apresenta 62 questões.

A primeira parte do inquérito é composta por uma única questão, de forma a restringir o público-alvo a quem este questionário se dirige, ou seja, a colaboradores a desempenhar funções em empresas a nível nacional.

A segunda parte tem quatro questões e refere-se aos dados sociodemográficas, nomeadamente a idade, género, habilitações literárias e o número de anos/meses que o indivíduo trabalha na organização.

A terceira parte do questionário é referente à liderança ética onde foi utilizada a escala de 10 itens de Brown, Treviño e Harrison (2005) (Tabela 12- Anexo), de forma a analisar a perceção que os trabalhadores têm do comportamento ético do seu líder.

A quarta parte pretende avaliar a satisfação no trabalho, para tal, foi utilizado um questionário de Spector (1985) (Tabela 13- Anexo) intitulada por *Job Satisfaction Survey - JSS*, que foi traduzido e adaptado para Portugal por Agostinho (2007). Este é constituído por 36 itens e 9 dimensões. Na adaptação para este trabalho, a escala passou a ter um total de 31 itens e a possuir somente 8 dimensões, nomeadamente, o salário, a promoção, as regalias, as recompensas, os procedimentos administrativos, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e a comunicação (cada com 4 itens com exceção das recompensas com 3 itens). A mudança para uma escala de tipo *Likert* com 5 pontos em vez de 6 como no questionário original, deve-se a uma opção de coerência no questionário, uma vez que as outras escalas seguem o mesmo formato.

13 dos 31 itens desta escala apresentam-se de forma inversa, ou seja, de forma negativa, o que significa que existe a necessidade de realizar uma inversão na análise de resultados (avaliações de 5 mudam para 1, de 4 para 2, as de 3 permanecem iguais e vice-versa). Os restantes itens não sofrerão deste tipo de mudança, sendo cotados de forma direta.

Por fim, a última parte do questionário pretende procurar avaliar o compromisso organizacional através do Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997) (Tabela 12- Anexo), ou seja, a escala de Comprometimento Afetivo (“*Affective Commitment Scale*”), a escala de Comprometimento Calculativo (“*Continuance Commitment Scale*”) e a escala de Comprometimento Normativo (“*Normative Commitment Scale*”), que foi adaptada para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Mais uma vez, as

escalas foram adaptadas para uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos, de forma a ficar coerente com o resto do questionário. Na versão original, o modelo possuía 19 itens na sua totalidade. Todavia, na adaptação para esta investigação, o número reduziu para 16 questões, sendo as escalas constituídas por cinco itens para a afetiva, seis para a calculativa e cinco para a normativa.

Tal como na escala de satisfação do trabalho, foi necessário realizar uma inversão na análise dos resultados a 3 itens da escala de Meyer e Allen, que se encontravam de forma inversa. Os restantes 13 itens foram cotados de forma direta.

### **3.2. População e Amostra**

Esta investigação não foi restrita nem a nível geográfico, nem dirigida a um setor específico. A população investigada é composta por colaboradores a desempenhar funções em empresas a nível nacional.

Houve no total 153 respostas obtidas através do questionário *online*, no entanto só 140 dessas respostas é que são consideradas válidas, uma vez que, tal como referido anteriormente, este está restringido a indivíduos que se encontrem atualmente a trabalhar numa entidade.

Uma das primeiras observações que podemos verificar neste estudo é que 57,9% dos respondentes (81 indivíduos) são do género feminino e 42,1% são do género masculino (59 indivíduos). Além disso, em relação à escolaridade, o nível de habilitação literária com mais registos é a Licenciatura com valores de 57,1% (80 indivíduos) e o com menos registos o Ensino Básico e Outro, com 0,7% (1 indivíduo cada).

Relativamente à idade, é importante notar que o questionário estabelecia opções de resposta, sendo “Entre 18 e 25 anos” a opção mais baixa, e “> 65 anos” a maior opção. Neste caso, 18 anos é a idade mínima estabelecida, não tendo sido criada nenhuma restrição em relação à idade máxima. Os resultados apresentados verificam que a maioria dos participantes da amostra tem entre os 51 e 65 anos com 66 inquiridos (47,1 %), seguidos da faixa etária dos 41 aos 50 anos com 31 respostas (22,1%). As opções “Entre

18 e 25 anos” e “Entre 26 e 40 anos” apresentam valores idênticos de 20 respostas (14,3% cada), sendo que “>65 anos” representa 2,1% da amostra com apenas 3 inquiridos.

No que concerne ao número de anos que o inquirido trabalha na organização, averiguou-se que 10% da amostra (14 inquiridos) só se encontra na organização há menos de 1 ano. Enquanto, a maioria dos respondentes (23,6%) encontra-se a trabalhar entre 1 a 5 anos na entidade (33 inquiridos). Seguidamente 21 dos respondentes (14,9%) encontram-se a trabalhar entre 6 a 10 anos, e 9 dos inquiridos entre 11 a 15 anos (6,4%). Os anos compreendidos entre 16 e 20 anos e 26 e 30 anos encontram-se ambos com 15 respostas (10,6%), ao passo que entre os 21 e os 25 anos apresentam um valor de 7,8% (11 inquiridos). Entre os 31 e 35 anos na organização verifica-se um valor de 9,3% da amostra (13 inquiridos) e 7 respondentes (5%) entre os 36 e 40 anos. Por último, observa-se que os anos compreendidos entre os 41 e 45 anos de trabalho na organização representam o menor número de respondentes, representando 1,4% da amostra (2 inquiridos), sendo que 44 anos, é o número máximo de tempo que um respondente trabalha na entidade. A média do número de anos de trabalho na organização é de 14,9 anos.

