



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

## **MESTRADO**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA ÉTICA, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO:  
O PAPEL DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA

CLÁUDIO AFONSO ESTEVES

Junho – 2026



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**LIDERANÇA ÉTICA, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO:  
O PAPEL DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA**

**CLÁUDIO AFONSO ESTEVES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO**

**Junho – 2026**

## **Agradecimentos**

Durante todo o processo de desenvolvimento da presente dissertação e para a excelente realização e conclusão da mesma tive o privilégio de obter o apoio de algumas pessoas e entidades. Pelo que gostaria de demonstrar a minha gratidão por esse apoio e acompanhamento.

Primeiramente, gostaria de agradecer especialmente à minha orientadora por todo o esforço, dedicação, ajuda e apoio necessário ao longo deste processo e também ao ISEG por me ter proporcionado todas as ferramentas necessários.

Quero agradecer aos meus pais que sempre me forneceram todo o apoio e motivação necessária para que fosse possível finalizar esta etapa com sucesso. Também gostaria de agradecer à minha namorada que esteve sempre presente e deu o seu apoio e motivação constantemente. Por sua vez, agradecer a todos os meus amigos que também me foram apoiando ao longo de todo o processo.

Por fim, mas não menos importante, agradecer a todos os inquiridos que participaram voluntariamente neste estudo, a sua participação foi um fator crucial para a conclusão deste estudo.

## **Resumo**

O desempenho dos trabalhadores constitui uma dimensão central para os resultados organizacionais e para a competitividade das organizações. No entanto, observam-se variações significativas nos níveis de desempenho em diferentes contextos organizacionais. A literatura tem vindo a destacar o papel da liderança ética e da segurança psicológica na promoção da satisfação e do desempenho no trabalho. Neste sentido, torna-se relevante aprofundar o conhecimento sobre a influência da liderança ética e da segurança psicológica nos trabalhadores e nos resultados organizacionais. A presente dissertação tem como objetivo estudar a relação da liderança ética na satisfação e no desempenho no trabalho e de que forma a segurança psicológica medeia aquelas relações, com o intuito de perceber se pode, ou não, amplificar os resultados da liderança ética. Para tal, adotou-se uma metodologia quantitativa, tendo sido recolhidas 243 respostas por intermédio da aplicação de um questionário. Os resultados sugerem que a liderança ética influencia de forma positiva a satisfação e o desempenho no trabalho, e que a segurança psicológica apenas mediou a relação entre a liderança ética e o desempenho no trabalho, apesar de ter um papel de influência direto em todas as variáveis. Na prática, estes resultados podem contribuir para uma melhor compreensão de como as organizações podem promover ambientes de trabalho mais positivos e favoráveis ao desenvolvimento dos seus trabalhadores.

**Palavras-chave:** Liderança Ética, Segurança Psicológica, Satisfação no Trabalho, Desempenho no Trabalho.

## **Abstract**

Employee performance is a central dimension for organizational outcomes and organizational competitiveness. However, significant variations in performance levels are observed across different organizational contexts. Literature has highlighted the role of ethical leadership and psychological safety in promoting job satisfaction and performance. In this sense, it becomes relevant to deepen the understanding of the influence of ethical leadership and psychological safety on employees and organizational outcomes. This dissertation aims to study the relationship between ethical leadership, job satisfaction, and performance, and how psychological safety mediates these relationships, in order to understand whether or not it can amplify the outcomes of ethical leadership. To this end, a quantitative methodology was adopted, collecting 243 responses through a questionnaire. The results suggest that ethical leadership positively influences job satisfaction and performance, and that psychological safety only mediated the relationship between ethical leadership and job performance, despite having a direct influence on all variables. In practice, these results can contribute to a better understanding of how organizations can foster more positive work environments that support employee development.

**Keywords:** Ethical Leadership, Psychological Safety, Job Satisfaction, Job Performance.

# Índice

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Agradecimentos .....                                        | i   |
| Resumo.....                                                 | ii  |
| Abstract .....                                              | iii |
| Índice.....                                                 | iv  |
| 1. Introdução.....                                          | 1   |
| 2. Revisão de Literatura .....                              | 2   |
| 2.1. Liderança Ética .....                                  | 2   |
| 2.2. Liderança Ética e Satisfação no Trabalho.....          | 5   |
| 2.3. Liderança Ética e Desempenho no Trabalho .....         | 6   |
| 2.4. O Papel Mediador da Segurança Psicológica.....         | 8   |
| 3. Metodologia.....                                         | 12  |
| 3.1. Procedimentos.....                                     | 12  |
| 3.2. Instrumento de Medida.....                             | 13  |
| 3.3. Amostra .....                                          | 14  |
| 4. Análise e Discussão dos Resultados.....                  | 15  |
| 4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas.....                | 15  |
| 4.2. Medidas de Tendência e Dispersão .....                 | 16  |
| 4.3. Análise de Diferenças entre Subgrupos da Amostra ..... | 16  |
| 4.4. Análise de Correlações entre as Variáveis.....         | 20  |
| 4.5. Teste de Hipóteses.....                                | 22  |
| 4.6. Discussão de Resultados.....                           | 28  |
| 5. Conclusões, Limitações e Sugestões.....                  | 30  |
| Referências .....                                           | 33  |
| Anexos .....                                                | 38  |

# 1. Introdução

Para as organizações, é importante que os seus trabalhadores se encontrem satisfeitos, motivados e com bons desempenhos, de modo a possibilitar o crescimento organizacional. Porém, nem sempre os trabalhadores se sentem dessa forma, nem atingem bons níveis de desempenho. O líder e o estilo de liderança que adota desempenham um papel fundamental na organização e no desempenho dos trabalhadores (Costa et al., 2020). Como o estilo de liderança ética possui impactos positivos nos trabalhadores e, por sua vez, nas organizações (Nawaz et al., 2022), este tem vindo a atrair a atenção dos gestores de recursos humanos, investigadores e organizações (Qing et al., 2020).

A liderança ética é um estilo que tem como base um líder justo, honesto, confiável e com valores e atitudes éticos e morais. Este líder demonstra, em vários momentos, preocupação e interesse genuíno para com os seus trabalhadores. De tal forma, que estes percebem o seu líder como alguém em quem podem confiar e partilhar os seus problemas e preocupações, que irá ouvi-los com atenção e dispor-se a solucionar os problemas (Brown e Mitchell, 2010). A literatura atesta que o estilo de liderança ético influencia de forma positiva a motivação, o desempenho, a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores no trabalho (Qing et al., 2020; Kim & Lee, 2024; Edevbie & McWilliams, 2023; Nawaz et al., 2022).

Neste contexto, a segurança psicológica emerge como um elemento central nos ambientes de trabalho, manifestando-se naqueles onde abundam confiança, liberdade, segurança, respeito e otimismo. Quando criadas todas estas condições, está implícito que foi criado o ambiente ideal para os trabalhadores sentirem a liberdade e a confiança para participarem ativamente, mencionarem as suas opiniões, medos e preocupações. Em suma, a segurança psicológica é uma variável valiosa que provoca um sentimento e impacto positivo nos trabalhadores (Edmondson, 1999; Baer & Frese, 2003; Bouckennooghe et al., 2015). Assim sendo, segundo Sasaki et al. (2022), o bem-estar psicológico dos trabalhadores, a satisfação, o desempenho e o comprometimento no trabalho são fatores dependentes e influenciados positivamente pela segurança psicológica no ambiente de trabalho. Torna-se então relevante estudar o possível papel mediador da segurança psicológica na relação de influência da liderança ética sobre o desempenho no trabalho (Sasaki et al., 2022) e satisfação no trabalho (Qing et al.,

2020), tendo em conta que, quando um trabalhador tem elevados níveis de confiança e segurança psicológica, revela níveis superiores de satisfação e desempenho no trabalho (Quing et al., 2020).

Deste modo, a presente dissertação procura analisar a influência da liderança ética na satisfação e no desempenho dos trabalhadores, bem como o papel que a segurança psicológica desempenha nestas relações. Para tal, decidiu-se adotar uma metodologia quantitativa no presente estudo.

A presente dissertação está estruturada em 5 capítulos. O primeiro capítulo corresponde à presente introdução da dissertação, que tem como objetivo descrever a pertinência, justificação e objetivo da mesma. O segundo capítulo expõe a revisão de literatura, que descreve de forma fundamentada cada uma das variáveis do estudo e as suas relações. O terceiro capítulo corresponde à metodologia adotada no presente estudo e à descrição da amostra do estudo, enquanto o quarto capítulo corresponde à análise e discussão dos resultados. Por fim, no quinto capítulo conclui-se o estudo, são apresentadas as limitações da investigação e as sugestões de pesquisa futura.

## **2. Revisão de Literatura**

### ***2.1. Liderança Ética***

O conceito de liderança ética encontra-se associado a uma pessoa e líder moral. Enquanto pessoa moral, este líder é justo, verdadeiro, confiável e com princípios morais tanto na sua vida profissional como pessoal. Demonstra disponibilidade e preocupação genuína para com os trabalhadores, os quais sabem que podem contar com o seu líder, partilhar problemas e preocupações, com confiança de que serão ouvidos com atenção e serão apoiados (Brown e Mitchell, 2010). Enquanto líder moral, é um modelo a seguir pelos seguidores. Realça a importância da ética no ambiente de trabalho, ao agir e comunicar de acordo com esses princípios. Para além disso, promove o uso desses padrões éticos ao gerar recompensas para quem os segue e punições para quem tem condutas inadequadas (Brown e Mitchell, 2010).

É importante que estas duas dimensões coexistam num líder ético, pois quando alguém tem traços fortes de liderança moral e poucos traços de pessoa moral, pode ser percebido como um líder hipócrita, devido à incoerência entre o que diz ser correto e as

suas próprias ações. Não basta ao líder ético comunicar o que deve ser feito; também o deve demonstrar, para se tornar credível aos olhos dos trabalhadores, e assim ser capaz de os influenciar de forma eficaz (Brown e Mitchell, 2010). Quando o líder ético possui ambas as vertentes, os trabalhadores tendem a sentir-se em dívida para com o líder e, como forma de retribuição, não só adotam comportamentos e atitudes éticas e benéficas para o ambiente de trabalho, como também moldam a sua própria personalidade (Brown e Mitchell, 2010; Nawaz et al., 2022).

Deste modo, a adoção do estilo de liderança ética tem como objetivo promover comportamentos e maneiras de estar apropriadas e íntegras, fazendo com que os trabalhadores se comprometam com os objetivos da organização (Brown, Treviño e Harrison, 2005). Para isso é necessário que o líder promova comportamentos e tome decisões que vão de encontro com os valores da organização de forma consistente (Shakeel et al., 2019), ou que equilibrem os interesses da organização e dos trabalhadores (Den Hartog, 2015). Shakeel et al. (2019) complementam as ideias anteriores quando referem que a forma como os líderes éticos influenciam os trabalhadores a adotar comportamentos e valores éticos e morais não acontece somente pela observação, mas a partir de uma interação dinâmica entre ambos. Assim sendo, em situações e ambientes em que seja criada ou exista uma forte ligação emocional entre líder e trabalhadores, a influência do líder e a adoção de comportamentos e valores por parte dos trabalhadores acontece com maior êxito (Brown e Treviño, 2006).

