



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA ÉTICA NO SIGNIFICADO DO  
TRABALHO E NA INTENÇÃO DE SAÍDA: O PAPEL  
MEDIADOR DA PERCEÇÃO DAS POLÍTICAS  
ORGANIZACIONAIS**

**MIRIAM LOPES ALEGRE**

**OUTUBRO 2023**

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA ÉTICA NO SIGNIFICADO DO  
TRABALHO E NA INTENÇÃO DE SAÍDA: O PAPEL  
MEDIADOR DA PERCEÇÃO DAS POLÍTICAS  
ORGANIZACIONAIS**

**MIRIAM LOPES ALEGRE**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA**

**OUTUBRO 2023**

## RESUMO

A entrada das gerações Y e Z no mercado de trabalho veio elevar o nível de exigência e as expectativas perante as organizações, aumentando a pressão exercida sobre os líderes no que respeita à redefinição das políticas organizacionais. Esta crescente transformação na cultura de trabalho fez com que a liderança ética emergisse como um fator crítico para o sucesso e sustentabilidade organizacional, evidenciando o seu papel determinante no desenvolvimento de perceções individuais, no significado do trabalho e na retenção de talento.

O presente estudo visa compreender a influência deste estilo de liderança no significado do trabalho e na intenção de saída dos colaboradores. Pretende-se ainda analisar o papel da percepção das políticas organizacionais nessas relações. Para tal, recorreu-se a um questionário *online* a 261 profissionais de diferentes contextos organizacionais. Os resultados sugerem que uma liderança ética não só contribui para aumentar o significado do trabalho, como promove a retenção de colaboradores. Os líderes éticos influenciam negativamente a percepção dos colaboradores em relação às políticas organizacionais ao nível dos canais de comunicação, controlo das decisões e recursos, processo de decisão, reputação pessoal e relacionamentos ao nível organizacional. Verificou-se que a liderança ética impacta mais ao nível da percepção do controlo das decisões e recursos, na influência no processo de decisão e nos relacionamentos nos inquiridos mais jovens e nos não casados. A influência dos líderes éticos no processo de decisão é também mais importante para quem não exerce funções de liderança no local de trabalho. A percepção face ao uso indevido dos canais de comunicação medeia a relação entre a liderança ética e as atitudes face ao trabalho – significado do trabalho e intenção de saída. O significado do trabalho apresentou também um efeito mediador nas relações da liderança ética e da percepção dos canais de comunicação com a intenção de saída. Por último, são apresentadas as implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos.

**Palavras-chave:** Liderança ética, percepção das políticas organizacionais, significado do trabalho, intenção de saída.

## ABSTRACT

The entry of generations Y and Z into the job market has raised the level of demand and expectations of organizations, increasing the pressure on leaders to redefine organizational policies. This growing transformation in work culture has led ethical leadership to emerge as a critical factor for organizational success and sustainability, highlighting its decisive role in the development of individual perceptions, the meaning of work and talent retention.

This study aims to understand the influence of this leadership style on the meaning of work and on employees' intention to leave. It also aims to analyze the role of the perception of organizational policies in these relationships. To this end, an online questionnaire was sent to 261 professionals from different organizational contexts. The results suggest that ethical leadership not only contributes to increasing the meaning of work, but also promotes employee retention. Ethical leaders negatively influence employees' perceptions of organizational policies in terms of communication channels, control of decisions and resources, decision-making processes, personal reputation and relationships at the organizational level. Ethical leadership was found to have a greater impact on the perception of control over decisions and resources, influence over the decision-making process and relationships among younger and unmarried respondents. The influence of ethical leaders on the decision-making process is also more important for those who do not hold leadership positions in the workplace. The perception of misuse of communication channels mediates the relationship between ethical leadership and attitudes towards work - meaning of work and intention to leave. The meaning of work also had a mediating effect on the relationship between ethical leadership and the perception of communication channels and intention to leave. Finally, the theoretical and practical implications of the results obtained are presented.

**Keywords:** Ethical leadership, perception of organizational policies, meaning of work, intention to leave.

## AGRADECIMENTOS

Após a conclusão de mais uma etapa importante do meu percurso académico, devo um agradecimento especial a todos aqueles que fizeram com que tudo isto fosse possível.

Aos meus pais, a quem devo tudo o que conquistei até hoje. Pela compreensão, pela força e pelo apoio incondicional dado ao longo deste percurso e em todas as minhas escolhas. Obrigada por acreditarem em mim e partilharem as minhas conquistas como se fossem as vossas.

Aos meus cinco irmãos, por todas as palavras de incentivo, pela paciência demonstrada e por me tranquilizarem nos momentos mais difíceis. Que continuem a inspirar-me todos os dias a fazer mais e melhor, procurando ser sempre um exemplo a seguir.

Às minhas avós, duas forças da natureza que todos os dias me mostram o verdadeiro significado da palavra resiliência e que me ensinam a nunca desistir daquilo em que acredito. Ao meu avô materno, que partiu ainda antes do início desta aventura. Espero que onde quer que estejas, tenhas orgulho nesta minha conquista.

À minha restante família, por me incentivar sempre a ir mais longe e por me mostrar que com esforço e dedicação conseguimos alcançar os nossos objetivos. Espero que compreendam a minha ausência com esta ou outras pequenas coisas da vida.

Aos meus amigos, os que são família, os de longa data, os que outrora foram colegas de trabalho e que têm acompanhado este percurso, por me darem força e reconfortarem com as palavras certas, nos momentos certos. Obrigada por estarem sempre ao meu lado, e por nunca duvidarem das minhas capacidades, mesmo quando eu duvido.