Em suma, podemos afirmar que a maior parte dos inquiridos é do género feminino, com idades compreendidas entre os 51 e 65 anos, habilitações literárias ao nível da licenciatura, e com uma maioria de 1 a 5 anos a trabalhar numa organização.

A Tabela 1, abaixo representada, exhibe a informação sociodemográfica e os dados estatísticos da amostra.

*Tabela 1- Estatística Descritiva da Amostra*

		<b>Respostas</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>	Feminino	81	57,9%
	Masculino	59	42,1%
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico (até ao 9ºano)	1	0,7%
	Ensino Secundário (até ao 12ºano)	12	8,6%
	Licenciatura	80	57,1%
	Mestrado	28	20%
	Pós-Graduação	16	11,4%
	Doutoramento	2	1,4%
	Outro (Bacharelado)	1	0,7%



<b>Idade</b>	Entre os 18 e 25 anos	20	14,3%
	Entre os 26 e 40 anos	20	14,3%
	Entre os 41 e 50 anos	31	22,1%
	Entre os 51 e 65 anos	66	47,1%
	> 65 anos	3	2,1%
<b>Nº de Anos na Organização</b>	<1 ano	14	10%
	Entre 1 a 5 anos	33	23,6%
	Entre 6 a 10 anos	21	14,9%
	Entre 11 e 15 anos	9	6,4%
	Entre 16 e 20 anos	15	10,6%
	Entre 21 e 25 anos	11	7,8%
	Entre 26 e 30 anos	15	10,6%
	Entre 31 e 35 anos	13	9,3%
	Entre 36 e 40 anos	7	5%
	Entre 41 e 45 anos	2	1,4%

Fonte: Autores

### 3.4. Fiabilidade da Escala

De modo a averiguar a fiabilidade das 3 escalas utilizadas neste questionário e dos dados recolhidos, foi calculado o *Alpha de Cronbach*, uma análise de consistência interna. No entanto, para que as variáveis sejam agrupadas e caracterizadas da mesma forma, de acordo com a dimensão que estão a medir, é necessário que o *Alpha de Cronbach* seja superior a 0,7. Este índice  $\alpha$  é analisado numa escala de 0 a 1 (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

A escala de Brown, Treviño e Harrison (2005) acerca da liderança ética, é composta por 10 itens e apresenta um valor de  $\alpha$  de 0,942 (Tabela 2), o que significa que tem uma consistência interna elevada. No que diz respeito à escala de satisfação no Trabalho de Spector (1985), composta por 31 itens, esta exibe um valor de  $\alpha$  de 0,806 (Tabela 2), ou seja, a sua consistência interna é satisfatória, isto é, tem uma boa consistência. O mesmo acontece na escala de Meyer e Allen (1997), sobre o modelo das três componentes no comprometimento organizacional, composto por 16 itens, que também apresenta uma consistência interna satisfatória com um valor de  $\alpha$  de 0,840 (Tabela 2).

*Tabela 2- Fiabilidade das Escalas*

Escala	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach com base em itens padronizados	N de Itens
Brown, Treviño e Harrison (2005) – <b>Liderança Ética</b>	<b>0,942</b>	<b>0,943</b>	<b>10</b>
Spector (1985) – <b>Satisfação no Trabalho</b>	<b>0,806</b>	<b>0,810</b>	<b>31</b>
Salário	0,796	0,795	4
Promoção	0,755	0,756	4
Regalias	0,720	0,720	4
Recompensas	0,667	0,667	3
Procedimentos Administrativos	0,612	0,609	4
Colegas de Trabalho	0,662	0,693	4
Natureza do Trabalho	0,785	0,807	4
Comunicação	0,655	0,656	4
Meyer e Allen (1997) – <b>Compromisso Organizacional</b>	<b>0,840</b>	<b>0,843</b>	<b>16</b>
Compromisso Afetivo	0,845	0,847	5
Compromisso Normativo	0,741	0,741	6
Compromisso Calculativo	0,815	0,818	5

Fonte: Autores

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1. Análise Descritiva das variáveis em Estudo

Através da análise da tabela 3, podemos averiguar que a Liderança Ética apresenta um valor médio de 3,86, um valor mínimo de 1, um valor máximo de 5 e um desvio-padrão de 0,851.

*Tabela 3- Estatística Descritiva da Escala da Liderança Ética*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<b>Liderança Ética</b>	140	1	5	3,86	0,851

Fonte: Autores

Relativamente às dimensões da escala de Satisfação no Trabalho podemos observar, na tabela 4, as médias e desvio-padrão obtidos. As dimensões que apresentam as médias mais altas são, a natureza do trabalho ( $M= 4,40$ ;  $DP= 0,759$ ) e os colegas de trabalho ( $M= 3,70$ ;  $DP= 0,760$ ).

As restantes dimensões apresentam valores superiores ao ponto médio da escala (3), sendo o salário a dimensão com a média mais reduzida ( $M= 2,54$ ;  $DP= 0,430$ ). A satisfação no trabalho apresenta um valor médio de 3,25 e um desvio-padrão de 0,430.

*Tabela 4- Estatística Descritiva da Escala da Satisfação no Trabalho*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<b>Satisfação no Trabalho</b>	140	1	5	3,25	0,430
Salário	140	1	5	2,54	0,940
Promoção	140	1	5	2,64	0,865
Regalias	140	1	5	3,03	0,545
Recompensas	140	1	5	3,02	0,624
Procedimentos Administrativos	140	1	5	3,49	0,550
Colegas de Trabalho	140	1	5	3,70	0,760
Natureza do Trabalho	140	1	5	4,04	0,759
Comunicação	140	1	5	3,48	0,785

Fonte: Autores

Em relação às dimensões da escala do Compromisso Organizacional, de acordo com os dados apresentados na tabela 5, é possível observar que o compromisso afetivo e normativo representam as dimensões com as médias mais elevadas ( $M= 3,75$ ;  $DP= 0,895$ ; e  $M= 3,29$ ;  $DP= 0,930$ , respetivamente). O compromisso organizacional exibe uma média de valor de 3,34 e um desvio-padrão de 0,657.