Por sua vez, De Hoogh e Den Hartog (2008) e Edevbie e McWilliams (2023) referem que os líderes éticos, quando estão a desenvolver as suas estratégias organizacionais, têm em conta princípios éticos e sociais, e estão conscientes do impacto e efeitos que provocam no ambiente de trabalho, nos trabalhadores e, por fim, na organização. Essa preocupação influencia de forma positiva na lealdade, otimismo e comprometimento dos trabalhadores em relação ao seu trabalho e à organização. Outros sentimentos são estabelecidos nos trabalhadores graças à liderança ética, sendo um deles a confiança, devido ao ambiente estável e positivo criado por este tipo de líder (Englebrecht et al., 2017).

Os líderes éticos fomentam a criação de ambientes de trabalho positivos e uma diminuição dos conflitos na organização (Englebrecht et al., 2017). Portanto, os líderes éticos devem ter comportamentos eticamente adequados e, através do exemplo,

encorajar a que os trabalhadores tenham ações similares (Brown, Treviño e Harrison, 2005). Além dos líderes influenciarem a prática desses comportamentos e valores, é a partir de comportamentos éticos e morais que vão promover o sentimento de responsabilidade e integridade nos trabalhadores (Ko et al., 2017). Se o líder proceder à adoção e demonstração de comportamentos éticos e moralmente corretos, é uma questão de tempo até o trabalhador entender que do líder provêm ações moralmente corretas. Contudo, se essa adoção de comportamentos não for bem desempenhada pelo líder, ou seja, não são verdadeiramente morais e corretos, o trabalhador vai olhar e entender os comportamentos do líder como moralmente errados e não éticos (Fehr et al., 2015). Desta forma, para que os líderes éticos consigam influenciar eficazmente os trabalhadores a adotar comportamentos éticos, é necessário que os próprios líderes adotem esses comportamentos de forma eficaz (Edevbie & McWilliams, 2023).

Perante líderes éticos, os trabalhadores demonstram atitudes mais positivas em relação à organização e ao trabalho que desempenham. Devido ao esforço que os líderes éticos fazem no dia a dia de trabalho para ouvir atentamente os trabalhadores e mostrarem respeito e preocupação por estes e pelo que dizem, é estabelecida uma forte relação entre trabalhador e líder, tendo a confiança como base. Por sua vez, os trabalhadores veem o seu ambiente de trabalho como mais justo e o próprio trabalho com mais significado e propósito (Ko et al., 2017). Por sua vez, Wang et al. (2017) destacam que os líderes éticos, ao promoverem esses comportamentos e valores, também promovem a criação de ambientes de trabalho em que prevalece a justiça, a confiança e a transparência no trabalho. Um ambiente de trabalho com estas características é necessário e benéfico para a coesão das equipas de trabalho (Ko et al., 2017), contribuindo igualmente para que os trabalhadores adquiram um sentimento de segurança, que lhes permite expressar livremente e sem hesitação as suas opiniões. Por sua vez, este acontecimento contribui de forma positiva para o comprometimento organizacional dos trabalhadores (Elsetouhi et al., 2018).

Contudo, há que realçar que mesmo que o líder tenha comportamentos que são considerados moralmente corretos pela grande maioria dos trabalhadores, podem existir trabalhadores que vão julgar algumas atitudes do líder como moralmente erradas. Isto porque aqueles trabalhadores podem ter valores e noção do que é certo e errado diferente do líder e da maioria das pessoas. Por isso, para que o líder consiga que todos

os trabalhadores entendam os seus comportamentos como moralmente corretos, este tem de procurar ir de encontro aos valores de cada um e da organização. Assim que este consiga alcançar esse feito, por consequente, o líder é capaz de influenciar mais facilmente e de maneira positiva os seus trabalhadores (Fehr et al., 2015).

Estes resultados suscitados pela liderança ética tornam-se mais evidentes quando uma organização está a passar por crises organizacionais. Nestes momentos, os líderes éticos reforçam a demonstração e influência dos valores e práticas ao nível dos comportamentos éticos nos trabalhadores, o que, por sua vez, leva a uma diminuição dos efeitos negativos desses períodos e a reestabelecer a confiança e bem-estar dos trabalhadores (Fragouli & Louka, 2022).

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

A satisfação é definida por Locke (1976) como um estado emocional positivo. Trata-se de uma avaliação feita pelos trabalhadores sobre as suas experiências no trabalho, onde são tidos em conta fatores intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos são aspetos como o reconhecimento e realização profissional dentro da organização e no cargo que ocupam, enquanto os fatores extrínsecos se podem basear nas condições de trabalho e no salário. Neste sentido, para que as organizações consigam alcançar bons níveis de desempenho e de bem-estar, é importante que os trabalhadores se sintam satisfeitos com o seu trabalho (Locke, 1976).

Por sua vez, Herzberg (1966), e a sua teoria dos dois fatores, refere que existem dois pontos essenciais para a organização conseguir alcançar a satisfação e motivação dos seus trabalhadores: os fatores higiénicos (ex., condições no trabalho ou o salário) e os motivacionais (ex., autonomia no trabalho ou o propósito no trabalho). Ambos são importantes, já que os higiénicos são considerados pelos trabalhadores o mínimo obrigatório para que estes tenham um bom ambiente para trabalhar e não fiquem insatisfeitos com o trabalho, mas os motivacionais são dimensões diferentes que promovem a motivação e satisfação. Mais recentemente, Nawaz et al. (2022) volta a reforçar a ideia de que são vários os fatores que contribuem para a satisfação do trabalhador no trabalho. Estes tanto podem ser monetários, como também boas condições de trabalho, um bom ambiente, entre outros.

A liderança ética, quando adotada eficazmente, provoca alterações positivas no ambiente de trabalho, nos trabalhadores e na própria organização, levando assim à satisfação no trabalho (Edevbie & McWilliams, 2023; Nawaz et al., 2022). Isto porque o líder ético, a partir da sua integridade, consegue criar um ambiente organizacional de confiança e lealdade, onde demonstra comportamentos éticos que favorecem a organização (Brown e Mitchell, 2010), expressa ideias e opiniões positivas sobre o que se deve melhorar e o que é bom para a organização e ainda pede aos trabalhadores que intervenham nos processos de tomada de decisão (Elsetouhi et al., 2018). Desta forma, os trabalhadores começam a ver os comportamentos do líder como exemplo e a copiá-los, pois percebem o seu impacto positivo (Elsetouhi et al., 2018). Este sentimento de confiança permite aos trabalhadores falarem livremente sobre as suas opiniões e ideias sem medo de represálias, pois acreditam mais em si mesmos e nos que os rodeiam, e sentem-se seguros (Elsetouhi et al., 2018; Kim & Lee, 2024). Além disso, é a partir da percepção de integridade nos comportamentos do líder que os trabalhadores estabelecem um vínculo de comprometimento e dedicação para com a organização (Brown e Mitchell, 2010; Elsetouhi et al., 2018) e por sua vez o aumento dos níveis de satisfação no trabalho (Kim & Lee, 2024).

Assim sendo, é normal os líderes éticos demonstrarem preocupação para com os seus trabalhadores. Quando estes últimos percebem que essa preocupação é verdadeira e intensa, sentem-se reconhecidos, o que conduz ao aumento da satisfação no trabalho (Carlotto e Câmara, 2008). Esta ideia é complementada por Den Hartog (2015), que refere que os líderes possuem um sentimento de responsabilidade pelos trabalhadores e demonstram comportamentos positivos para com os mesmos, o que, por sua vez, também aumenta os níveis de satisfação dos trabalhadores. Todo este desencadeamento de acontecimentos provocados pela integridade do líder leva ao aumento do nível de satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores (Elsetouhi et al., 2018). Desta forma, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H.1. A liderança ética influencia positivamente a satisfação no trabalho.

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

Segundo Abbasi et al. (2022), o desempenho no trabalho refere-se a quão produtivo o trabalhador é na execução das suas tarefas e à sua contribuição para com a equipa e

organização. Além disso, importa referir que por detrás da avaliação desse desempenho existem sempre parâmetros previamente definidos, ou seja, existe uma expectativa sobre o nível de desempenho esperado.

O desempenho dos trabalhadores aumenta devido à influência direta e positiva da liderança ética (Cezar Lemos et al., 2022). Isto porque os líderes atuam de maneira a promover um melhor desempenho, responsabilidade, autonomia, motivação e autoconfiança nos seus trabalhadores (Elsetouhi et al., 2018; Kim & Lee, 2024). Para isso, dão-lhes a oportunidade de participarem na tomada de decisão o que, por sua vez, não só permite que se mantenham a par de informações relevantes para desempenharem o seu trabalho de forma mais produtiva e eficiente, como também leva ao aumento da independência dos trabalhadores (Elsetouhi et al., 2018) e da sensação de pertença e participação ativa no alcance de resultados (Kim & Lee, 2024). Esta participação no processo de tomada de decisões, além de permitir aos trabalhadores desenvolverem novas capacidades, também aumenta a sua confiança e coragem para falarem abertamente sobre as suas ideias e opiniões com qualquer colega de trabalho (Elsetouhi et al., 2018). Dado que os líderes éticos primam pela integridade e transparência, é proporcionado um ambiente de trabalho que confere aos trabalhadores um maior nível de motivação para que estes consigam atingir maiores níveis de desempenho (Bello, 2012; Onça, 2016).

Em geral, o líder orienta os trabalhadores de forma individual e coletiva para que todos em conjunto colaborem e combinem da melhor forma as qualidades de cada um para conseguirem obter o melhor resultado possível e de maneira mais eficiente (Costa et al., 2020). Além de orientar, o líder também tem o papel de criar um ambiente interno positivo e estável capaz de promover a evolução e adaptação dos trabalhadores às necessidades e exigências da organização, um elevado desempenho e eficiência e o aumento do comprometimento dos trabalhadores para com a organização (Costa et al., 2020). Assim sendo, é através da constante demonstração e prática de boa conduta, de comportamentos éticos e de atitudes morais por parte dos líderes, que os trabalhadores vão ser influenciados a adotar os mesmos comportamentos. Os trabalhadores aprendem através da modelação de comportamentos do líder quais são os que devem adotar para aumentarem os seus níveis de desempenho no trabalho (Bouckenooghe et al., 2015).

Se os líderes éticos possuírem atitudes que promovem bons padrões morais, aumentam a probabilidade dos trabalhadores os mimetizarem (Bouckenooghe et al., 2015). Isto porque, quando os objetivos e atitudes de ambos estão alinhados, é mais fácil os trabalhadores receberem do líder a informação necessária para se tornarem mais eficientes no seu trabalho (Bouckenooghe et al., 2015). Assim sendo, as várias estratégias e comportamentos dos líderes permitem motivar mais eficazmente os seus trabalhadores, o que por sua vez, provoca o aumento do seu empenho e comprometimento, e consequentemente a produtividade e desempenho dos mesmos (Edevbie & McWilliams, 2023). Desta forma, entende-se que a adoção do estilo de liderança ético não só provoca um claro aumento de desempenho nos trabalhadores, como consequentemente aumenta o desempenho geral da organização (Ko et al., 2017).

Com base nos argumentos expostos, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H.2. A liderança ética influencia positivamente o desempenho no trabalho.