À minha orientadora, a Professora Doutora Maria del Pilar Mosquera, por me ter acolhido neste processo de orientação e por me ter ajudado a superar as minhas dificuldades. O meu sincero agradecimento pela partilha de conhecimento, disponibilidade, paciência e dedicação demonstrada ao longo destes meses.

Ao ISEG, a casa que me acolheu ao longo destes anos, e que me fez suscitar um maior interesse pela gestão de pessoas. Por todas as aprendizagens que me proporcionou e pelas pessoas com quem tive oportunidade de me cruzar.

E, por fim, um obrigada a todos aqueles que participaram neste projeto, e que de alguma forma contribuíram para que mais um objetivo fosse concluído com sucesso.

## ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO .....	1
II. REVISÃO DA LITERATURA .....	4
1. Liderança Ética .....	4
2. Percepção das Políticas Organizacionais.....	6
3. Significado do Trabalho .....	7
4. Intenção de Saída.....	9
III. ESTUDO EMPÍRICO .....	13
1. Método.....	13
1.1. Caracterização da Amostra.....	13
1.2. Instrumento de Medida.....	15
2. Análise dos Resultados.....	16
2.1. Análise dos Modelos de Medida .....	16
2.2. Análise do Modelo Estrutural.....	19
2.3. Análise Demográfica .....	22
IV. CONCLUSÕES.....	24
1. Análise e Discussão de Resultados e Contribuições do Estudo .....	24
2. Limitações do Estudo e Recomendações para Pesquisas Futuras .....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	30
ANEXO I – Instrumento.....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1– Modelo de Pesquisa Proposto .....	12
Figura 2– Modelo Estrutural Final .....	19

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1– Caracterização Demográfica da Amostra .....	14
Tabela 2– Médias, Desvios-Padrão e Cargas Fatoriais dos Itens .....	17
Tabela 3– Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos.....	18
Tabela 4– Validade Discriminante.....	19
Tabela 5– Efeitos Diretos Significativos .....	20
Tabela 6– Efeitos Indiretos Significativos.....	21
Tabela 7– Poder Explicativo ( $R^2$ e $R^2$ ajustado) e Relevância Preditiva do Modelo.....	22

## I. INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade decorrente da globalização e da respetiva abertura de fronteiras vieram aumentar a pressão exercida sobre os líderes nos últimos tempos (Malik, 2022). Por assumirem um maior destaque nas organizações, os líderes são responsáveis pela tomada de decisões a médio e longo prazo, orientadas por princípios morais e essenciais para garantir a sobrevivência e o sucesso organizacional (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2014). No entanto, tem-se assistido ao surgimento de escândalos de corrupção e de má gestão que têm colocado em causa a credibilidade e reputação das organizações e dos seus líderes (Brown & Trevino, 2006a; Den Hartog, 2015). Perante esse cenário, a liderança ética passou a constituir uma das prioridades das organizações, tendo vindo a despertar um interesse crescente por parte da comunidade científica (Banks et al., 2021; Den Hartog, 2015; Ko et al., 2018).

A entrada das novas gerações no mercado de trabalho veio também elevar o nível de exigência e as expectativas perante as entidades empregadoras, já que procuram trabalhar em organizações éticas nas quais se sintam identificadas com os seus valores, missão e propósito, e onde possam realizar um trabalho que tenha significado (Popaitoon, 2022). As gerações Y e Z trazem consigo novos desafios e necessidades, o que vem requerer uma adaptação da cultura de trabalho das empresas, com condições mais flexíveis, mudanças na forma de pensar sobre o trabalho e maiores exigências em matéria de ética, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade (Anderson et al., 2017; Aggarwal et al, 2020; Bahadori et al., 2021).

A crescente consciencialização perante a importância do seu papel e do seu contributo para a criação de valor nas organizações e na sociedade fez com que os profissionais começassem a repensar o seu propósito de vida e o significado que atribuem ao seu trabalho. O significado do trabalho surge, assim, como um fator crucial no momento de decidir permanecer ou sair de uma determinada organização (Charles-Leija et. al, 2023). Cabe aos líderes ajustar as políticas organizacionais vigentes e incorporar significado e propósito nas características objetivas de trabalho dos seus colaboradores, mostrando-lhes o seu valor e a sua importância para o alcance dos objetivos da organização (Hyusein & Eyupoglu, 2023).

Face às transições ocorridas, o caráter ético do líder passou a ser uma premissa incontornável das sociedades contemporâneas, uma vez que influencia diretamente não só a construção e desenvolvimento das políticas organizacionais, podendo contribuir para



que estas transcendam a esfera regulamentar, mas também para a formação de atitudes, comportamentos e percepções dos colaboradores (Hyusein & Eyupoglu, 2023). Líderes éticos, por norma, promovem ambientes de trabalho transparentes e justos, o que por sua vez, se traduz num maior sentido de justiça organizacional, alavancando o sentimento de pertença, o sentido de compromisso e o significado do trabalho dos colaboradores (Bahadori et al., 2021).

Segundo Malik (2022), a utilização de práticas de liderança ética no local de trabalho, não só reduz o comportamento discricionário e as percepções negativas em relação às políticas organizacionais adotadas, como estimula os colaboradores a agir em conformidade com os padrões dos seus líderes, o que se reflete num maior envolvimento com os objetivos e cultura organizacional vigentes, bem como uma maior satisfação no trabalho. Quando em contrapartida, as políticas organizacionais são percebidas como pouco éticas ou de forma negativa, essencialmente, quando os colaboradores definem as suas percepções da realidade organizacional apenas com base no seu bem-estar pessoal e/ou em prol de objetivos subjetivos, sem contemplar o bem-estar dos restantes membros ou da própria empresa, pode-se destruir o fluxo natural dos ambientes de trabalho, potenciando problemas como a ansiedade, o *stress* ou o *burnout*, e até mesmo levar ao aumento da rotatividade das organizações (Ferris et al., 2019; Hochwarter et al., 2020; Vigoda-Gadot & Talmud, 2010).