Tabela 5- Estatística Descritiva da Escala do Compromisso Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<b>Compromisso Organizacional</b>	140	1	5	3,34	0,657
Compromisso Calculativo	140	1	5	3,03	0,830
Compromisso Afetivo	140	1	5	3,75	0,895
Compromisso Normativo	140	1	5	3,29	0,930

Fonte: Autores

Entre as três escalas analisadas (Liderança Ética, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional) verificou-se que a liderança Ética evidencia o valor médio mais alto e o desvio padrão mais baixo.

#### 4.2. Análise de Correlação

A partir do coeficiente de *Pearson* é possível averiguar qual a força/intensidade e sentido de associação linear entre duas ou mais variáveis de origem quantitativa (Martins, 2014). Isto significa que quanto maior o valor do  $r$ , maior será o grau de associação linear entre as variáveis, ou seja, se o  $r$  for positivo a associação linear também o vai ser, e quando uma variável aumenta a outra também aumenta. Este coeficiente admite valores entre -1 e 1 (Martins, 2014).

Os coeficientes de correlação de *Pearson* entre as variáveis em estudo, Liderança Ética, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional, encontram-se ilustrados no Anexo 1.

Numa análise preliminar, podemos verificar que existem correlações significativas entre as variáveis. Segundo Pestana e Gageiro (2003) de forma geral, existe uma tendência nas dimensões de cada escala para se correlacionarem de forma moderada.

Ao observar a tabela 11 (Anexo), é possível determinar que a Liderança Ética e a Satisfação no Trabalho apresentam uma correlação positiva moderada ( $r= 0,642$ ), ou seja,

apesar de não ser uma correlação forte, a tendência é quanto mais os líderes adotarem um estilo de liderança ética nas organizações, maior o nível de satisfação profissional dos colaboradores. Uma vez que, a forma como os líderes tratam os seus colaboradores (de forma justa e seguindo uma conduta ética) influencia a maneira como os colaboradores percebem e avaliam o seu trabalho, conduzindo a uma maior sentimento de satisfação profissional (Ahmad, Magda e Shahzad, 2018).

Por sua vez, as correlações entre Liderança Ética e as dimensões de Satisfação no Trabalho (Salário, Promoção, Regalias, Recompensas, Procedimentos Administrativos, Colegas de Trabalho, Natureza do Trabalho e Comunicação) encontram-se entre correlações positivas fracas e moderadas (entre  $r = 0,279$  e  $r = 0,585$ ) à exceção dos Procedimentos Administrativos que não tem uma correlação significativa. A correlação mais elevada situa-se entre a Liderança Ética e a Comunicação. A comunicação é um elemento chave no exercício da liderança, uma vez que o líder têm a capacidade de influenciar o desempenho, a motivação, a moral, os comportamentos e as ações dos colaboradores, com uma simples palavra ou ação, por isso é importante que este se comunique claramente e pratique ações éticas na organização (Brown e Mitchell, 2010; Den Hartog e Belschak, 2012; Thomas, Schermerhorn e Dienhart, 2004). Além disso, os líderes ao criarem oportunidades de *feedback* e momentos de “voz” aos colaboradores, cria um sentimento de respeito e pertença na organização (Piccolo et al. 2010; Dirks e Ferrin, 2002; Kacmar et al., 2011), o que aumenta a satisfação do trabalho dos colaboradores.

A Liderança Ética e o Compromisso Organizacional apresentam um coeficiente de correlação de 0,298, ou seja, é definido como sendo uma correlação positiva fraca. Isto significa que quanto mais ética for a liderança, maior o compromisso organizacional dos colaboradores. Por outras palavras, a liderança ética assegura o compromisso organizacional através do estabelecimento dos padrões éticos e de um ambiente de confiança e respeito no local de trabalho (Ahmad e Gao, 2018; Yaoa et al., 2019; Ala, Gul e Imran, 2021).

As correlações entre a Liderança Ética e as dimensões do Compromisso Organizacional (Comprometimento Calculativo, Comprometimento Afetivo e Comprometimento Normativo) também apresentam valores pertencentes às correlações positivas fracas (entre  $r = 0,302$  e  $r = 0,402$ ) à exceção do Comprometimento Calculativo que não apresenta uma correlação significativa. O Comprometimento Normativo evidencia o valor mais alto nesta correlação com a Liderança Ética. Ou seja, à medida que a liderança ética aumenta, o sentimento de dever e responsabilidade por parte do colaborador também aumenta. O líder ético contribui para o bem-estar dos colaboradores e incentiva-os a continuarem na empresa fazendo aumentar, desta forma, a responsabilidade ética de permanecer no emprego (Brown e Treviño, 2006; Elsetouhi et al, 2018).

Em relação à Satisfação no Trabalho e ao Compromisso Organizacional, estes detêm de uma correlação positiva moderada de 0,412, o que significa que, quando aumenta o nível de satisfação profissional nos colaboradores, também aumenta o compromisso organizacional, visto que o compromisso organizacional está relacionado com o envolvimento dos colaboradores na organização e com a sua satisfação (Hunt et al., 1985).

Por seu turno, as correlações entre as suas dimensões variam entre fracas e moderadas (entre  $r = -0,060$  e  $r = 0,500$ ). Sendo a melhor correlação entre o Comprometimento Afetivo e a Natureza do Trabalho.

Relativamente à correlação entre a Satisfação no Trabalho e as dimensões do Compromisso Organizacional, o seu valor varia entre 0,007 e 0,535, ou seja, demonstram correlações positivas muito fracas e moderadas. A dimensão que apresenta o maior valor é o Comprometimento Afetivo, isto é, a vontade própria de querer permanecer na empresa.