## ***2.4. O Papel Mediador da Segurança Psicológica***

A perceção de segurança psicológica permite que os trabalhadores se sintam à vontade para errar no ambiente de trabalho, sem receio que algum superior ou colega os repreenda, ou que tenham de enfrentar consequências negativas (Edmondson, 1999). Esta perceção é influenciada pelo ambiente de trabalho (Ahmad e Gao, 2018), onde a confiança e apoio mútuo entre trabalhadores esteja presente. A segurança psicológica contribui para a inovação, aprendizagem, liberdade, desinibição e níveis elevados de desempenho no trabalho (Edmondson, 1999; Baer & Frese, 2003), e também níveis elevados de concentração na execução das suas funções (Kahn, 1990). Assim sendo, trata-se de um recurso valioso, associado à esperança, resiliência, autoeficácia e otimismo. Se um trabalhador possuir elevados níveis de segurança psicológica, estará mais propenso a permanecer comprometido e focado em alcançar os objetivos da organização, mesmo quando passa por situações desfavoráveis (Bouckenooghe et al., 2015). Além disso, os trabalhadores tendem a trocar ideias e a cooperar entre si e com outras equipas de trabalho de forma mais consistente e contínua quando têm uma elevada perceção de segurança psicológica, o que, por sua vez, faz com que se sintam valorizados e respeitados no seu trabalho e na organização, levando à satisfação no trabalho (Baer & Frese, 2003).

Os líderes éticos têm o dever de criar ambientes de trabalho onde a confiança é estabelecida e os trabalhadores sentem a liberdade e o à-vontade para expressarem as suas ideias sem medo de serem repreendidos (Edmondson, 1999). A criação desse ambiente onde a confiança é estabelecida e onde as competências dos trabalhadores são respeitadas e valorizadas, é outro fator que influencia de forma positiva a percepção de segurança psicológica nos trabalhadores (Wang et al., 2017).

Quando os líderes dão o exemplo de comportamentos éticos e influenciam à sua adesão, ganham a confiança dos trabalhadores, provocando assim um aumento da percepção da segurança psicológica (Ahmad, Magda e Shahzad, 2018). Os trabalhadores, quando incentivados pelos líderes a avaliarem constantemente se as consequências das suas ações são éticas, aprendem e incutem em si mesmos, maneiras de pensar mais estratégicas, aumentando a sua capacidade de concluir tarefas específicas. Consequentemente, a autoeficácia, desempenho e otimismo dos trabalhadores aumenta (Bouckenooghe et al., 2015). O estilo de liderança ético possui uma comunicação proativa sobre o que pensa serem comportamentos não éticos dentro da organização, por fornecer informação aos seus trabalhadores de forma transparente e por participar de forma justa, cuidadosa e transparente em várias situações dentro da organização. O líder também tem um papel fundamental em criar ambientes de trabalho equitativos. Estas características contribuem para que os trabalhadores vejam os seus líderes como fontes de informação, de esperança e motivação e como modelos a seguir e de identificação, visto que estes são justos e dignos de confiança (Bouckenooghe et al., 2015).

Os trabalhadores recebem *feedbacks* construtivos dos seus líderes, sobre o que é suposto melhorarem e fazerem para conseguirem evoluir no trabalho que desempenham. Contudo, se os trabalhadores além de reterem os comentários construtivos, também observarem os seus modelos de referência, os seus líderes éticos, aprendem a criar uma estrutura e padrão para os comportamentos que devem adotar no futuro. Desta forma, estarão a adotar um papel ativo na manutenção de um bom ambiente de trabalho (Bouckenooghe et al., 2015).

Deste modo, é possível estabelecer uma relação entre a liderança ética e a segurança psicológica dos trabalhadores. Graças ao zelo e atenção que o líder dá aos seus trabalhadores, estes ganham um à-vontade no ambiente de trabalho, e um sentimento de confiança e inspiração pelo líder, o que, por sua vez, leva a que os trabalhadores

evoluam profissionalmente, se sintam motivados, inspirados e possuam uma energia positiva (Bouckennooghe et al., 2015). Assim sendo, não só a liderança ética cria um bom ambiente e deixa os trabalhadores mais motivados, satisfeitos e valorizados, como também cria as condições necessárias e propicias para a criação e existência da segurança psicológica nos trabalhadores (Kim & Lee, 2024).

Os líderes éticos criam ambientes de trabalho positivos, onde prevalecem sensações como a segurança, esperança, energia positiva e resiliência. Este ambiente de trabalho possui as condições necessárias e favoráveis para criar e ou preservar a segurança psicológica dos trabalhadores. Esta segurança psicológica fornece as condições internas e psicológicas necessárias para o trabalhador permanecer motivado e com o desejo de evoluir, o que resulta numa melhoria exponencial do seu desempenho no trabalho (Bouckennooghe et al., 2015). Além disso, estes líderes são vistos pelos trabalhadores como modelos a seguir para alcançarem os comportamentos mais adequados e essenciais no local de trabalho (Ko et al., 2017). Estes líderes preocupam-se constantemente em verificar e ajudar os seus trabalhadores a alcançar o bem-estar e o bom desenvolvimento do seu trabalho. Confere-se então, que quando os trabalhadores possuem lideranças éticas, estes são motivados a aumentar o seu pensamento positivo, o bem-estar psicológico e a inovarem as suas habilidades e conhecimentos, para que deste modo, seja possível melhorarem a sua eficiência e desempenho no trabalho. Além disso, são estabelecidos pelos líderes éticos padrões éticos no local de trabalho, através da comunicação e o exemplo dado por estes, o que, por sua vez, incentiva os trabalhadores a envolverem-se na tomada de decisões e nesses padrões e cultura ética (Ko et al., 2017). Por isso, é notório que quando o estilo de liderança ético está presente e é valorizado pelos líderes e organização, existe um aumento da percepção de segurança psicológica nos trabalhadores e, por sua vez, também aumentam os níveis de colaboração entre os mesmos (Den Hartog, 2015), de satisfação e desempenho no trabalho (Sasaki et al., 2022).

O facto de os líderes éticos conseguirem conquistar o sentimento de confiança e o comprometimento no ambiente de trabalho, influencia positivamente nos níveis de desempenho (Engelbrecht et al., 2017). Bello (2012) complementa a ideia desta influência positiva no desempenho dos trabalhadores quando diz que este estilo de liderança aumenta e fortalece a construção de boas relações no ambiente de trabalho, o

que consequentemente provoca um maior comprometimento dos trabalhadores para com o seu trabalho, tornando-se mais produtivos, e diminuindo a rotatividade na organização (Bello, 2012), e aumento da satisfação (Quing et al., 2020).

Como a segurança psicológica auxilia a criação das condições necessárias para a promoção da aprendizagem dos trabalhadores, a resolução dos seus problemas e para conseguirem atingir a inovação, isso leva ao aumento do desempenho no trabalho (Edmondson, 1999). Por sua vez, um líder ético cria um ambiente onde prevalece a confiança, segurança e integridade. Isso deve-se às características do líder e do facto dos trabalhadores o verem como o modelo ideal a seguir. Desta forma, torna-se evidente nos trabalhadores, a dedicação, o comprometimento com a organização, a satisfação com o trabalho (Elsetouhi et al., 2018) e o desempenho no trabalho (Kim & Lee, 2024). A segurança psicológica pode não interferir nas relações anteriores como fator direto na satisfação e do desempenho no trabalho, mas sim como um amplificador dos efeitos produzidos pela liderança ética na satisfação e desempenho no trabalho (Kim & Lee, 2024). Isto porque essa variável procura garantir que no ambiente de trabalho ou na organização os trabalhadores sintam a liberdade, o apoio e o à-vontade necessário para dialogarem sobre as suas inquietações com o trabalho. Este sentimento de liberdade para falarem abertamente leva a que se sintam mais apoiados dentro da organização e mais satisfeitos com o trabalho (Sinval & Marôco, 2020). Além da criação desse ambiente onde prevalece a segurança psicológica e sentimento de liberdade, também é criada a sensação de pertença e participação dentro da organização, o que leva ao aumento do desempenho no trabalho (Kim & Lee, 2024).

Por sua vez, será correto afirmar que a segurança psicológica dos trabalhadores desempenha um papel muito importante como mediador e ou amplificador da relação entre a liderança ética e o desempenho (Sasaki et al., 2022) e satisfação no trabalho (Onça, 2016).

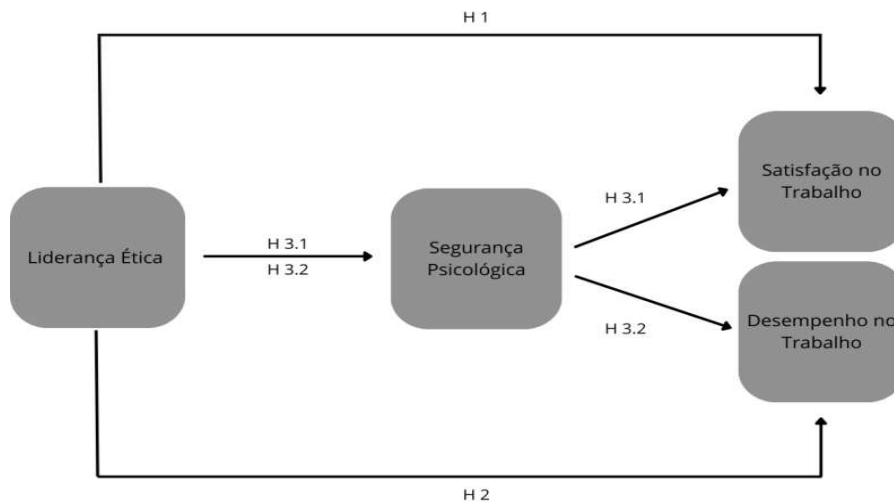
Deste modo, são propostas as seguintes hipóteses de investigação:

H.3.1. A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança ética e a satisfação no trabalho.

H.3.2. A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança ética e o desempenho no trabalho.

## Modelo de Investigação

Figura 1 - Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração Própria

## 3. Metodologia

### 3.1. Procedimentos

A abordagem metodológica adotada neste estudo é quantitativa e os dados obtidos são de fonte primária. Esta abordagem é caracterizada pelo seu rigor na escolha das métricas utilizadas, na recolha e análise dos dados obtidos, que por sua vez, permite obter conclusões mais robustas (Farias, 2013). Além disso, é expectável que este método permita uma maior objetividade e, por isso, Farias (2013) estabelece uma analogia entre esta abordagem metodológica e um cadeado fechado. Tal como o cadeado fechado confere segurança ao seu utilizador, também as pesquisas quantitativas, devido aos seus parâmetros e métodos rigorosos, conferem essa sensação de segurança à pessoa que está a desenvolver a pesquisa científica.

A técnica foi o questionário, o qual foi partilhado através do *LinkedIn*, *Facebook* e *WhatsApp* e *Instagram*, que permitem alcançar um grande número de pessoas. Antes da divulgação, o questionário passou por um pré-teste, com a participação de 3 pessoas para verificar a existência de dificuldades de interpretação e para aferir a duração média de preenchimento. O questionário esteve aberto para resposta entre 25 de março a 5 de

maio de 2025. Nesse período, foram enviados 3 lembretes para a resposta ao questionário. Obteve-se um total de 243 respostas.

### **3.2. Instrumento de Medida**

O inquérito por questionário é composto por duas partes: uma parte sobre questões sociodemográficas e outra sobre as variáveis em estudo: liderança ética, segurança psicológica, satisfação no trabalho, desempenho dos trabalhadores. Para medir as variáveis, foram escolhidas escalas validadas e com *Alphas* de *Cronbach* que oscilam entre 0,82 e 0,90, o que garante bons níveis de fiabilidade. Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006), quando os valores do *Alpha* de *Cronbach*, oscilam entre 0,7 e 1, estão garantidos bons níveis de confiabilidade.