Embora vários autores tenham vindo a examinar o papel da liderança ética no contexto organizacional, são escassas as pesquisas empíricas que exploram os seus efeitos nas percepções e comportamentos individuais, nomeadamente em relação às políticas adotadas a nível organizacional. Importa, pois, avaliar o impacto da liderança ética nas percepções individuais sobre as relações organizacionais, os recursos, a reputação, as decisões e os canais de comunicação utilizados e examinar o papel desses fatores na relação entre a liderança ética e os resultados individuais, mais concretamente no significado do trabalho e na intenção de saída. Esse constitui o principal objetivo do presente estudo. Espera-se que este estudo possa orientar líderes e gestores de recursos humanos no desenvolvimento de estratégias e políticas que contribuam por um lado para dar aos colaboradores uma melhor experiência de trabalho e, por outro lado, para promover a retenção de talento.

É de referir que o presente estudo se encontra estruturado em quatro partes distintas: Introdução, Revisão da Literatura, Estudo Empírico e Conclusões. No capítulo introdutório é apresentada a pertinência do estudo, bem como os objetivos de

investigação. A segunda parte corresponde à revisão da literatura, que contempla os conceitos teóricos das variáveis em estudo (Liderança Ética, Percepção das Políticas Organizacionais, Significado do Trabalho e Intenção de Saída) e as hipóteses de pesquisa estabelecidas. O terceiro capítulo diz respeito ao estudo empírico desenvolvido, onde é apresentada a metodologia e procedimentos utilizados, assim como a análise dos resultados apurados. O último capítulo, por sua vez, remete para as conclusões do estudo, onde são discutidos os resultados obtidos, enunciadas as limitações encontradas e propostas recomendações para futuras investigações.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

### 1. Liderança Ética

Nos últimos anos, as organizações têm vindo a ser confrontadas com desafios de diferente natureza (Lee, Kim & Byun, 2021). As constantes mudanças sentidas ao nível económico, social e político, assim como a evolução das novas tecnologias, vieram impactar diretamente o mercado de trabalho, obrigando as organizações a reestruturar os seus modelos de trabalho e a ajustar os seus objetivos à nova realidade (Malik, 2022). Estes constrangimentos vieram expor e até potenciar novas crises morais nas organizações, fazendo surgir uma prodigalidade de escândalos éticos e acusações de corrupção em diferentes contextos e áreas de atuação (Lee, Kim & Byun, 2021). Uma realidade que veio colocar em causa a confiança nos líderes e nas respetivas organizações. (Bedi et al., 2016; Brown & Treviño, 2006; Den Hartog, 2015).

A conjuntura vigente passou a requerer estratégias de liderança mais holísticas e orgânicas, bem como uma postura mais comprometida e interventiva por parte dos líderes e gestores, a fim de responder às atuais exigências dos diferentes *stakeholders* e a promover comportamentos passíveis de contribuir para um ambiente de trabalho mais ético, estratégico e sustentável (Malik, 2022). Esta realidade fez suscitar um crescente interesse por parte dos gestores de recursos humanos de várias empresas, que passaram a preocupar-se em promover, desenvolver e reter líderes éticos capazes de instituir comportamentos éticos e em manter saudável tanto a organização, como quem nela trabalha (Brown et al., 2005).

A liderança ética passou a assumir um papel central nos estudos desenvolvidos por académicos e científicos, tendo sido definida como “a demonstração de uma conduta normativa adequada através de ações pessoais e relações interpessoais e promoção da mesma conduta aos seus colaboradores através de comunicação bidirecional, reforço de comportamentos éticos e tomada de decisão” (Brown & Treviño, 2006). Apesar de surgir associada a diferentes estilos de liderança, tais como, a transformacional, a transacional, a autêntica e até a espiritual, Brown e Treviño (2006) identificaram um conjunto de dimensões que a distinguem das restantes, designadamente: a preocupação com a justiça e moralidade, a partilha do poder e o papel esclarecedor do líder face às expectativas, responsabilidades e metas de desempenho dos colaboradores. De Hoogh e Den Hartog (2009), por seu turno, evidenciaram características como o carácter altruísta dos líderes, a

sua transparência, confiança e empatia, o *empowerment*, o espírito comunitário, a responsabilidade social e, ainda o seu compromisso com o trabalho partilhado. Já Treviño et al. (2000) acreditam que ser um líder ético implica ser tanto uma pessoa moral quanto um gestor moral. Os autores defendem que deve existir coerência entre o lado pessoal e o lado profissional dos líderes, caso contrário, podem correr o risco de projetar uma imagem de hipocrisia ou até transmitir a ideia de que têm pouco interesse no que toca a questões éticas.