A correlação entre o Compromisso Organizacional e as dimensões da Satisfação no Trabalho revelam valores entre 0,079 e 0,329, o que evidencia correlações positivas muito fracas e moderadas. A que representa o valor mais elevado é a Natureza do Trabalho.

### 4.3. Validação das Hipóteses de Investigação

De modo a testar as hipóteses anteriormente formuladas, aplica-se o modelo estatístico de regressão linear. Este modelo estatístico tem como objetivo prever, a partir de uma ou mais variáveis independentes o comportamento de uma variável dependente (Pestana e Gageiro, 2008). Por conseguinte, para além de se determinar, se as variáveis independentes explicam uma variação significativa na variável dependente (Malhotra 2010), também se determina a intensidade da relação entre as variáveis, sendo que quanto maior a correlação, maior a previsão.

Para avaliar o impacto da Liderança Ética (variável independente) na Satisfação no Trabalho (variável dependente), com o objetivo de testar a hipótese 1 (H1-existe uma relação positiva entre a liderança ética e a satisfação no trabalho) foi utilizado o modelo de regressão linear.

O modelo de regressão linear da Satisfação no Trabalho apresenta um valor de F de 96,882 significativo ao nível de 0,000. Isto significa que o modelo previsto é satisfatório para medir a relação entre a variável independente e a variável dependente, ou seja, a relação linear entre a variável explicativa é estatisticamente significativa. O modelo também indica que 40,8% da Satisfação no Trabalho é explicada pelo modelo (tabela 15 em Anexo). A H1 previa uma relação positiva entre a Liderança Ética e a Satisfação no Trabalho. Esta hipótese é válida, porque a variável Liderança Ética exibe um coeficiente positivo e significativo ( $\beta = 0,642$ ;  $p = 0,000$ ), confirmando que, quanto melhor for a Liderança Ética exercida pelos líderes maior será a probabilidade de os colaboradores sentirem Satisfação no Trabalho (tabela 6).

Os resultados obtidos são consistentes com a literatura, uma vez que existem estudos que comprovam a existência de uma relação entre a liderança ética e a satisfação dos colaboradores (Guchait et al., 2016). Para além disso, outros estudos indicam que a liderança ética é um agente impulsionador da satisfação no trabalho (Ulrich, et al., 2007; DeConinck, 2010; Kim e Brymer, 2011; Neubert et al., 2009; Ruiz et al., 2011; Brown et al., 2005; Brown e Treviño, 2006). A liderança ética tem o poder de influenciar os colaboradores, mais concretamente, os líderes éticos influenciam através da partilha de

valores e da forma que manifestam comportamentos éticos. Sendo assim, é através da maneira como estes líderes tratam os seus colaboradores (de forma justa, seguindo uma conduta ética e dando oportunidades aos seus seguidores de sentirem que fazem parte da organização), que se cria um ambiente ético, onde os colaboradores se sentem respeitados, apoiados e levados em consideração, conduzindo a um maior sentimento de satisfação profissional por parte dos colaboradores (Ahmad, Magda e Shahzad, 2018; Brown e Mitchell, 2010; Neubert et al., 2009; Dirks e Ferrin, 2002; Kacmar et al., 2011).

*Tabela 6- Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Satisfação no Trabalho)*

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo	Coeficientes Não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Erro	Beta			Tolerância	VIF	
1 (Constante)	1,997	,130		15,349	,000			
Liderança_Ética	,324	,033	,642	9,843	,000	1,000	1,000	

a. Variável Dependente: Satisfação\_Trabalho

Fonte: Autores

Relativamente à hipótese 2 (H2- existe uma relação positiva entre a liderança ética e o compromisso organizacional), através do modelo de regressão linear avalia-se o impacto da Liderança Ética (variável independente) no Compromisso Organizacional (variável dependente).

O modelo de regressão linear do Compromisso Organizacional apresenta um valor de F de 13,409 significativo ao nível de 0,000, sendo que 8,2% da variância é explicada pelo modelo. Esta regressão é estatisticamente significativa e adequada para medir a relação entre ambas as variáveis (tabela 16 em anexos).

A H2 previa um efeito positivo da Liderança Ética no Compromisso Organizacional. De acordo com a tabela 7, a variável apresenta um coeficiente positivo e significativo ( $\beta = 0,298$ ;  $p = 0,000$ ), validando assim a hipótese. Sustentando que, quanto melhor for a Liderança Ética exercida pelos líderes, maior será a probabilidade dos colaboradores sentirem um maior Compromisso Organizacional. Estes resultados vão de



encontro a outros estudos, determinando que se um líder estabelecer padrões éticos e fomentar um ambiente de confiança e respeito no local de trabalho, faz aumentar o nível de compromisso organizacional dos colaboradores (Ahmad e Gao, 2018; Yaoa et al., 2019; Ala, Gul e Imran, 2021; Pettijohn et al., 2008).

Tabela 7- Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Compromisso Organizacional)

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta			Tolerância	VIF
		1	(Constante)	2,450				
	Liderança_Ética	,230	,063	,298	3,662	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Compromisso\_Organizacional

Fonte: Autores

Em relação à hipótese 2a (H2a- existe uma relação positiva entre a Liderança Ética e o Compromisso Afetivo.) e 2b (H2b- existe uma relação positiva entre a Liderança Ética e o Compromisso Normativo), de forma a determinar o efeito da Liderança Ética (variável independente) no Compromisso Afetivo (variável dependente) e no Compromisso Normativo, duas dimensões do Compromisso Organizacional, utilizou-se o modelo estatístico de regressão linear.