Todas as escalas utilizaram escalas tipo *Likert* de 5 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Bastante” e 5 corresponde a “Concordo Bastante”, com exceção da escala do desempenho dos trabalhadores que também utilizou para 4 itens a escala em que 1 corresponde a “Nunca” e 5 a “Sempre” (Anexo).

A liderança ética foi medida a partir da escala de “Questionário Multi-Cultural do Comportamento de Liderança” de Hoogh e Den Hartog (2008), adaptada e validada para o contexto português por Neves et al. (2016) e renomeada como “Escala de Perceção da Liderança Ética”. Esta escala é constituída por 23 itens (ex: “A minha chefia direta assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas”).

A segurança psicológica foi medida pela escala de Edmondson (1999), que possui um total de 7 itens (ex: “Ninguém na minha equipa agiria deliberadamente de maneira a prejudicar os meus esforços”).

A satisfação no trabalho foi testada através da escala de Brayfield e Rothe (1951) validada por Sinval e Marôco (2020) para português, e composta por 5 itens (ex: “Sinto-me razoavelmente satisfeito com meu emprego atual”).

O desempenho dos trabalhadores foi avaliado mediante a escala de Questionário de performance individual no trabalho (IJPQ), de Abbasi et al. (2022), que possui 20 itens. É de notar que 16 itens da presente escala foram avaliados em termos de intensidade

(ex: “Eu adaptei-me ao stress ou aos problemas do meu trabalho”) e 4 em termos de frequência (ex: “Eu cumpro todas as regras do trabalho”).

Relativamente aos dados sociodemográficos e socioprofissionais dos inquiridos, foi questionado o género, idade, grau de escolaridade, antiguidade na empresa, hierarquia na empresa, dimensão da mesma, o setor de atividade e o regime de propriedade.

Para proceder à análise dos dados recolhidos recorreu-se ao programa IBM SPSS *Statistics* - versão 28. A partir da utilização deste programa foram feitos todos os testes estatísticos necessários para verificar a relação entre os conceitos e a validade das hipóteses.

### **3.3. Amostra**

A tabela 1 apresenta a amostra do presente estudo, composta por 243 inquiridos, sendo que a maioria (76,1%) são do género feminino, com idades compreendidas entre os 17 e 68 anos (média=37,74 anos). A maioria dos inquiridos (60,8%) possui um grau de escolaridade igual ou superior ao da licenciatura e apresentam uma antiguidade na empresa atual de 1 a 3 anos (25,5%). Apenas 23% são superiores hierárquicos e 45,7% trabalham numa grande empresa. Os setores de atividade com maior presença na amostra são saúde e bem-estar (15,2%), consultoria e serviços profissionais (13,6%), comércio e retalho (11,1%) e setor público e administração (9,9%). A grande maioria dos inquiridos trabalha em empresas privadas (74,5%).

Tabela 1 - Caracterização da amostra (N = 243)

| Caracterização sociodemográfica da amostra |                                              | N   | %    |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------|-----|------|
| Gênero                                     | Feminino                                     | 185 | 76,1 |
|                                            | Masculino                                    | 58  | 23,9 |
| Grau Escolaridade                          | Ensino Básico                                | 10  | 4,1  |
|                                            | Ensino Secundário                            | 65  | 26,7 |
|                                            | Formação Profissional                        | 20  | 8,2  |
|                                            | Licenciatura                                 | 85  | 35   |
|                                            | Mestrado                                     | 39  | 16   |
|                                            | Pós-graduação                                | 21  | 8,6  |
|                                            | Doutoramento                                 | 3   | 1,2  |
|                                            |                                              |     |      |
| Antiguidade na Empresa                     | Menos de 1 ano                               | 58  | 23,9 |
|                                            | 1 a 3 anos                                   | 62  | 25,5 |
|                                            | 4 a 6 anos                                   | 27  | 11,1 |
|                                            | 7 a 10 anos                                  | 11  | 4,5  |
|                                            | 11 a 15 anos                                 | 18  | 7,4  |
|                                            | 16 a 20 anos                                 | 11  | 4,5  |
|                                            | Mais de 20 anos                              | 56  | 23   |
|                                            |                                              |     |      |
| É superior hierárquico                     | Não                                          | 187 | 77   |
|                                            | Sim                                          | 56  | 23   |
| Dimensão da Empresa                        | Micro (<10 pax)                              | 57  | 23,5 |
|                                            | Pequena (<50 pax)                            | 34  | 14   |
|                                            | Média (<250 pax)                             | 41  | 16,9 |
|                                            | Grande (>=250 pax ou > 50 milhões em vendas) | 111 | 45,7 |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas

Após proceder à análise dos *Alphas* de *Cronbach* para verificar a fiabilidade das escalas e a consistência interna das variáveis presentes no estudo, é possível perceber que o valor dos coeficientes varia entre 0,77 e 0,94. De acordo com os resultados presentes na tabela 2, a escala que mede a liderança ética foi a que apresentou o maior valor de fiabilidade (0,946), e a escala do desempenho no trabalho foi a que apresentou o menor coeficiente de fiabilidade (0,770). Segundo a literatura, as variáveis apresentam uma boa consistência interna porque sempre que o valor estiver compreendido entre 0,7 e 1, estão presentes bons níveis de confiabilidade (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 2 - Estatísticas de Confiabilidade

|                        | Alfa de Cronbach | Nº de itens |
|------------------------|------------------|-------------|
| Liderança Ética        | ,946             | 23          |
| Segurança Psicológica  | ,789             | 7           |
| Satisfação no Trabalho | ,874             | 5           |
| Desempenho no Trabalho | ,770             | 20          |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

## 4.2. Medidas de Tendência e Dispersão

Todas as variáveis foram medidas com escalas de tipo *Likert* de 5 pontos. Com o propósito de analisar os valores de liderança ética, satisfação no trabalho, desempenho no trabalho e segurança psicológica, foi calculada a média de toda a amostra. Deste modo, o ponto médio teórico das respostas dos inquiridos em cada dimensão é sempre superior ao ponto médio da escala de tipo *Likert* (3). A dimensão que apresenta a média mais elevada (4,22) é o desempenho no trabalho, seguida da segurança psicológica (3,83). A satisfação no trabalho e a liderança ética foram as dimensões com médias mais baixas, 3,75 e 3,57 respetivamente, mas mesmo assim ultrapassaram o ponto médio da escala (Tabela 3). Como todas as dimensões ultrapassaram o ponto médio da escala, conclui-se que os inquiridos percecionam de forma positiva as quatro dimensões dentro das suas empresas.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas da amostra (N=243)

|                        | N   | Média  | Desvio padrão |
|------------------------|-----|--------|---------------|
| Liderança Ética        | 243 | 3,5781 | ,80513        |
| Segurança Psicológica  | 243 | 3,8360 | ,76462        |
| Satisfação no Trabalho | 243 | 3,7564 | ,85970        |
| Desempenho no Trabalho | 243 | 4,2259 | ,36797        |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

## 4.3. Análise de Diferenças entre Subgrupos da Amostra

Com o intuito de analisar a relação de variância entre as dimensões e algumas variáveis sociodemográficas do presente estudo, foram aplicados os testes t de *Student* e ANOVA + post-hoc. Desta forma tornou-se possível identificar as diferenças e/ou semelhanças estatisticamente significativas entre as mesmas.

Mediante a realização do teste t de *student*, é possível perceber que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o género dos inquiridos nas médias das dimensões estudadas na dissertação, isto porque verificou-se em todos os casos que  $p > 0,05$ .

Segundo a análise dos resultados das estatísticas do grupo e do teste t de *student* (tabelas 4 e 5, respetivamente), é possível verificar que somente na média da dimensão do desempenho no trabalho é que existe uma diferença estatisticamente significativa entre quem é ou não superior hierárquico ( $t(241) = 2,339, p = 0,020$ ), sendo que os inquiridos que são superiores hierárquicos apresentam uma média ligeiramente superior de níveis de desempenho no trabalho ( $M = 4,33$ ), do que os que não são superiores hierárquicos ( $M = 4,20$ ).

Tabela 4 - Estatística do grupo Superior Hierárquico

|                        | Superior Hierárquico | N   | Média  | Desvio Padrão | Erro de média padrão |
|------------------------|----------------------|-----|--------|---------------|----------------------|
| Desempenho no Trabalho | Sim                  | 56  | 4,3259 | 0,3296        | 0,04404              |
|                        | Não                  | 187 | 4,196  | 0,37434       | 0,02737              |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Tabela 5 -Diferença por Superior Hierárquico

| Teste t de <i>Student</i> das amostras independentes |                             |                                              |       |                                  |     |               |             |                 |                          |                                         |          |
|------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|-------|----------------------------------|-----|---------------|-------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------------------|----------|
|                                                      |                             | Teste de Levene para igualdade de variâncias |       | Teste-t para Igualdade de Médias |     |               |             |                 |                          |                                         |          |
|                                                      |                             | Z                                            | Sig.  | t                                | df  | Significância |             | Diferença média | Erro de diferença padrão | 95% Intervalo de Confiança da Diferença |          |
|                                                      |                             |                                              |       |                                  |     | Unilateral p  | Bilateral p |                 |                          | Inferior                                | Superior |
| Desempenho no Trabalho                               | Variâncias iguais assumidas | 2,294                                        | 0,131 | 2,339                            | 241 | 0,01          | 0,02        | 0,1299          | 0,05554                  | 0,02049                                 | 0,2393   |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Ao realizar o teste ANOVA, é possível perceber que somente a média da dimensão satisfação no trabalho é que apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes níveis de escolaridade ( $F(6,236) = 2,143, p = 0,049$ ) (Tabela 6). Os inquiridos com pós-graduação (4,95), doutoramento (4,33) e ensino básico (4,18), são os que

apresentam, em média, níveis de satisfação mais elevados, ao contrário dos restantes. Contudo, ao aplicar o teste post-hoc de Tukey HSD, foi possível concluir que apesar de o teste ANOVA apresentar  $p < 0,05$ , no teste de post-hoc de Tukey HSD,  $p = 0,078$ . Entende-se então que não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhum subgrupo do grau de escolaridade.

Tabela 6 - Diferença por Grau de Escolaridade

| Variável               |                       | N   | Média  | Sig.  |
|------------------------|-----------------------|-----|--------|-------|
| Satisfação no Trabalho | Ensino Básico         | 10  | 4,18   | 0,049 |
|                        | Ensino Secundário     | 65  | 3,7631 |       |
|                        | Formação Profissional | 20  | 3,36   |       |
|                        | Licenciatura          | 85  | 3,76   |       |
|                        | Mestrado              | 39  | 3,6051 |       |
|                        | Pós-graduação         | 21  | 4,0952 |       |
|                        | Doutoramento          | 3   | 4,3333 |       |
|                        | Total                 | 243 | 3,7564 |       |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Segundo a análise dos resultados do teste ANOVA, é possível perceber que somente a média das dimensões satisfação no trabalho ( $F(6,236) = 2,462$ ,  $p = 0,025$ ) e no desempenho no trabalho ( $F(6,236) = 2,254$ ,  $p = 0,039$ ), é que apresentam diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes tempos de antiguidade (tabela 7). Porém, além do teste ANOVA, ainda foi aplicado o teste post-hoc de Tukey HSD, onde foi possível perceber que não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhum subgrupo do tempo de antiguidade, quer na média da dimensão de satisfação no trabalho ( $p = 0,310$ ), como na do desempenho no trabalho ( $p = 0,463$ ).