Líderes éticos são responsáveis por estabelecer uma estrutura organizacional moral e exemplar baseada em padrões éticos e morais (Demirtas 2015). Estes servem como modelos que, por meio de aprendizagem social (Bandura 1977), tendem a moldar os comportamentos dos seus colaboradores ao longo do tempo, a fim de contribuir para um ambiente de trabalho equitativo e participativo, no qual os colaboradores integram o próprio processo de tomada de decisão (Brown & Treviño 2006; Mayer et al. 2012; Schaubroeck et al. 2012). À luz desta abordagem, pode afirmar-se que a liderança ética envolve um processo de influência que engloba a índole individual, através da observação de padrões e comportamentos percebidos como exemplos legítimos a seguir, e a situacional, por meio do impacto positivo do contexto ético e da capacidade de identificação do líder com um protótipo de modelo de ética (Brown & Treviño, 2006; Neves et al., 2016). Para Brown et al. (2005), este tipo de liderança engloba também aspetos processuais da justiça, como a tomada de decisão justa, e aspetos distributivos da justiça, como o estabelecimento de sistemas de recompensas e punições, a fim de responsabilizar os colaboradores por comportamentos antiéticos (Brown & Treviño, 2006; Treviño, et al., 2003). A perceção de que as chefias são justas perante as diretrizes e normas defendidas pela organização, eleva o seu status como autoridade moral, além de lhes conferir uma maior credibilidade junto dos colaboradores. Ao adotarem uma postura íntegra e honesta, os líderes vão ganhar um maior respeito e lealdade por parte dos colaboradores, que passam a demonstrar um maior apoio na formação de um ambiente ético (Adnan et al., 2020; Ahmad et al., 2021; Nemr et al., 2021). Segundo o princípio de reciprocidade defendido na teoria da troca social (Bandura 1977; Blau, 2017), quando os funcionários percebem que estão a ser tratados de forma ética, sentem um maior compromisso e obrigação em devolver esse comportamento positivo à organização, estabelecendo uma relação de confiança com os seus líderes. Este tipo de relação vem permitir aos líderes reduzir as perceções negativas dos colaboradores e dar segurança aos

mesmos para de forma proativa denunciarem comportamentos considerados desviantes (Brown et al., 2005).

## **2. Percepção das políticas organizacionais**

Segundo Landells e Albrecht (2013), as percepções dos funcionários face às políticas organizacionais podem ser definidas como “as interpretações e avaliações que as pessoas fazem sobre a construção e uso do poder para influenciar a tomada de decisões, alocação de recursos e alcance de metas, objetivos individuais, de equipa e organizacionais”.

Esta definição complementa a visão defendida por Kacmar e Ferris (1991) que refere que as percepções de política organizacional (PPO) correspondem ao grau em que os funcionários veem o seu ambiente de trabalho como uma entidade política e usam o seu poder estrategicamente para alcançar resultados desejáveis e maximizar interesses próprios que não correspondem necessariamente aos objetivos da organização (Khuwaja et al., 2020). Vigoda-Gadot e Drory (2017) defendem ainda que a percepção negativa das políticas organizacionais se traduz, em diferentes contextos e setores empresariais, como um ambiente disfuncional construído sobre barreiras à eficiência e eficácia dos colaboradores. Mais especificamente, os comportamentos políticos destroem o fluxo natural dos ambientes de trabalho, prejudicando a motivação e entusiasmo dos funcionários e a própria identidade do grupo, levando a um ambiente politizado negativo (Ferris et al., 2019).

Landells e Albrecht (2016) identificaram cinco dimensões da política organizacional previamente validadas que abrangiam fatores como: a gestão dos relacionamentos, a construção de reputação pessoal, o controlo de decisões e recursos, a influência na tomada de decisões e o uso de canais de comunicação (Kacmar & Ferris, 1991; Hochwarter et al., 2003). Este estudo veio validar a coexistência simultânea de percepções políticas positivas e negativas nas organizações, reforçando a importância de definir estratégias que permitam o seu equilíbrio nos diferentes locais de trabalho (Landells & Albrecht, 2017).

Após uma pesquisa qualitativa e uma extensa revisão de literatura de medidas e modelos publicados (Ferris & Kacmar, 1992; Parker et al., 1995; Hochwarter et al., 2003), Landells e Albrecht (2016) comprovaram a existência de uma relação negativa entre a liderança ética e as PPO negativas. Segundo os autores, as PPO negativas podem

prejudicar o equilíbrio no local de trabalho e provocar conflitos, influenciando a vontade dos funcionários de agir em prol dos objetivos da organização e de adotar comportamentos discricionários positivos.

Também Hyusein e Eyupoglu (2023) corroboraram a existência desta associação, salientando que os líderes éticos criam elevadas expectativas em relação à ética organizacional, o que pode gerar um contraste moral quando confrontada com políticas percebidas como antiéticas. A ambiguidade dos códigos éticos, a falha na incorporação de códigos éticos no comportamento dos funcionários, a quebra de confiança, o desalinhamento de valores e o impacto no bem-estar dos colaboradores são fatores que podem contribuir para a relação negativa entre liderança ética e a percepção das políticas organizacionais negativas (Hochwarter et al., 2020; Wang & Xu, 2019). Posto isto, propõe-se:

**H1:** A liderança ética está negativamente relacionada com a percepção dos colaboradores face às políticas organizacionais negativas.

Tendo em conta as cinco dimensões das políticas organizacionais, propõe-se ainda:

**H1a:** A liderança ética está negativamente relacionada com a percepção dos colaboradores face aos canais de comunicação organizacionais.

**H1b:** A liderança ética está negativamente relacionada com a percepção dos colaboradores face ao controlo das decisões e recursos organizacionais.

**H1c:** A liderança ética está negativamente relacionada com a percepção dos colaboradores face à influência exercida no processo de decisão.

**H1d:** A liderança ética está negativamente relacionada com a percepção dos colaboradores face à reputação pessoal.

**H1e:** A liderança ética está negativamente relacionada com a percepção dos colaboradores face às relações estabelecidas a nível organizacional.