O modelo de regressão linear do Compromisso Afetivo indica um valor de F de 13,843 significativo ao nível de 0,000. Assim sendo, é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente, Liderança Ética e a variável dependente, Compromisso Afetivo. Consequentemente, 8,5 % da variância dependente é explicada pelo modelo (tabela 17 em Anexos). A H2a previa um efeito positivo da Liderança Ética no Compromisso Afetivo. Segundo a tabela 9, essa hipótese é suportada, dado que a Liderança Ética tem um coeficiente positivo significativo ( $\beta = 0,302$ ;  $p = 0,000$ ), confirmando que quanto melhor for a Liderança Ética exercida pelos líderes maior será a probabilidade dos colaboradores se sentirem ligados emocionalmente com a organização e

escolherem permanecer na empresa (tabela 8).

Relativamente à H2b, o modelo de regressão linear no Compromisso Normativo ostenta um valor de F de 28,631 significativo ao nível de 0,000, o que significa que é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre as variáveis. O modelo também indica que 15,6% do Compromisso Normativo é explicado pelo modelo (tabela 18 em Anexo). A H2b previa uma relação positiva entre a Liderança Ética e Compromisso Normativo. Esta hipótese é válida, porque a variável Liderança Ética indica um coeficiente positivo e significativo ( $\beta = 0,402$ ;  $p = 0,000$ ), confirmando que, quanto melhor for a Liderança Ética exercida pelos líderes maior será a probabilidade dos colaboradores sentirem um dever e responsabilidade ética de continuarem na organização (tabela 9).

Estes resultados confirmam os trabalhos de Brown e Treviño (2006) e Elsetouhi et al, (2018), que defendem que um líder ético contribui para o bem-estar dos colaboradores e incentiva-os a continuarem na empresa, aumentando a responsabilidade ética de permanecer no emprego. Para além disso, Neubert et al. (2009) afirmam que o compromisso afetivo está relacionado positivamente com a liderança ética. Por sua vez, de acordo com Meyer e Herscovitch (2001), para aumentar o compromisso afetivo e normativo por parte dos colaboradores, deve existir: a criação de oportunidades de aprendizagem (pessoal ou profissional); líderes justos e de confiança que incentivem a participação dos colaboradores na tomada de decisões; promoção dos valores e cultura da organização; tem de haver, por parte da empresa, respeito, apoio e um sentimento de justiça; e por fim, trabalhos desafiadores.

Todavia, ao contrário das duas dimensões do compromisso organizacional referidas previamente, a dimensão calculativa da variável compromisso organizacional não está significativamente correlacionada com a liderança ética, por isso, não se confirma a hipótese 2c que teorizava existir uma relação negativa entre a liderança ética e o compromisso calculativo. A razão de essas duas variáveis não se correlacionarem é pelo simples facto de que os investimentos ou benefícios do sujeito, poderem estar ou não relacionados com o trabalho. Vejamos como exemplo a mudança de residência, este pode

ser um fator que leve o indivíduo a sair da organização, não se relacionando com a liderança ética da empresa. Neste sentido, a dimensão do compromisso calculativo não se encontra significativamente correlacionada com a dimensão ética da liderança.

*Tabela 8- Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Compromisso Afetivo)*

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,527	,337		7,488	,000		
	Liderança_Ética	,317	,085	,302	3,721	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: CO\_Afetivo

Fonte: Autores

*Tabela 9- Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Compromisso Normativo)*

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,595	,337		4,738	,000		
	Liderança_Ética	,439	,085	,402	5,160	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: CO\_Normativo

Fonte: Autores

Por fim, na hipótese 3 (H3- existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional), considerou-se como variável independente a Satisfação no Trabalho e como variável dependente o Compromisso Organizacional.

O modelo de regressão linear no Compromisso Organizacional apresenta um valor de F de 28,248 significativo ao nível de 0,000, ou seja, é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre as variáveis. Além disso, verifica-se

que 16,4% da variância da variável dependente é explicada pelo modelo (tabela 19-Anexos).

A H3 previa um efeito positivo da Satisfação no Trabalho no Compromisso Organizacional. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável independente tem um coeficiente positivo significativo ( $\beta = 0,412$ ;  $p = 0,000$ ), comprovando que quanto maior é a Satisfação no Trabalho maior será a probabilidade de os colaboradores se sentirem mais Comprometidos com a Organização (tabela 10). Estes resultados seguem o que diversos autores já confirmaram (Mathieu & Zajac, 1990). Notando que o compromisso organizacional está relacionado com o envolvimento dos colaboradores na organização e com a sua satisfação (Hunt et al., 1985).

Tabela 10- Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Compromisso Organizacional)

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,288	,389		3,312	,001		
	Satisfação_Trabalho	,631	,119	,412	5,315	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Compromisso\_Organizacional

Fonte: Autores

Resumindo, quase todas hipóteses previstas em relação à influência da liderança ética na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional dos colaboradores foram confirmadas, assim como a relação do efeito da satisfação no trabalho no compromisso organizacional. Quanto maior é a liderança ética, maior é a tendência dos colaboradores se sentirem mais satisfeitos e comprometidos com a organização, seja de modo afetivo ou normativo. Por seu turno, quanto mais satisfação os colaboradores sentirem, maior o seu compromisso.

## 5. Conclusão

Este estudo partiu da questão de partida: “Será que a existência de uma liderança ética influencia os níveis de satisfação no trabalho e de compromisso organizacional dos colaboradores?”. De acordo com os resultados da investigação e com os autores Brown et al. (2005), e Brown e Treviño (2006) a liderança ética é um bom preditor da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional.