Contudo, ainda é possível afirmar que os inquiridos com mais de 20 anos, 7 a 10 anos e 16 a 20 anos de antiguidade são os que apresentam, em média, maiores níveis de satisfação no trabalho e de desempenho no trabalho.

Tabela 7 -Diferença por Tempo de Antiguidade

| Variável               |                 | N   | Média  | Sig.  |
|------------------------|-----------------|-----|--------|-------|
| Satisfação no Trabalho | Menos de 1 ano  | 58  | 3,731  | 0,025 |
|                        | 1 a 3 anos      | 62  | 3,4774 |       |
|                        | 4 a 6 anos      | 27  | 3,7778 |       |
|                        | 7 a 10 anos     | 11  | 4,0182 |       |
|                        | 11 a 15 anos    | 18  | 3,6444 |       |
|                        | 16 a 20 anos    | 11  | 3,8909 |       |
|                        | Mais de 20 anos | 56  | 4,0393 |       |
|                        | Total           | 243 | 3,7564 |       |
| Desempenho no Trabalho | Menos de 1 ano  | 58  | 4,1276 | 0,039 |
|                        | 1 a 3 anos      | 62  | 4,1847 |       |
|                        | 4 a 6 anos      | 27  | 4,2556 |       |
|                        | 7 a 10 anos     | 11  | 4,3409 |       |
|                        | 11 a 15 anos    | 18  | 4,1528 |       |
|                        | 16 a 20 anos    | 11  | 4,3273 |       |
|                        | Mais de 20 anos | 56  | 4,3402 |       |
|                        | Total           | 243 | 4,2259 |       |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Após efetuar o teste ANOVA na variável dimensão da empresa, foi possível concluir que nenhuma das médias das dimensões do estudo apresentou diferenças estatisticamente significativas, dado que em todas as relações  $p > 0,05$ .

A partir da análise dos resultados teste ANOVA (Tabela 8), é possível perceber que somente a média da dimensão segurança psicológica apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os demais regimes de propriedade ( $F(2,238) = 3,066$ ,  $p = 0,048$ ). Com o intuito de auferir uma análise mais completa, foi efetuado o teste post-hoc de Tukey HSD. O resultado do teste permitiu concluir que apesar do teste ANOVA assegurar uma diferença estatisticamente significativa entre os regimes de propriedade na média da dimensão segurança psicológica, não são identificadas diferenças estatisticamente significativas em nenhum subgrupo do regime de propriedade em função da dimensão segurança psicológica, uma vez que  $p = 0,176$ .

Embora não existam diferenças estatisticamente significativas entre os regimes de propriedade, é conclusivo que os inquiridos que trabalham em empresas de setores privados apresentam, em média, níveis mais elevados de segurança psicológica ( $M = 3,91$ ), seguido do setor público ( $M = 3,65$ ) e por fim o setor público-privado ( $M = 3,55$ ).

Tabela 8 - Diferença por Regime de Propriedade

| Variável              |                 | N   | Média  | Sig.  |
|-----------------------|-----------------|-----|--------|-------|
| Segurança Psicológica | Privado         | 181 | 3,9069 | 0,048 |
|                       | Público         | 47  | 3,6535 |       |
|                       | Público-privado | 13  | 3,5495 |       |
|                       | Total           | 241 | 3,8382 |       |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Uma vez realizado o teste ANOVA ao setor de atividade (tabela 9), somente a média da dimensão liderança ética é que apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes setores de atividade ( $F(10, 230) = 2,023$ ,  $p = 0,039$ ) das organizações onde os inquiridos trabalham.

Tabela 9 -Diferença por Setor de Atividade

| ANOVA           |              |                    |     |                |       |       |
|-----------------|--------------|--------------------|-----|----------------|-------|-------|
|                 |              | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z     | Sig.  |
| Liderança Ética | Entre Grupos | 36,676             | 41  | 0,895          | 1,489 | 0,039 |
|                 | Nos grupos   | 120,178            | 200 | 0,601          |       |       |
|                 | Total        | 156,854            | 241 |                |       |       |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

#### 4.4. Análise de Correlações entre as Variáveis

Através da realização do teste  $r$  de Pearson, foi possível analisar a presença de relações estatisticamente significativas entre as variáveis, se existe uma correlação positiva ou negativa entre as mesmas. O coeficiente  $r$  de Pearson varia entre -1 e 1, quanto maior for  $r$ , maior é o grau de associação. Além disso, se  $r$  for positivo está presente uma relação direta e positiva entre as variáveis, enquanto se este valor for negativo, está estabelecida uma relação direta e negativa entre as variáveis (Graça Martins, 2014).

A partir da análise da tabela 10, é possível perceber que a liderança ética e segurança psicológica apresentam uma correlação forte, positiva e significativa ( $r = 0,701$ ,  $p < 0,001$ ). Entende-se então que quanto maior a percepção da liderança ética por parte dos trabalhadores, maiores tendem a ser os seus níveis de segurança psicológica, ou seja, a liderança ética está fortemente associada a uma maior percepção de segurança psicológica dos trabalhadores.

A liderança ética e satisfação no trabalho apresentam uma correlação moderada, positiva e significativa ( $r = 0,546$ ,  $p < 0,001$ ). Desta forma, é possível concluir que quanto mais os trabalhadores percecionarem que o seu líder é ético, maior tende a ser o seu nível de satisfação no trabalho, com uma associação moderada. Equipas cujo líder seja ético estarão mais satisfeitas no trabalho.

Por outro lado, a liderança ética e o desempenho no trabalho apresentam uma correlação fraca a moderada e positiva ( $r = 0,324$ ,  $p < 0,001$ ). Assim sendo, a perceções mais elevadas de liderança ética tendem a associar-se níveis mais elevados de desempenho, mas com menor intensidade em comparação com as relações anteriores.

A segurança psicológica e a satisfação no trabalho apresentam uma correlação moderada e positiva ( $r = 0,442$ ,  $p < 0,001$ ). Este resultado demonstra que quanto mais os trabalhadores se sentirem seguros psicologicamente, mais satisfeitos se sentirão no trabalho, ou seja, num ambiente de trabalho em que a segurança psicológica esteja presente, os trabalhadores estarão mais satisfeitos.

Adicionalmente, a segurança psicológica e o desempenho no trabalho apresentam níveis de correlação fracos a moderados e positivos ( $r = 0,347$ ,  $p < 0,001$ ). Deste modo, níveis mais elevados de segurança psicológica estão associados a ligeiros aumentos no seu desempenho no trabalho.

Por fim, a satisfação e o desempenho no trabalho apresentam uma correlação moderada e positiva ( $r = 0,460$ ,  $p < 0,001$ ). O que permite concluir que consoante os trabalhadores se sentirem mais satisfeitos no trabalho, o seu desempenho também aumenta, mas de forma moderada.

Tabela 10 - Correlações entre as variáveis

| Correlações                                                      |                       |                 |                       |                        |                        |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|------------------------|
|                                                                  |                       | Liderança Ética | Segurança Psicológica | Satisfação no Trabalho | Desempenho no Trabalho |
| Liderança Ética                                                  | Correlação de Pearson | 1               | ,701**                | ,546**                 | ,324**                 |
|                                                                  | Sig. (2 extremidades) |                 | <,001                 | <,001                  | <,001                  |
|                                                                  | N                     | 243             | 243                   | 243                    | 243                    |
| Segurança Psicológica                                            | Correlação de Pearson | ,701**          | 1                     | ,442**                 | ,347**                 |
|                                                                  | Sig. (2 extremidades) | <,001           |                       | <,001                  | <,001                  |
|                                                                  | N                     | 243             | 243                   | 243                    | 243                    |
| Satisfação no Trabalho                                           | Correlação de Pearson | ,546**          | ,442**                | 1                      | ,460**                 |
|                                                                  | Sig. (2 extremidades) | <,001           | <,001                 |                        | <,001                  |
|                                                                  | N                     | 243             | 243                   | 243                    | 243                    |
| Desempenho no Trabalho                                           | Correlação de Pearson | ,324**          | ,347**                | ,460**                 | 1                      |
|                                                                  | Sig. (2 extremidades) | <,001           | <,001                 | <,001                  |                        |
|                                                                  | N                     | 243             | 243                   | 243                    | 243                    |
| **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). |                       |                 |                       |                        |                        |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

#### 4.5. Teste de Hipóteses

Com o propósito de analisar e verificar a validação das hipóteses do presente estudo, foram realizados os testes de regressão linear e modelo de Hayes, para as hipóteses de relação direta e de mediação respectivamente.

Hipótese 1: A liderança ética influencia positivamente a satisfação no trabalho.

Para analisar a hipótese 1, foi realizada a regressão linear simples entre a liderança ética e a satisfação no trabalho, tendo como variável dependente a satisfação no trabalho. De acordo com a tabela 11, através do coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,299$ ) percebe-se que 29,9% da variação que acontece nos níveis de satisfação no trabalho pode ser explicada pelos níveis de liderança ética. Além disso, é possível perceber que o modelo é estatisticamente significativo ( $F(1,241) = 102,556$ ,  $p < 0,001$ ), pelo que se pode concluir que a liderança ética tem um efeito significativo positivo na satisfação no trabalho ( $\beta = 0,546$ ;  $t = 10,127$ ;  $p < 0,001$ ). De acordo com os dados mencionados, é possível analisar e afirmar que a H1 é suportada pelos dados apresentados.

Tabela 11 - Modelo de regressão linear da H1

| Coeficientes <sup>a</sup>                      |                 |                               |      |                           |                     |                           |                |               |                    |                               |       |
|------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|------|---------------------------|---------------------|---------------------------|----------------|---------------|--------------------|-------------------------------|-------|
| Modelo                                         |                 | Coeficientes não padronizados |      | Coeficientes padronizados | t                   | Sig.                      | Correlações    |               |                    | Estatísticas de colinearidade |       |
|                                                |                 | B                             | Erro | Beta                      |                     |                           | Ordem zero     | Parcial       | Parte              | Tolerância                    | VIF   |
| 1                                              | (Constante)     | 1,669                         | ,211 |                           | 7,900               | <,001                     |                |               |                    |                               |       |
|                                                | Liderança Ética | ,583                          | ,058 | ,546                      | 10,127              | <,001                     | ,546           | ,546          | ,546               | 1,000                         | 1,000 |
| a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho |                 |                               |      |                           |                     |                           |                |               |                    |                               |       |
| Resumo do modelo <sup>b</sup>                  |                 |                               |      |                           |                     |                           |                |               |                    |                               |       |
| Modelo                                         |                 | R                             |      | R quadrado                | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |                | Durbin-Watson |                    |                               |       |
| 1                                              |                 | ,546 <sup>a</sup>             |      | ,299                      | ,296                | ,72153                    |                | 1,880         |                    |                               |       |
| a. Preditores: (Constante), Liderança Ética    |                 |                               |      |                           |                     |                           |                |               |                    |                               |       |
| b. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho |                 |                               |      |                           |                     |                           |                |               |                    |                               |       |
| ANOVA <sup>a</sup>                             |                 |                               |      |                           |                     |                           |                |               |                    |                               |       |
| Modelo                                         |                 |                               |      |                           | Soma dos Quadrados  | df                        | Quadrado Médio | Z             | Sig.               |                               |       |
| 1                                              | Regressão       |                               |      |                           | 53,391              | 1                         | 53,391         | 102,556       | <,001 <sup>b</sup> |                               |       |
|                                                | Resíduo         |                               |      |                           | 125,466             | 241                       | ,521           |               |                    |                               |       |
|                                                | Total           |                               |      |                           | 178,858             | 242                       |                |               |                    |                               |       |
| a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho |                 |                               |      |                           |                     |                           |                |               |                    |                               |       |
| b. Preditores: (Constante), Liderança Ética    |                 |                               |      |                           |                     |                           |                |               |                    |                               |       |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Hipótese 2: A liderança ética influencia positivamente o desempenho no trabalho.