### **3. Significado do Trabalho**

A relevância do papel do significado do trabalho no contexto organizacional (Lepisto & Pratt, 2017) e a sua importância para a gestão de pessoas, suscitou o interesse académico pelo tema. Uma definição de significado do trabalho que reúne consenso refere tratar-se de uma experiência individual positiva e subjetiva (Yeoman et al., 2014).

Segundo Albrecht (2021), o significado do trabalho corresponde a um estado psicológico que reflete o que os funcionários pensam e sentem em relação ao seu trabalho e ao modo como este permite contribuir de forma significativa, importante e útil para um propósito maior, que vai para além dos objetivos da organização. Esta perceção do trabalho como subjetivamente gratificante e valioso, está alinhada a valores e crenças pessoais que são influenciadas por características da função e do ambiente de trabalho, bem como relações estabelecidas e experiências vividas em determinada organização (Albrecht, 2021; Bailey et al. 2019). A abordagem de Duffy et. al. (2013), complementa esta visão, ao referir que o significado do trabalho surge de processos dinâmicos que implicam a busca da totalidade por meio de múltiplas fontes de significado. Esta perspetiva sugere que o trabalho é considerado um importante elemento de espiritualidade realizado em prol dos outros, estando ligado ao eu interior, ao senso de pertença e ao propósito de vida do indivíduo (Lips-Wiersma et al., 2012; Rosso et al., 2010).

Através de um estudo qualitativo realizado no setor da saúde, por Pavlish e Hunt (2012), foi também possível constatar que o significado do trabalho está ligado a fatores que têm impacto na formação da identidade individual, como a realização e/ou crescimento pessoal e profissional, a satisfação no trabalho, a motivação intrínseca ou até a conciliação entre a esfera trabalho-vida pessoal (Pavlish & Hunt, 2012). Posteriormente, Lips-Wiersma et al. (2020), encontraram, na sua investigação, uma relação positiva entre a liderança ética e o significado do trabalho. Segundo os autores, o próprio significado do trabalho é considerado por si só uma questão amplamente moral, envolvendo o que constitui a gestão moral de outras pessoas no local de trabalho. Através da pesquisa, verificaram que os líderes éticos influenciam diretamente o significado atribuído ao trabalho, já que são responsáveis por envolver os colaboradores num ambiente ético e saudável, reconhecendo que as suas tarefas e a sua função têm significado e produzem valor, detendo um forte impacto na organização e na sociedade (Lips-Wiersma et al., 2020). Os líderes éticos criam esse significado através do seu modelo de atuação, por meio de uma liderança inspiradora baseada em valores que incentivam os colaboradores a transcender os seus interesses pessoais em prol da organização e que reforçam o seu sentimento de pertença (Demirtas, 2015; Michaelson et al., 2014, Treviño et al., 2003). Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H2:** A liderança ética tem um efeito positivo no significado do trabalho.

Michaelson et. al (2014) enfatiza o facto de não se prestar atenção suficiente ao modo como as perceções e os comportamentos da política organizacional se originam, mudam e evoluem ao longo do tempo, manifestando que existe ainda um número reduzido de evidências empíricas que expliquem de que modo é que o significado do trabalho é moldado pelo contexto político, social e institucional mais amplo, bem como de que forma a diversidade, o poder e a resistência implícitos nas práticas e políticas organizacionais podem contribuir para a experiência do significado do trabalho.

A perceção de práticas pouco éticas ou vivenciar experiências ou comportamentos desviantes, como manipulações, críticas destrutivas, ações desrespeitosas ou injustas, irá colocar em causa o papel do colaborador e a vontade de investir no exercício das suas funções na organização (Popaitoon, 2022). Situações deste cariz ou perceções desfavoráveis perante condições de trabalho atuais ou futuras podem levar a sentimentos de desmotivação, frustração e até à intenção de saída (Kahn, 1990), já que os funcionários deixam de reconhecer o seu trabalho como valioso e com significado.

A adoção de boas práticas por parte dos líderes irá contribuir para a construção de conceções de significado do trabalho, na medida em que contribui para a identificação dos pontos fortes, das habilidades e até das expectativas dos seus colaboradores, ajudando a que estes reconheçam de que forma é que o seu trabalho permitirá alcançar os seus objetivos a longo prazo (Demirtas et al., 2017).

#### **4. Intenção de Saída**

Segundo Shareef e Atan (2019), a intenção de saída é um preditor da rotatividade e refere-se a uma vontade consciente e planeada de abandonar o seu emprego atual num curto espaço de tempo. Lotfi et al. (2022) definem a intenção de saída como um processo de estágios psicológicos, cognitivos e comportamentais de desistência que ocorre antes da saída efetiva dos colaboradores de uma organização e que leva à procura de novas alternativas de emprego (Aburumman et al., 2020).

As características da função, as relações estabelecidas com colegas, o estilo de liderança adotado (Nuhn et al., 2018), as oportunidades de crescimento pessoal ou de progressão de carreira, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e as práticas e políticas organizacionais instituídas são alguns dos principais motivos que levam os funcionários a procurar um novo emprego (Ak, 2018; Haar et al., 2016). Nesse sentido, e tendo consciência dos custos que acarretam o recrutamento, a formação e a baixa produtividade



que decorrem da elevada rotatividade, é fundamental que os líderes detetem sinais precoces de comportamentos de afastamento dos funcionários, a fim de tomar as medidas corretivas necessárias (Lin & Liu, 2017).