Uma conclusão unânime na literatura é que a liderança é um fator de influência muito importante nas organizações. (Day e Antonakis, 2012; Gandolfi e Stone, 2018). Os líderes éticos têm o poder de manipular positiva ou negativamente os comportamentos éticos dos seus seguidores. Assim sendo, ao contribuírem para o estabelecimento de um ambiente de trabalho ético, através da prática de uma conduta ética justa e de respeito, tal como dar oportunidade aos colaboradores de se envolverem na tomada de decisão, faz com que se crie um ambiente de confiança, integridade e fidelidade na empresa. Consequentemente, tais ações acabam por influenciar os colaboradores a sentirem-se mais satisfeitos no trabalho e mais comprometidos com a organização (De Hoogh e Den Hartog, 2008; Elçi, et al, 2012; Moorman et al., 2013; Neubert et al., 2009).

Para além disso, a valorização da liderança ética nas organizações criou uma oportunidade de aumentar os níveis de satisfação e compromisso organizacional dos colaboradores. O líder ao adotar uma conduta baseada em princípios éticos que respeitem o ambiente e os valores da organização faz aumentar os índices dessas variáveis, pois os seguidores tendem a refletir o comportamento do líder, ou seja, se este manifestar comportamentos e atitudes éticas, os colaboradores irão seguir essas ações (Elçi, et al, 2012; Moorman et al., 2013).

De forma sucinta, os resultados da investigação evidenciam que os níveis de satisfação no trabalho e de compromisso organizacional (afetivo e normativo) podem ser fomentados pelas competências de um líder ético justo, que apoia e respeita o colaborador e que

contribui para o bem-estar do colaborador promovendo assim, o desejo de permanência na empresa.

Assim, esta investigação contribui tanto para a literatura, como para as práticas dos gestores de recursos humanos, uma vez que é importante que haja uma percepção da influência que uma liderança ética - ou a sua falta - tem numa organização. Esta tem uma grande relevância em fatores como a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, por isso, é importante que de forma a desenvolver um ambiente ético na empresa, os colaboradores sejam formados em como agir de forma ética. O gestor de recursos humanos pode criar cursos de formação para liderança ética, tal como no processo de *onboarding* integrar o colaborador evidenciando e formando sobre a conduta e valores éticos da empresa.

### **5.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

A maior limitação do estudo é o número reduzido da amostra. Uma vez que a investigação não foi restrita nem a nível geográfico, nem dirigida a um setor específico, o número total de questionários válidos (140) ficou aquém do esperado, principalmente considerando que foi distribuído de forma *online*. Por outro lado, a dimensão da amostra não permite uma generalização das conclusões retiradas.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se uma análise mais setorial, comparando os resultados em diversos setores de atividade.

## 6. Referências Bibliográficas

Agostinho, R.I. (2007). *Preocupações de carreira e satisfação profissional: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores da administração pública*. (Dissertação de Mestrado não publicado). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa. Lisboa.

Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical Leadership and Work Engagement: The Roles of Psychological Empowerment and Power Distance Orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991-2005. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107>

Ahmad, I., Magda, D., & Shahzad, K. (2018). Impact of Corporate Social Responsibility Attributions on Employees' Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Safety. *Ethics & Behavior*, 29(6), 490–509. <https://doi.org/10.1080/10508422.2018.1501566>

Ahmed, B., Shad, I., Mumtaz, R. & Tanveer, Z. (2012). Organizational Ethics and Job Satisfaction: Evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(8), 2966-2973. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2107>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Alam, M., GUL, F. e Imran, M. (2021). The Impact of Ethical Leadership & Civility on Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Arts & Social Sciences (JASS)*, 8(1), 173-188. [https://doi.org/10.46662/jass-vol8-iss1-2021\(173-188\)](https://doi.org/10.46662/jass-vol8-iss1-2021(173-188))

Arel, B., Beaudoin, C. A., & Cianci, A. M. (2012). The impact of ethical leadership, the internal audit function, and moral intensity on a financial reporting decision. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 351-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1133-1>

Armandi, B., Oppedisano, J. & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a “case” in point. *Management Decision*, 41(10), 1076–1088. <https://doi.org/10.1108/00251740310509607>

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan, London.

Bergamini, C. W. (2009). *Liderança*. São Paulo: Atlas.

Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270. <https://doi.org/10.1177/1038411107082273>

Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>

Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it?. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 478-490. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0014069>

Brown, M., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social



learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Buitendach, J. H., & Rothmann, S. (2009). The validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire in selected organisations in South Africa. *South African Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-8.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>

Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., & Inanir, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), 53-64.

Ciulla, J. B. (1995). The Leadership ethics: Mapping territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28. <https://doi.org/10.2307/3857269>

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.

Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141. <https://doi.org/10.1023/A:1025089819456>

Day, D., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Los Angeles: CA:Sage.

De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>

Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409-434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611-628.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model.

*Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 463-483.

<https://doi.org/10.1348/096317999166798>

Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkın, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress.

*Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1003>

Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors.

*Tourism Management*, 65, 100-115.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.022>

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement.

*Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.

Faragher, B., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis.

*Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112.

<https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>

Fehr, R., Yam, K. C., & Dang, C. (2015). Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions.

*Academy of Management Review*, 40(2), 182-209.

<https://doi.org/10.5465/amr.2013.0358>

Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis.

*Review of International Comparative Management*, 17(3), 212 – 224.

Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership.

*Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.

Gatling, A., Kang, H. J. A. & Kim, J. S. (2016). The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention.