Para analisar a hipótese 2, foi realizada a regressão linear simples entre a liderança ética e o desempenho no trabalho, tendo como variável dependente o desempenho no trabalho. De acordo com a tabela 12, através do coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,105$ ) percebe-se que 10,5% da variação que acontece nos níveis de desempenho no trabalho pode ser explicada pelos níveis de liderança ética. Ainda é possível perceber que o modelo é estatisticamente significativo ( $F(1,241) = 28,220$ ,  $p < 0,001$ ), pelo que se pode concluir que a liderança ética tem um efeito significativo positivo no desempenho no trabalho ( $\beta = 0,324$ ;  $t = 5,312$ ;  $p < 0,001$ ). Desta forma, é possível analisar e afirmar que a H2 é suportada pelos dados apresentados.

Tabela 12 - Modelo de regressão linear da H2

| Coeficientes <sup>a</sup>                      |                 |                               |           |                           |                     |                |             |                           |                    |                               |       |
|------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|---------------------|----------------|-------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------|-------|
| Modelo                                         |                 | Coeficientes não padronizados |           | Coeficientes padronizados | t                   | Sig.           | Correlações |                           |                    | Estatísticas de colinearidade |       |
|                                                |                 | B                             | Erro Erro | Beta                      |                     |                | Ordem zero  | Parcial                   | Parte              | Tolerância                    | VIF   |
| 1                                              | (Constante)     | 3,696                         | ,102      |                           | 36,188              | <,001          |             |                           |                    |                               |       |
|                                                | Liderança Ética | ,148                          | ,028      | ,324                      | 5,312               | <,001          | ,324        | ,324                      | ,324               | 1,000                         | 1,000 |
| a. Variável Dependente: Desempenho no Trabalho |                 |                               |           |                           |                     |                |             |                           |                    |                               |       |
| Resumo do modelo <sup>b</sup>                  |                 |                               |           |                           |                     |                |             |                           |                    |                               |       |
| Modelo                                         |                 | R                             |           | R quadrado                | R quadrado ajustado |                |             | Erro padrão da estimativa |                    | Durbin-Watson                 |       |
| 1                                              |                 | ,324 <sup>a</sup>             |           | ,105                      | ,101                |                |             | ,34887                    |                    | 2,206                         |       |
| a. Preditores: (Constante), Liderança Ética    |                 |                               |           |                           |                     |                |             |                           |                    |                               |       |
| b. Variável Dependente: Desempenho no Trabalho |                 |                               |           |                           |                     |                |             |                           |                    |                               |       |
| ANOVA <sup>a</sup>                             |                 |                               |           |                           |                     |                |             |                           |                    |                               |       |
| Modelo                                         |                 | Soma dos Quadrados            |           |                           | df                  | Quadrado Médio |             | Z                         | Sig.               |                               |       |
| 1                                              | Regressão       | 3,435                         |           |                           | 1                   | 3,435          |             | 28,220                    | <,001 <sup>b</sup> |                               |       |
|                                                | Resíduo         | 29,332                        |           |                           | 241                 | ,122           |             |                           |                    |                               |       |
|                                                | Total           | 32,767                        |           |                           | 242                 |                |             |                           |                    |                               |       |
| a. Variável Dependente: Desempenho no Trabalho |                 |                               |           |                           |                     |                |             |                           |                    |                               |       |
| b. Preditores: (Constante), Liderança Ética    |                 |                               |           |                           |                     |                |             |                           |                    |                               |       |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Hipótese 3.1: A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança ética e a satisfação no trabalho.

Por sua vez para analisar a hipótese 3.1, foi realizado o teste do modelo de Hayes, com a macro Process, tendo sido calculada a significância dos efeitos indiretos com intervalos de confiança de 95% e com bootstrapping de 5000 reamostragens. Tendo como variável dependente a satisfação no trabalho, como variável independente a liderança ética e como variável mediadora a segurança psicológica. Ao analisar a tabela 14 é possível afirmar que a liderança ética tem um efeito direto significativo e positivo sobre a segurança psicológica ( $b = 0,6661$ ; IC 95% = 0,5802; 0,7520;  $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,7014$ ), quanto maior o nível de liderança ética, maior os níveis de segurança psicológica. É ainda possível analisar e afirmar na tabela 13 que a segurança psicológica não apresenta um efeito estatisticamente significativo nos níveis de satisfação no trabalho, ou seja, não

se observou evidência estatística de mediação na relação desta variável e da liderança ética ( $b = 0,1294$ ,  $p = 0,1287$ ; IC 95%: -0,0378; 0,2966;  $\beta=0,1151$ ). Por sua vez, o efeito indireto da liderança ética na satisfação no trabalho, mediado pela segurança psicológica não foi significativo ( $b = 0,0862$ ; IC 95% = -0,0428; 0,2162), tal está indicado na tabela 14, este resultado deve-se ao facto de o intervalo de confiança incluir o zero. Por fim, voltando à tabela 13, a liderança ética possui um efeito direto significativo nos níveis de satisfação no trabalho ( $b = 0,4972$ ;  $p < 0,001$ ;  $\beta=0,4656$ ). Deste modo conclui-se a não validação da hipótese H 3.1.

Tabela 13 - Modelo de Hayes da H3.1 (Variável Dependente: Satisfação no Trabalho)

| Variável Dependente Satisfação no Trabalho                        |                       |           |                 |                       |        |         |        |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|-----------------|-----------------------|--------|---------|--------|
| Resumo do Modelo                                                  | R                     | R-sq      | MSE             | F                     | df1    | df2     | p      |
|                                                                   | 0,5525                | 0,3052    | 0,5178          | 52,7218               | 2      | 240     | 0      |
| Modelo                                                            | B                     | se        | t               | p                     | LLCI   | ULCI    |        |
|                                                                   | Constante             | 1,481     | 0,2441          | 6,0672                | 0      | 1,0001  | 1,9619 |
|                                                                   | Liderança Ética       | 0,4972    | 0,0806          | 6,1687                | 0      | 0,3384  | 0,656  |
|                                                                   | Segurança Psicológica | 0,1294    | 0,0849          | 1,5245                | 0,1287 | -0,0378 | 0,2966 |
| Coeficientes Padronizados                                         | b                     |           |                 |                       |        |         |        |
|                                                                   | Liderança Ética       | 0,4656    |                 |                       |        |         |        |
|                                                                   | Segurança Psicológica | 0,1151    |                 |                       |        |         |        |
| Matriz de covariância das estimativas dos parâmetros de regressão |                       | Constante | Liderança Ética | Segurança Psicológica |        |         |        |
|                                                                   | Constante             | 0,0596    | -0,0048         | -0,0105               |        |         |        |
|                                                                   | Liderança Ética       | -0,0048   | 0,0065          | -0,0048               |        |         |        |
|                                                                   | Segurança Psicológica | -0,0105   | -0,0048         | 0,0072                |        |         |        |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Tabela 14 - Modelo de Hayes da H3.1 (Variável Dependente: Segurança Psicológica)

| Variável Dependente: Segurança Psicológica                                                                               |                       |           |        |          |                 |          |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|--------|----------|-----------------|----------|--------|
| Resumo do Modelo                                                                                                         | R                     | R-sq      | MSE    | F        | df1             | df2      | p      |
|                                                                                                                          | 0,7014                | 0,492     | 0,2983 | 233,3751 | 1               | 241      | 0      |
| Modelo                                                                                                                   |                       | b         | se     | t        | p               | LLCI     | ULCI   |
|                                                                                                                          | Constante             | 1,4526    | 0,1599 | 9,0844   | 0               | 1,1376   | 1,7676 |
|                                                                                                                          | Liderança Ética       | 0,6661    | 0,0436 | 15,2766  | 0               | 0,5802   | 0,752  |
| Coeficientes Padronizados                                                                                                |                       | b         |        |          |                 |          |        |
|                                                                                                                          | Liderança Ética       | 0,7014    |        |          |                 |          |        |
| Matriz de covariância das estimativas dos parâmetros de regressão                                                        |                       | Constante |        |          | Liderança Ética |          |        |
|                                                                                                                          | Constante             | 0,0256    |        |          | -0,0068         |          |        |
|                                                                                                                          | Liderança Ética       | -0,0068   |        |          | 0,0019          |          |        |
| Efeitos totais, diretos e indiretos de X em Y (Y: Satisfação no Trabalho; X: Liderança Ética; M: Segurança Psicológica.) |                       |           |        |          |                 |          |        |
| Efeito Total de X em Y                                                                                                   | Efeito                | se        | t      | p        | LLCI            | ULCI     | c_cs   |
|                                                                                                                          | 0,5834                | 0,0576    | 10,127 | 0        | 0,4699          | 0,6969   | 0,5464 |
| Efeito Direto de X em Y                                                                                                  | Efeito                | se        | t      | p        | LLCI            | ULCI     | c_cs   |
|                                                                                                                          | 0,4972                | 0,0806    | 6,1687 | 0        | 0,3384          | 0,656    | 0,4656 |
| Efeito(s) Indireto(s) de X em Y                                                                                          |                       | Efeito    | BootSE | BootLLCI |                 | BootULCI |        |
|                                                                                                                          | Segurança Psicológica | 0,0862    | 0,0652 | -0,0428  |                 | 0,2162   |        |
| Efeito(s) Indireto(s) Completamente Padronizados(s) de X em Y                                                            |                       | Efeito    | BootSE | BootLLCI |                 | BootULCI |        |
|                                                                                                                          | Segurança Psicológica | 0,0807    | 0,0624 | -0,0376  |                 | 0,2092   |        |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

Hipótese 3.2. A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança ética e o desempenho no trabalho.

Para analisar a hipótese 3.2 também foi realizado o teste do modelo de Hayes, com a macro Process, e calculada a significância dos efeitos indiretos com intervalos de confiança de 95% e bootstrapping de 5000 reamostragens. Tendo como variável dependente o desempenho no trabalho, como variável independente a liderança ética e como variável mediadora a segurança psicológica. Ao analisar os resultados, confirma-se que a liderança ética possui um efeito direto significativo e positivo sobre a segurança psicológica ( $b = 0,6661$ ; IC 95% = 0,5802; 0,7520;  $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,7014$ ), ou seja, quanto maior for o nível de percepção de liderança ética, maior serão os níveis de segurança psicológica, tal como se já tinha confirmado na tabela 14. É ainda possível analisar na tabela 15 e afirmar que a segurança psicológica apresenta uma relação e efeito estatisticamente significativo e positivo nos níveis de desempenho no trabalho ( $b$

= 0,1136; IC 95% = 0,0337; 0,1935;  $p = 0,0055$ ;  $\beta = 0,2360$ ), ou seja, quanto maior a segurança psicológica maior o desempenho.