Segundo Palanski et al. (2014), os líderes éticos criam ambientes de trabalho assentes em condutas éticas e comunicação bidirecional, que garantem um tratamento justo e equitativo a todos os funcionários. Ao demonstrarem integridade e transparência nas suas ações e decisões estão a contribuir para que os colaboradores se sintam ouvidos, valorizados e respeitados, o que por sua vez contribui para um maior envolvimento e identificação com a organização, bem como uma menor intenção de rotatividade (Shareef & Atan, 2019, Suifan et al., 2020). Assim sendo, propõe-se:

**H3:** A liderança ética tem um efeito negativo na intenção de saída.

A falta de conexão entre o trabalho realizado e o significado atribuído com base no propósito de vida de cada um pode trazer consequências negativas para os indivíduos, nomeadamente, tensões organizacionais e problemas existenciais, que resultam em elevados níveis de *stress* e ansiedade (Lips-Wiersma & Wright, 2012). A busca incessante pelo significado, identificação e realização no trabalho, faz surgir uma maior necessidade de procurar novos desafios e uma maior predisposição para a mudança, o que faz com que possam vir a procurar aquilo que necessitam fora da organização em que se encontram (Arnoux-Nicolas et al., 2016).

Dada a relevância que o significado do trabalho tem para atrair e reter talentos, é fundamental que os líderes adotem ferramentas que ajudem a promover o significado do trabalho junto das diferentes equipas, criando condições de trabalho adequadas que potenciem o seu crescimento profissional (Bailey et al., 2019; Martela & Pessi, 2018). Processos como o recrutamento, a seleção, o *onboarding*, a formação e desenvolvimento reforçam valores partilhados e estimulam uma motivação pró-social para o trabalho, contribuindo para experiências de trabalho com significado (Lepisto & Pratt, 2017). Diferentes estudos têm vindo a associar o significado do trabalho a diferentes consequentes individuais, nomeadamente, maior felicidade, bem-estar físico e mental e *engagement* (Albrecht et al., 2021), e menor absentismo e rotatividade (Charles-Leija et al., 2023). Daqui decorre a seguinte hipótese de investigação:

**H4:** O significado do trabalho está negativamente relacionado com a intenção de saída.

Políticas adotadas a nível organizacional surgem também na literatura associadas a vários resultados individuais, nomeadamente, o comprometimento organizacional, o significado do trabalho, o *stress*, o *burnout* e a intenção de saída (Chang et al., 2009). Segundo Ferris et al. (2019), quando as expectativas dos colaboradores em relação à organização, às políticas praticadas e à sua liderança não são atendidas, as consequências resultam, na maioria dos casos, na decisão de deixar a organização.

De acordo com Vigoda-Gadot e Talmud (2010), as políticas organizacionais devem ser vistas como oportunidades e não como obstáculos à gestão das empresas, já que estas medeiam as relações entre a cultura organizacional, o esforço adicional dos funcionários e a satisfação do líder. Ainda que sejam reiteradamente conotadas de forma negativa em variados estudos, dada a sua associação a condutas que levam à manipulação, difamação e até à subversão a fim de se obter determinados benefícios e vantagens, os autores defendem que constituem um importante mediador entre a liderança ética e os resultados individuais e organizacionais (Vigoda-Gadot & Talmud, 2010). Corroborando as evidências de estudos anteriores, observou-se que as perceções das políticas organizacionais negativas (que incluem a crítica, o enfraquecimento, o desrespeito e a desvantagem) podem impactar severamente os funcionários, bem como a sua disposição para investir no seu papel e na sua organização (Landells e Albrecht, 2019). Se os colaboradores perceberem que o seu ambiente de trabalho é caracterizado por fofocas, traições, abuso de poder ou uso indevido de relacionamentos, estes podem sentir que o valor do seu trabalho não é importante ou é diminuído, o que afeta negativamente o significado atribuído ao trabalho e, por sua vez, faz aumentar a hipótese de abandonarem a organização (Hochwarter et al., 2020). Assim formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H5:** A perceção de políticas organizacionais negativas está negativamente relacionada com o significado do trabalho.

**H6:** A perceção de políticas organizacionais negativas está positivamente relacionada com a intenção de saída.

Em suma, atendendo à revisão de literatura anteriormente apresentada e às hipóteses formuladas, desenvolveu-se o seguinte modelo conceptual (Figura 1):