*Leadership & Organization*

*Development Journal*, 37(2), 181-199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>

Guchait, P., Simons, T., & Pasamehmetoglu, A. (2016). Error recovery performance: the impact of leader behavioral integrity and job satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), 150-161. <https://doi.org/10.1177/19389>

Howe, D., Walsman, M., & Ellertson, C. (2014). Individual Differences: Traits and Ethical Leadership. In J. Thompson, D. Hart, & B. Agle (Eds.), *Research Companion to Ethical Behavior in Organizations* (pp. 161-193). Cheltenham, UK: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781782547471.00012>

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>

Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of marketing*, 49(1), 112-126. <https://doi.org/10.1177/002224298504900111>

Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of marketing*, 53(3), 79-90. <https://doi.org/10.1177/002224298905300309>

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, (vol. 1, pp. 171-233). Stamford: JAI Press.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>

Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of applied psychology*, 96(3), 633-642. <https://doi.org/10.1037/a0021872>

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at

work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>

Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>

Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>

Liu, C. M., & Lin, C. P. (2018). Assessing the effects of responsible leadership and ethical conflict on behavioural intention. *Review of Managerial Science*, 12, 1003–1024. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0236-1>

Locke, E. A. (1968). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally

Malhotra, N. (2010). *Marketing Research. An Applied Orientation*. (6<sup>a</sup> Ed.) Essex: Prentice Hall.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.108.2.171>

Martins, M. E. G., (2014). Coeficiente de Correlação Amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2(2), 34-36. <http://doi.org/10.24927/rce2014.042>

McPhee, S. D., & Townsend, L. J. (1992). A Study of Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Air Force Occupational Therapy Officers. *Military Medicine*,

157(3), 117-121. <https://doi.org/10.1093/milmed/157.3.117>

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Moorman, R. H., Darnold, T. C., & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 427-444. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.02.003>

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press Inc, London. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-509370-5.50010-1>

Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J., & Chonko, L. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>

Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart?. *Journal of business ethics*, 123(1), 113-123. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1803-2>

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, H., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais*. 5ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Pettijohn, C., Pettijohn, L., & Taylor, A. J. (2008). Salesperson perceptions of ethical behaviors: Their influence on job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 547-557. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9367-7>

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 259-278. <https://doi.org/10.1002/job.627>

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32, 868–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>

Rebouças, D., Legay, L. F. & Abelha, L. (2007). Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. *Revista de Saúde Pública*, 41(2), 244-250. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102007000200011>

Rego, A., & Cunha, M. P. (2016) *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

Rego, A., Souto, S., e Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36. <http://hdl.handle.net/10400.12/145>

Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 34(12), 1013-1035. <https://doi.org/10.1177/001872678103401201>

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ªed. São Paulo: Editora Pearson

Sarantakos, S. (1998). *Social Research*. Melbourne: MacMillan Education Australia.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: SAGE Publications.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of management journal*, 41(4), 387-409. <https://doi.org/10.5465/257080>

Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance?. *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>

Stouten, J., Dijke, M.V. & Cremer, D.D. (2012). Leading with Integrity: Current Perspectives on the Psychology of Ethical Leadership. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 204–208. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000033>

Suma, S., & Lesha, J. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: The case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41-51. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n17p%25p>

Thomas, T., Schermerhorn Jr, J. R., & Dienhart, J. W. (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 56-66. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837425>

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>

Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9455-8>

Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the “leader–follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587-608. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0670-3>

Vitell, S.J., & Davis, D.L. (1990) The relationship between ethics and job satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9, 489–494.

<https://doi.org/10.1007/bf00382842>

Ulrich, C., O'donnell, P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M., & Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social science & medicine*, 65(8), 1708-1719.

<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.05.050>

Yaoa, T., Qiuc, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>

Yates, L. (2011). Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Doctor of Business Administration (DBA)*, 5. <http://digitalcommons.georgefox.edu/dba/5>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education.

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behaviour on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

<https://doi.org/10.1177%2F1071791904011>



## ANEXO 1- Correlações de Pearson

Tabela 11- Correlações entre as Variáveis em Estudo

	LE	CO	ST	CO_C	CO_A	CO_N	S	P	R	RP	PA	CT	NT	C
Liderança_Ética (LE)	1													
Compromisso_Organizacional (CO)	,298**	1												
Satisfação_Trabalho (ST)	,642**	,412**	1											
CO_Calculativo (CO_C)	-,019	,706**	,007	1										
CO_Afetivo (CO_A)	,302**	,762**	,535**	,267**	1									
CO_Normativo (CO_N)	,402**	,772**	,410**	,269**	,475**	1								
Salário (S)	,343**	,256**	,690**	,027	,322**	,240**	1							
Promoção (P)	,502**	,327**	,715**	,032	,345**	,374**	,646**	1						
Regalias (R)	,279**	,162	,565**	,025	,165	,181*	,492**	,494**	1					
Recompensas (RP)	,344**	,243**	,617**	,076	,272**	,208*	,374**	,314**	,270**	1				
Procedimentos_Administrativos (PA)	-,067	,079	-,005	,066	,123	-,010	-,292**	-,144	-,066	-,032	1			
Colegas_Trabalho (CT)	,470**	,144	,595**	-,060	,264**	,136	,235**	,187*	,141	,314**	-,210*	1		
Natureza_Trabalho (NT)	,380**	,329**	,652**	-,031	,500**	,296**	,211*	,231**	,210*	,346**	,078	,472**	1	
Comunicação (C)	,585**	,309**	,663**	-,059	,401**	,376**	,223**	,324**	,113	,422**	-,022	,475**	,425**	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Autores

## ANEXO 2 – Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do meu trabalho final do mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG) da Universidade de Lisboa. Este questionário tem como objetivo analisar o impacto de uma liderança ética nos níveis de satisfação no trabalho e no compromisso organizacional.

Este questionário é totalmente anónimo e todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos. A sua participação é essencial e não existem respostas certas ou erradas, logo deverá responder a todas as questões de forma sincera e espontânea. O tempo de resposta é de aproximadamente 10 minutos.

Por favor, responda a todas as questões do questionário com total sinceridade.

Agradeço imenso a sua disponibilidade e colaboração!