O efeito direto da liderança ética no desempenho deixa de ser significativo quando a segurança psicológica entra no modelo ( $b = 0,0723$ ;  $p = 0,0618$ ; IC 95% = -0,0036; 0,1482;  $\beta = 0,1582$ ). No entanto, o efeito total, sem a mediação, é estatisticamente significativo ( $b = 0,1480$ ;  $p < 0,001$ ; IC 95% = 0,0931; 0,2028;  $\beta = 0,3238$ ), assim os resultados são consistentes com uma mediação completa desta relação. Desta forma, entende-se que a liderança ética se relaciona com o desempenho dos trabalhadores através de níveis mais elevados de segurança psicológica.

Por sua vez, o efeito indireto da liderança ética no desempenho no trabalho, mediado pela segurança psicológica foi significativo ( $b = 0,0757$ ; IC 95% = 0,0182; 0,1309;  $\beta = 0,1655$ ), este resultado deve-se ao facto de o intervalo de confiança não incluir o zero. Deste modo, conclui-se a validação da hipótese H 3.2, A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança ética e o desempenho no trabalho.

Tabela 15 - Modelo de Hayes da H3.2 Variável Dependente: Desempenho no Trabalho)

| Variável Dependente: Desempenho no Trabalho                                                                              |                       |           |        |                 |         |                       |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|--------|-----------------|---------|-----------------------|--------|
| Resumo do Modelo                                                                                                         | R                     | R-sq      | MSE    | F               | df1     | df2                   | p      |
|                                                                                                                          | 0,3649                | 0,1331    | 0,1184 | 18,4281         | 2       | 240                   | 0      |
| Modelo                                                                                                                   |                       | b         | se     | t               | p       | LLCI                  | ULCI   |
|                                                                                                                          | Constante             | 3,5315    | 0,1167 | 30,2597         | 0       | 3,3016                | 3,7614 |
|                                                                                                                          | Liderança Ética       | 0,0723    | 0,385  | 1,8764          | 0,0618  | -0,0036               | 0,1482 |
|                                                                                                                          | Segurança Psicológica | 0,1136    | 0,0406 | 2,7992          | 0,0055  | 0,0337                | 0,1935 |
|                                                                                                                          |                       | b         |        |                 |         |                       |        |
| Coeficientes Padronizados                                                                                                | Liderança Ética       | 0,1582    |        |                 |         |                       |        |
|                                                                                                                          | Segurança Psicológica | 0,2360    |        |                 |         |                       |        |
| Matriz de covariância das estimativas dos parâmetros de regressão                                                        |                       | Constante |        | Liderança Ética |         | Segurança Psicológica |        |
|                                                                                                                          | Constante             | 0,0136    |        | -0,0011         |         | -0,0024               |        |
|                                                                                                                          | Liderança Ética       | -0,0011   |        | 0,0015          |         | -0,0011               |        |
|                                                                                                                          | Segurança Psicológica | -0,0024   |        | -0,0011         |         | 0,0016                |        |
| Efeitos totais, diretos e indiretos de X em Y (Y: Desempenho no Trabalho; X: Liderança Ética; M: Segurança Psicológica.) |                       |           |        |                 |         |                       |        |
| Efeito Total de X em Y                                                                                                   | Efeito                | se        | t      | p               | LLCI    | ULCI                  | c_cs   |
|                                                                                                                          | 0,1480                | 0,0279    | 5,3123 | 0               | 0,0931  | 0,2028                | 0,3238 |
| Efeito Direto de X em Y                                                                                                  | Efeito                | se        | t      | p               | LLCI    | ULCI                  | c_cs   |
|                                                                                                                          | 0,0723                | 0,0385    | 1,8764 | 0,0618          | -0,0036 | 0,1482                | 0,1582 |
| Efeito(s) Indireto(s) de X em Y                                                                                          |                       | Efeito    | BootSE | BootLLCI        |         | BootULCI              |        |
|                                                                                                                          | Segurança Psicológica | 0,0757    | 0,0284 | 0,0182          |         | 0,1309                |        |
| Efeito(s) Indireto(s) Completamente Padronizados(s) de X em Y                                                            |                       | Efeito    | BootSE | BootLLCI        |         | BootULCI              |        |
|                                                                                                                          | Segurança Psicológica | 0,1655    | 0,0623 | 0,0387          |         | 0,286                 |        |

Fonte: Elaboração Própria (SPSS)

#### 4.6. Discussão de Resultados

Uma vez testadas as relações entre todas as variáveis, dimensões e hipóteses da presente dissertação, é possível perceber e retirar conclusões sobre a influência de cada uma.

Sobre a relação da liderança ética com a satisfação no trabalho, após a análise dos resultados, pode-se concluir que a liderança ética se relaciona positivamente com os níveis de satisfação no trabalho dos trabalhadores, dado que 29,9% da variância na satisfação no trabalho é explicada pela liderança ética. Os resultados estão em concordância com a literatura, uma vez que Elsetouhi et al. (2018) sugerem que a

integridade do líder ético está associada a acontecimentos positivos nos trabalhadores, nomeadamente o sentimento de segurança e confiança para falar e dar a sua opinião, bem como o estabelecimento de um vínculo de comprometimento com a organização, os quais podem contribuir para o aumento do nível de satisfação no trabalho.

No que concerne à influência da liderança ética no desempenho no trabalho, foi possível perceber que a liderança ética se relaciona positivamente com os níveis de desempenho no trabalho, explicando 10,5% da variância desses níveis. Este resultado corrobora as conclusões de Ko et al. (2017) que defendem que a liderança ética está associada a níveis mais elevados de desempenho no trabalho. Este melhor desempenho pode dever-se às estratégias e comportamentos dos líderes, que motivam os seus trabalhadores, deixando-os mais empenhados e comprometidos (Edevbie & McWilliams, 2023).

Relativamente ao papel mediador da segurança psicológica entre a liderança ética e a satisfação no trabalho, estatisticamente foi possível verificar que, apesar da liderança ética influenciar diretamente e de forma significativa e positiva o aumento dos níveis de segurança psicológica e da satisfação no trabalho, a segurança psicológica não se revelou um mediador estatisticamente significativo na relação entre a liderança ética e a satisfação no trabalho. Isto deve-se ao facto da segurança psicológica não apresentar um efeito estatisticamente significativo na satisfação no trabalho quando a liderança ética é incluída no modelo. Este resultado não está em consonância com a literatura, pois, segundo Den Hartog (2015), quando os líderes e organizações se interessam e valorizam a liderança ética e a sua implementação e permanência na organização, provocam o aumento da perceção de segurança psicológica por parte dos trabalhadores. Este aumento, por sua vez, também provoca um aumento de cooperação entre trabalhadores e equipas, o que leva a níveis mais elevados da sensação de valorização e respeito no trabalho e na organização, proporcionando desta forma uma maior satisfação no trabalho (Baer & Frese, 2003).

Já sobre a mediação da segurança psicológica entre a liderança ética e o desempenho no trabalho, apurou-se que níveis mais elevados de segurança psicológica estão associados de forma positiva e direta ao aumento dos níveis de desempenho no trabalho, e funciona como um mecanismo mediador na relação entre liderança ética e o desempenho no trabalho, uma vez que o efeito indireto foi estatisticamente significativo. Estes resultados são consistentes com a literatura, uma vez que, segundo Bello (2012), a

liderança ética proporciona a criação e fortalecimento das relações entre os trabalhadores, o que leva a um maior comprometimento destes para com o seu trabalho e a um aumento de produtividade. Kim & Lee (2024), por sua vez, mencionam que a segurança psicológica amplifica os efeitos da liderança ética no desempenho no trabalho. Isto porque, não só esta permite a criação de um ambiente de trabalho onde prevalece a sensação de liberdade e de segurança psicológica, como também é criado o sentimento de pertença na organização, que por si só aumenta os níveis de desempenho no trabalho (Kim & Lee, 2024).

A análise da existência ou não de diferenças estatisticamente significativas em função das características sociodemográficas da amostra permitiu concluir que apenas se verificam diferenças estatisticamente significativas entre: (i) quem é ou não superior hierárquico na média da dimensão do desempenho no trabalho, (ii) no grau de escolaridade dos inquiridos na média da satisfação no trabalho, (iii) no tempo de antiguidade na organização, na média da satisfação e desempenho no trabalho, e (iv) no regime de propriedade das organizações em que os mesmos trabalham na média da segurança psicológica. Na variável superior hierárquico, constatou-se que os inquiridos que são superiores hierárquicos nos seus postos de trabalho, possuem, em média, níveis mais elevados de desempenho comparativamente aos inquiridos que não são superiores hierárquicos. Contudo, apesar das restantes variáveis apresentarem, no teste ANOVA, valores indicativos de diferenças estatisticamente significativas nas dimensões mencionadas. Após realizar o teste post-hoc de Tukey HSD, concluiu-se que as diferenças entre os subgrupos não são estatisticamente significativas.

## **5. Conclusões, Limitações e Sugestões**

A presente dissertação teve como objetivo analisar a influência da liderança ética na satisfação e desempenho no trabalho, bem como o papel da segurança psicológica como agente mediador das relações anteriores.

Um dos resultados que se concluiu é que a liderança ética influencia de forma positiva quer a satisfação quer o desempenho no trabalho, o que corrobora a literatura. Existem características do líder ético que influenciam o aumento dos níveis da satisfação no trabalho (Carlotto e Câmara, 2008), tais como a integridade, a demonstração de comportamentos éticos e a preocupação com a criação e manutenção de ambientes de

trabalho éticos, onde persiste a confiança e lealdade (Brown e Mitchell, 2010). Além disso, algumas dessas características também provocam nos trabalhadores o aumento do seu desempenho (Costa et al., 2020).

Concluiu-se também que a segurança psicológica medeia de forma positiva a relação entre a liderança ética e o desempenho no trabalho. Os resultados reafirmam o que Onça (2016) menciona, quando a liderança ética influencia positivamente o desempenho no trabalho, este ainda aumenta mais com a presença da segurança psicológica. Por outro lado, concluiu-se que a segurança psicológica não possui uma influência estatisticamente significativa como mediadora do impacto que a liderança ética tem na satisfação no trabalho. Este resultado contraria o que Elsetouhi et al. (2018) afirma, quando estão presentes em simultâneo, o líder ético e um ambiente onde prevalece a segurança psicológica, a satisfação no trabalho aumenta. Apenas esta relação entra em não concordância com a literatura, uma vez que, os valores obtidos na análise da mesma demonstram que o intervalo de confiança inclui o valor zero, pelo que não se pode considerar que possui um efeito mediador na relação. Apenas se o intervalo de confiança dessa análise não incluísse o zero é que o resultado poderia estar em concordância com a literatura. Este resultado pode dever-se ao facto de a amostra recolhida ser não representativa, uma vez que o tamanho reduzido da mesma pode enviesar as análises estatísticas.

A presente dissertação oferece algumas implicações práticas, pois permite às organizações e gestores de recursos humanos confirmarem que a adoção eficaz de uma liderança ética produz benefícios reais. Esta adoção permite às organizações alcançarem os seus objetivos, a satisfação e desempenho dos trabalhadores com o intuito destas produzirem mais valor para a mesma. Uma liderança ética, bem implementada, proporciona um melhor ambiente de trabalho, maior liberdade, à vontade e autonomia dos trabalhadores, além disso estes efeitos são amplificados de forma positiva através da criação de um ambiente de trabalho onde abunde segurança psicológica. Desta forma, no presente estudo são apresentadas e fundamentadas boas políticas e práticas a adotar pelas empresas para benefício das mesmas e, por sua vez, dos trabalhadores.