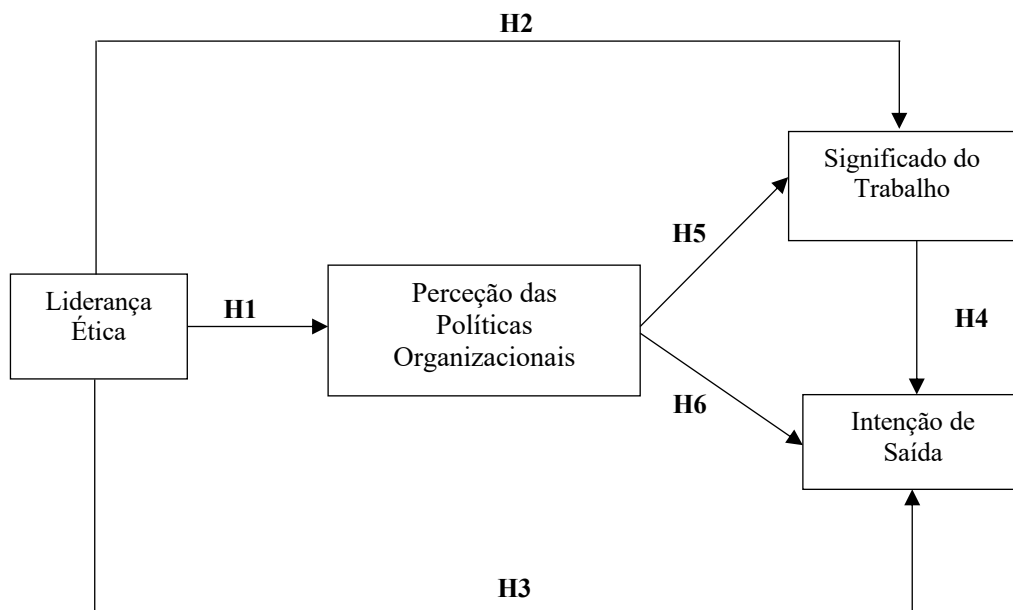


Figura 1 – Modelo de Pesquisa Proposto

Fonte: Elaboração Própria

### III. ESTUDO EMPÍRICO

Nesta secção começa-se por descrever os procedimentos de recolha de dados do estudo e a sua respetiva amostra, seguindo-se a descrição dos instrumentos de medida utilizados. Após a análise e discussão dos resultados obtidos, procede-se à apresentação das conclusões a que foi possível chegar com o presente estudo. Posteriormente, serão ainda tecidas algumas considerações referentes às limitações encontradas ao longo da pesquisa, bem como possíveis recomendações para eventuais pesquisas futuras.

#### 1. Método

O presente estudo foi desenvolvido com base numa metodologia de análise quantitativa, através do recurso a inquérito por questionário. Este foi disponibilizado através da plataforma *Qualtrics XM* e divulgado em diferentes redes sociais (e.g. *LinkedIn, Instagram e Facebook*) de 18 de maio a 11 de junho, de modo a garantir um maior número de participações.

A fim de conferir uma maior objetividade e clareza ao questionário, realizou-se uma fase de pré-teste a cinco pessoas com vista a garantir a correta interpretação das questões e detetar possíveis erros (Sarantakos, 1998). Após a recolha de dados, procedeu-se ao respetivo tratamento estatístico dos resultados obtidos através do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e do SmartPLS 4 (*Partial Least Squares*).

#### 1.1. Caracterização da Amostra

No total, auferiram-se 371 respostas, das quais 110 foram excluídas por se encontrarem muito incompletas ou não cumprirem o critério de exclusão definido no início do questionário, referente à sua situação profissional: estar atualmente a trabalhar ou não. Assim sendo, contabilizaram-se apenas 261 participações válidas.

Procede-se de seguida a uma breve caracterização da amostra, com base nas variáveis demográficas recolhidas, nomeadamente género, idade, estado civil, habilitações académicas, antiguidade, setor profissional e ter ou não responsabilidades de liderança (Tabela 1).

Tabela 1 - Caracterização Demográfica da Amostra

		<i>N</i>	%
Sexo	Feminino	159	60,9%
	Masculino	102	39,1%
Escala Etária	<35 anos	134	51,3%
	>=35 anos	127	48,7%
Formação Superior	Não	108	41,4%
	Sim	153	58,6%
Estado Civil	Solteiro/Divorciado/Viúvo	133	51,0%
	Casado/União de Facto	128	49,0%
Setor	Público	98	37,5%
	Privado	157	60,2%
	Outros	6	2,3%
Vínculo Contratual	Efetivo	191	73,2%
	Temporário	70	26,8%
Funções de Liderança	Sim	95	36,4%
	Não	166	63,6%
Antiguidade	<=3 anos	130	49,8%
	>3 anos	131	50,2%

Fonte: SPSS

Como se pode verificar da análise da tabela 1, a maioria dos inquiridos são do sexo feminino (60,9%). Quanto à distribuição por idades pode-se verificar que a maioria dos respondentes é bastante jovem (51,3% tem até 35 anos) sendo a média etária de 37,18 anos. Apesar da maioria dos respondentes se encontrar há mais de 3 anos na sua atual organização (50,2%), o nível médio de antiguidade é relativamente baixo (1,25 anos), o que seria expectável, dada a juvenildade da amostra. Relativamente ao estado civil, 51% dos inquiridos são solteiros, divorciados ou viúvos, sendo os restantes 49% casados ou em união de facto. Já no que diz respeito ao nível de escolaridade, constata-se que 58,6% dos inquiridos têm habilitações de nível superior (bacharelato, licenciatura, pós-graduação ou mestrado). No que concerne ao vínculo contratual, verifica-se que mais de metade da amostra (73,2%) apresenta um contrato de trabalho estável. Dos 261 inquiridos, constata-se que 166 (63,6%) não desempenham nenhuma função de liderança na organização. Por último, foi ainda possível averiguar que a maioria dos inquiridos trabalha em entidades privadas (60,2%).

## 1.2 Instrumentos de Medida

O questionário utilizado no estudo para recolha dos dados é composto por duas partes (Anexo 1). A primeira parte do questionário é constituída por 4 escalas que medem as variáveis em estudo – Liderança Ética, Perceção das Políticas Organizacionais, Significado do Trabalho e Intenção de Saída. Já a segunda parte, inclui as características demográficas dos participantes (sexo, idade, antiguidade, setor profissional, entre outros).

A liderança ética (LE) foi medida pela *Ethical Leadership Scale*, desenvolvida por Brown et al. (2005), na sua versão revista e adaptada para a população portuguesa (P-ELS) por Silva e Duarte (2022). Este instrumento é composto por 10 itens que têm como intuito analisar a perceção que os colaboradores têm do comportamento ético do seu líder (e.g. “Disciplina os empregados que violam princípios éticos”).