Está atualmente a trabalhar?	Sim	Não
------------------------------	-----	-----

Dados Sociodemográficos							
<b>Idade</b>	Entre os 18 e 25 anos	Entre os 26 e 40 anos	Entre os 41 e 50 anos	Entre os 51 e 65 anos	>65 anos		
<b>Género</b>	Feminino	Masculino	Outro	Não respondo			
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico (até ao 9º ano)	Ensino Secundário (até ao 12º ano)	Licenciatura	Mestrado	Pós-Graduação	Doutoramento	Outro
<b>Nº de anos/meses na organização</b>							

Para cada uma das seguintes afirmações assinale a opção que melhor descreve a sua opinião em relação à sua chefia direta. Para responder, utilize o seguinte grau de concordância:

1- Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Não Concordo nem Discordo, 4- Concordo, 5- Concordo Totalmente.

*Tabela 12- Escala da Liderança Ética*

<b>Liderança Ética</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Escuta o que os seus colaboradores têm a dizer.					
2- Sanciona os colaboradores que violam padrões éticos.					
3- Conduz a sua vida pessoal com padrões éticos.					
4- Considera os melhores interesses dos colaboradores.					
5- Toma decisões justas e equilibradas.					
6- É confiável					
7- Discute ética ou valores com os seus colaboradores.					
8- É um exemplo de como fazer as coisas certas em termos éticos.					
9- Define sucesso não apenas pelos resultados, mas também pela forma como estes são obtidos.					
10- Quando toma decisões, pergunta “qual é a coisa certa a fazer”?					

De seguida irá encontrar um conjunto de afirmações que expressam a satisfação dos indivíduos. Para responder, utilize o seguinte grau de concordância:

1- Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Não Concordo nem Discordo, 4- Concordo, 5- Concordo Totalmente.

*Tabela 13- Escala da Satisfação no Trabalho*

<b>Satisfação no Trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Considero que o meu salário é justo pelo trabalho que realizo.					
2- Existem poucas possibilidades de promoção no meu trabalho.					
3- Não estou satisfeito/a com as regalias que recebo.					
4- Algumas regras e procedimentos dificultam uma boa execução do trabalho.					

5- Gosto das pessoas com quem trabalho.					
6- Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.					
7- A comunicação parece adequada na organização onde trabalho.					
8- Os aumentos são pequenos e esporádicos.					
9- As pessoas que fazem as coisas bem feitas no seu trabalho, têm oportunidades para serem promovidas.					
10- As regalias dadas na organização onde trabalho são idênticas às de outras organizações.					
11- Sinto que o trabalho que faço não é apreciado.					
12- A burocracia dificulta o esforço para realizar um bom trabalho.					
13- Tenho que trabalhar mais do que devia por causa da incompetência dos colegas com quem trabalho.					
14- Gosto das coisas que faço no meu trabalho.					
15- Os objetivos da organização onde trabalho não são claros para mim.					
16- Quando penso no meu salário sinto que sou desvalorizado/a pela organização na qual trabalho.					
17- Na organização onde trabalho, as pessoas progridem tão rapidamente como noutros locais.					
18- O pacote de regalias existente na organização onde trabalho é adequado.					
19- Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização.					
20- Tenho muito que fazer no meu trabalho.					
21- Gosto dos meus colegas de trabalho.					
22- Sinto frequentemente que não sei o que se passa na Instituição onde trabalho.					
23- Sinto orgulho no trabalho que faço.					
24- Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de aumento de salário.					
25- Há regalias que os funcionários não têm mas que deveriam ter.					
26- Tenho muito trabalho administrativo.					
27- Sinto que o esforço que faço não é recompensado como deveria ser.					
28- Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de promoção que tenho.					
29- Há demasiados mexericos e lutas no local onde trabalho.					

30- O meu trabalho é agradável.					
31- As tarefas exigidas raramente são bem explicitadas.					

Relativamente ao compromisso organizacional leia, atentamente, cada uma das afirmações. Para responder, utilize o seguinte grau de concordância:

1- Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Não Concordo nem Discordo, 4- Concordo, 5- Concordo Totalmente.

*Tabela 14- Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional*

<b>Compromisso Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.					
2- Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.					
3- Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.					
4- Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.					
5- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.					
6- Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.					
7- Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.					
8- Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.					
9- Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.					
10- Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.					
11- Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.					
12- Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.					
13- Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.					

14- Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.					
15- Esta empresa merece a minha lealdade.					
16- Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.					

### ANEXO 3 – Variâncias das variáveis dependentes explicadas pelo modelo

*Tabela 15- Variância da Satisfação no Trabalho explicado pelo modelo*

Fonte: Autores

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,642 <sup>a</sup>	,412	,408	,33023

a. Preditores: (Constante), Liderança\_Ética

*Tabela 16- Variância do Compromisso Organizacional explicado pelo modelo*

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,298 <sup>a</sup>	,089	,082	,62945

a. Preditores: (Constante), Liderança\_Ética

Fonte: Autores

*Tabela 17- Variância do Compromisso Afetivo explicado pelo modelo*

<b>Resumo do modelo</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R quadrado</b>	<b>R quadrado ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>
1	,302 <sup>a</sup>	,091	,085	,85626

a. Preditores: (Constante), Liderança\_Ética

Fonte: Autores

*Tabela 18- Variância do Compromisso Normativo explicado no modelo*

<b>Resumo do modelo</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R quadrado</b>	<b>R quadrado ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>
1	,402 <sup>a</sup>	,162	,156	,85415

a. Preditores: (Constante), Liderança\_Ética

Fonte: Autores

*Tabela 19- Variância do Compromisso Organizacional explicado pelo modelo*

<b>Resumo do modelo</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R quadrado</b>	<b>R quadrado ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>
1	,412 <sup>a</sup>	,170	,164	,60070

a. Preditores: (Constante), Satisfação\_Trabalho

Fonte: Autores