Por sua vez, é importante mencionar que o presente estudo possui algumas limitações. O tamanho da amostra e o facto de ser por conveniência pode limitar a capacidade de generalização dos resultados. Outra possível limitação é a possibilidade das respostas

dos inquiridos não representarem o que estes sentem verdadeiramente em relação a cada questão (o chamado “*social desirability bias*”). Isto deve-se ao facto dos inquiridos poderem responder aquilo que acham que é socialmente mais bem visto pela sociedade, em vez do que realmente, pensam ou fazem, com medo de serem rejeitados e não irem de acordo com as expectativas da sociedade. Por fim, o facto das escalas utilizadas apenas medirem as respostas dos inquiridos a nível quantitativo também limita o tipo de respostas que cada inquirido pode dar, pelo que seria pertinente em estudos futuros aplicar uma metodologia mista, quantitativa e qualitativa, para medir todo o tipo de respostas e opiniões. Seria também pertinente a realização de um estudo que alcançasse uma variedade maior de inquiridos a nível sociodemográfico e com uma amostra estatisticamente significativa e representativa entre todos os subgrupos, de modo a alcançar um resultado com maior peso e validade estatística. Além disso, seria interessante analisar qual o melhor plano de formação que as organizações devem adotar, para que os seus líderes tenham todo o conhecimento e ajuda necessária para se tornarem verdadeiros líderes éticos. Além disso seria pertinente estudar outras variáveis mediadoras tais como o comprometimento com a organização, identificação com a organização e líder e até a justiça organizacional percebida, com o intuito de descobrir qual a variável que poderá aumentar os efeitos positivos da influência da liderança ética na satisfação e no desempenho no trabalho.

## Referências

- Abais, M., Monazzam, M. R., Karanika-Murray, M., Shamsipour, M., & Arabalibeik, H. (2022). Development and validation of an individual job performance questionnaire (IJPQ). *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 73(1), 309–320. <https://doi.org/10.3233/WOR-211004>
- 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>
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–61.
- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228–236.
- 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, 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. E., & Treviño, L. K. (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., & 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>

Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2008). Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *Psico-USF*, 13(2), 203–210.

Cezar Lemos, S., Schaurich dos Santos, A., Machado Laurini, M., & Blulm, L. F. M. (2022). Relação dos estilos de liderança dos gestores e o desempenho individual no trabalho dos colaboradores. *Revista FSA*, 19(10), 3–24. <https://doi.org/10.12819/2022.19.10.1>

Costa, A., Delfino, I., Kubo, E., & Pereira, A. (2020). Liderança e desempenho de equipes em agências de uma empresa pública federal. *IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação*, 1–20.

Costa Neves Cavazotte, F. de S., Pereira Duarte, C. J., & Calvão Gobbo, A. M. (2013). Líder autêntico, trabalho seguro: A influência da liderança sobre o desempenho em segurança. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 10(2), 97–123.

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>

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>

Edevbie, N., & McWilliams, D. L. (2023). The effect of ethical leadership on employee motivation and employee job performance: A cross-cultural study. *International Journal of Business & Management Studies*, 4(8), 1-15.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- 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. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- 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>
- Fontenele, M. G., & Silva Rodrigues, T. (2017). Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. *UNINGÁ Review*, 30(2), 74–81.
- Fragouli, E., & Louka, X. (2022). Employee engagement, ethical leadership and crisis. *The Business and Management Review*, 13(2), 113–125.
- Graça Martins, E. (2014), Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2(02):0069
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kim, D., & Lee, M. J. (2024). The role of ethical leadership in enhancing organizational culture and performance. *International Journal of Management, Business, and Economics*, 1(2), 6-9. <https://journals.net/access/IJMBE/article/view/13>

Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2017). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>

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). Rand McNally. <https://scispace.com/papers/the-nature-and-causes-of-job-satisfaction-1w84mt3lg8>

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. DOI: <https://doi.org/10.14417/lp.763>

Nawaz, A., Aihua, G., & Khan, M. F. (2022). Effectiveness of Ethical Leadership on Job Satisfaction: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(4), 1324–1341. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2022.1004.0291>

Neves, M. L. G., Jordão, F., Pina e Cunha, M., Vieira, D. A., & Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 34(2), 165–176. <https://doi.org/10.14417/ap.1028>

Onça, S. D. S. (2016). Examinando o impacto dos comportamentos de aprendizagem grupal, dos estímulos, da prontidão à aprendizagem e da segurança psicológica na satisfação com a equipe de trabalho [Tese de doutoramento, Universidade Presbiteriana Mackenzie].  
Repositório Institucional  
Mackenzie. <https://dspace.mackenzie.br/items/5c588738-f6fb-4862-bff3-77ef85e4803e>

Qing, M., Asif, M., Hussain, A. et al. Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the

mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405–1432 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>

Sasaki, N., Inoue, A., Asaoka, H., Sekiya, Y., Nishi, D., Tsutsumi, A., & Imamura, K. (2022). The survey measure of psychological safety and its association with mental health and job performance: a validation study and cross-sectional analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 9879.

Shakeel, F., Kruey, P., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613–624.

Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLOS ONE*, 15(4), e0231474. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>

Wang, D., Feng, T., & Lawton, A. (2017). Linking ethical leadership with firm performance: A multi-dimensional perspective. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 95–109. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2905-9>

## Anexos

### Escalas do questionário aplicado

| Perceção da Liderança Ética Neves (2016)      | A minha chefia direta:                                                                                      |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | 1. Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas.                                                    |
|                                               | 2. Explica quem é responsável pelo quê.                                                                     |
|                                               | 3. O que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a).                                                   |
|                                               | 4. Explica o que é esperado de cada membro do grupo.                                                        |
|                                               | 5. Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra.                     |
|                                               | 6. Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo.                                                  |
|                                               | 7. Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo.                          |
|                                               | 8. Não critica os subordinados sem uma boa razão.                                                           |
|                                               | 9. Clarifica as prioridades.                                                                                |
|                                               | 10. Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros.                                                |
|                                               | 11. Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes.                                      |
|                                               | 12. É punitivo(a); Não tem piedade nem compaixão.                                                           |
|                                               | 13. Reconsidera decisões com base em recomendações de subordinados.                                         |
|                                               | 14. Assume o controlo e não tolera desacordo ou interrogações; dá ordens.                                   |
|                                               | 15. Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados.                                                  |
|                                               | 16. Atua como um(a) tirano(a) ou um(a) déspota; é imperioso(a).                                             |
|                                               | 17. Não permite que outros participem na tomada de decisões.                                                |
|                                               | 18. Tende a não querer ou não ser capaz de abrir mão do controlo de projetos ou tarefas.                    |
|                                               | 19. Procura aconselhar-se junto de subordinados em questões relativas à estratégia organizacional.          |
|                                               | 20. Espera obediência inquestionável daqueles que a si reportam.                                            |
|                                               | 21. Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos seus próprios objetivos de desempenho.  |
|                                               | 22. Pode-se confiar que colocará os interesses dos seus subordinados à frente dos seus próprios interesses. |
|                                               | 23. É vingativo(a); procura vingança quando prejudicado(a).                                                 |
| Segurança psicológica (Edmondson, 1999)       | 1. Se eu cometer um erro na minha equipa, isso é frequentemente usado contra mim.                           |
|                                               | 2. Os membros da minha equipa são capazes de resolver problemas e questões difíceis.                        |
|                                               | 3. As pessoas desta equipa, às vezes, rejeitam outros membros por serem diferentes.                         |
|                                               | 4. Sinto-me seguro em errar nesta equipa.                                                                   |
|                                               | 5. É difícil pedir ajuda a outros membros desta equipa.                                                     |
|                                               | 6. Ninguém na minha equipa agiria deliberadamente de maneira a prejudicar os meus esforços.                 |
|                                               | 7. Ao trabalhar com membros da minha equipa, as minhas habilidades e talentos são valorizados e utilizados. |
| Satisfação no trabalho Sinval e Marôco (2020) | 1. Sinto-me razoavelmente satisfeito com meu emprego atual.                                                 |
|                                               | 2. Na maioria dos dias, estou entusiasmado com o meu trabalho.                                              |
|                                               | 3. Cada dia no trabalho parece não ter fim.                                                                 |

|                                                           |                                                                                                                   |                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                                                                                   | 4. Sinto-me realmente satisfeito no meu trabalho.                                                                    |
|                                                           |                                                                                                                   | 5. Considero que meu emprego é particularmente desagradável.                                                         |
| Desempenho no trabalho (Abbasi et al., 2022)              | I*                                                                                                                | 1. Eu desempenho as minhas tarefas com maior qualidade em comparação com os meus colegas de trabalho.                |
|                                                           |                                                                                                                   | 2. Eu acredito nas minhas capacidades para realizar as minhas tarefas e responsabilidades.                           |
|                                                           |                                                                                                                   | 3. Devido a doenças e problemas laborais, a minha capacidade de executar bem as tarefas diminuiu.                    |
|                                                           |                                                                                                                   | 4. Eu adaptei-me ao stresse ou aos problemas do meu trabalho.                                                        |
|                                                           |                                                                                                                   | 5. Eu adoto comportamentos que prejudicam os funcionários, os objetivos ou os bens da organização.                   |
|                                                           |                                                                                                                   | 6. Eu tenho conhecimento suficiente sobre o meu trabalho para desempenhar as minhas funções.                         |
|                                                           |                                                                                                                   | 7. Eu tenho uma boa comunicação verbal e escrita com os meus colegas de trabalho.                                    |
|                                                           |                                                                                                                   | 8. Devido a problemas físicos e mentais causados pelo meu trabalho, estive de baixa ou ausente durante o último ano. |
|                                                           |                                                                                                                   | 9. Eu procuro ideias inovadoras para resolver novos problemas no meu trabalho.                                       |
|                                                           |                                                                                                                   | 10. As minhas competências fora do âmbito profissional ajudam-me a desempenhar mais facilmente as minhas tarefas.    |
|                                                           |                                                                                                                   | 11. Eu consigo identificar todos os problemas no meu trabalho e sugerir a melhor solução.                            |
|                                                           |                                                                                                                   | 12. O meu comportamento é adequado ao meu ambiente de trabalho.                                                      |
|                                                           |                                                                                                                   | 13. Eu tenho perseverança e motivação suficientes para realizar as minhas tarefas.                                   |
|                                                           |                                                                                                                   | 14. Eu discuto ou entro em conflito com os meus colegas de trabalho.                                                 |
|                                                           |                                                                                                                   | 15. Eu adoto comportamentos inseguros e arriscados no meu local de trabalho.                                         |
|                                                           |                                                                                                                   | F*                                                                                                                   |
|                                                           | 17. Eu coopero com os meus colegas de trabalho para alcançar os objetivos da organização.                         |                                                                                                                      |
|                                                           | 18. Eu organizo e planeio o meu trabalho, de forma a concluí-lo a tempo.                                          |                                                                                                                      |
|                                                           | 19. Além das minhas tarefas, desempenho voluntariamente outras tarefas para alcançar os objetivos da organização. |                                                                                                                      |
|                                                           |                                                                                                                   |                                                                                                                      |
| I - Intensidade (1-Discordo Bastante 5-Concordo Bastante) |                                                                                                                   |                                                                                                                      |
| F - Frequência (1-Nunca; 5-Sempre)                        |                                                                                                                   |                                                                                                                      |