A fim de medir a perceção dos colaboradores face às políticas organizacionais negativas foi utilizada uma escala de 15 itens desenvolvida por Landells e Albrecht (2019), composta por cinco dimensões: “(1) *building and using relationships*, (2) *building personal reputation*, (3) *controlling decisions and resources*, (4) *influencing decision-making*, and (5) *the use of communication channels*” (e.g. “Os boatos orientam o modo como as pessoas interpretam o que acontece na organização”). Para validar a tradução do questionário de inglês para português, foi aplicado o *procedimento back-translation* sugerido pelos autores Sekaran e Bougie (2016).

Para medir o significado do trabalho (ST) foi aplicada a escala do *Work as Meaning Inventory* (WAMI), desenvolvida por Steger et al. (2012) e traduzida e adaptada para o contexto português por Leite (2018). Esta escala é composta por 10 itens e está dividida em três subescalas distintas: “*positive meaning*” (4 itens), “*meaning making through work*” (3 itens) e “*greater good motivations*” (3 itens) (e.g. “Eu encontrei um trabalho que me satisfaz”). O item 3 “O meu trabalho não faz diferença para o mundo” (ST3), invertido para “inST3”, foi recodificado na mesma variável, invertendo a sua escala de resposta para facilitar a análise posterior dos dados. Para validar a tradução do questionário de inglês para português, foi aplicado o *procedimento back-translation* sugerido pelos autores Sekaran e Bougie (2016).

Por fim, de modo a estudar a intenção de saída (IS) recorreu-se a uma escala desenvolvida por Khatri et al. (2001) constituída por 3 itens (“Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano”; “Eu irei procurar de forma ativa um novo

emprego no próximo ano” e “Eu penso, frequentemente, em despedir-me”), traduzida por Jacinto (2018).

De ressaltar que os itens do questionário acima apresentados foram medidos com recurso a uma escala de Likert de 5 pontos: 1. “Discordo Completamente”; 2. “Discordo”; 3. “Não discordo nem concordo”; 4. “Concordo” e 5. “Concordo Completamente”.

## **2. Análise dos Resultados**

A fim de avaliar as hipóteses estabelecidas no modelo de investigação optou-se por utilizar a modelação de equações estruturais (SEM). Como tal, recorreu-se ao *Partial Least Squares* (PLS), um método estatístico bastante utilizado em pesquisas exploratórias, que permite observar a fiabilidade e validade dos construtos e analisar detalhadamente as relações entre as múltiplas variáveis latentes em estudo (Hair et al., 2019).

### **2.1. Análise dos Modelos de Medida**

Numa fase inicial, começou por se testar os modelos de medida utilizados, observando as cargas fatoriais, cujo valor deve situar-se acima de 0,7 (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009). Como mostra a tabela 2, um dos itens da escala original da liderança ética (L2) foi excluído por apresentar baixa fiabilidade. Além disso, mantiveram-se alguns itens com valores entre os 0,40 e 0,70, já que a sua exclusão poderia afetar a fiabilidade dos construtos (Hair et al., 2011).

A tabela 2 apresenta também as médias e desvios-padrão dos itens das escalas. É possível denotar através da sua análise, que na sua generalidade, os indicadores apresentam médias superiores a 3,0 (ponto médio das escalas), à exceção da variável intenção de saída, algo que evidencia que poucos consideram a possibilidade de se despedir e/ou de procurar um novo emprego no próximo ano. Por sua vez, a liderança ética é a variável com maior média, com todos os itens acima do ponto médio teórico da escala. O que significa que a maioria dos inquiridos percebe os seus líderes enquanto pessoas de confiança, cujas decisões têm em mente os interesses da organização e dos seus membros.

Tabela 2 – Médias, Desvios-Padrão e Cargas Fatoriais dos Itens

		Média	Desvio-Padrão	Cargas Fatoriais	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Liderança Ética	LE1	3,927	0,954	0,799	28,880	0,000
	LE3	3,759	0,862	0,608	12,350	0,000
	LE4	4,019	0,851	0,742	18,098	0,000
	LE5	3,728	0,892	0,829	32,622	0,000
	LE6	4,019	0,869	0,834	39,373	0,000
	LE7	3,460	1,074	0,767	23,315	0,000
	LE8	3,625	1,038	0,856	43,340	0,000
	LE9	3,728	1,017	0,843	43,413	0,000
	LE10	3,452	1,129	0,799	29,244	0,000
	Perceção Políticas Organizacionais					
PPO_Relacionamentos	PPO1	3,226	1,164	0,903	42,986	0,000
	PPO2	3,149	1,095	0,900	37,427	0,000
	PPO3	3,218	1,098	0,900	44,787	0,000
PPO__Canais de Comunicação	PPO4	3,226	1,046	0,750	13,303	0,000
	PPO5	2,789	1,117	0,884	32,803	0,000
	PPO6	2,513	1,000	0,775	14,668	0,000
PPO_Reputação Pessoal	PPO7	2,843	1,159	0,906	58,693	0,000
	PPO8	3,057	1,152	0,925	53,298	0,000
	PPO9	3,092	1,117	0,922	67,420	0,000
PPO_ Influência Processo de Decisão	PPO10	3,203	1,032	0,905	52,642	0,000
	PPO11	3,061	1,045	0,909	54,844	0,000
	PPO12	3,222	1,015	0,869	37,690	0,000
PPO_Controlo Decisões e Recursos	PPO13	3,011	1,030	0,884	40,497	0,000
	PPO14	3,057	1,090	0,897	45,296	0,000
	PPO15	2,950	1,010	0,908	66,364	0,000
Significado do Trabalho	ST1	3,625	1,045	0,788	31,620	0,000
	ST2	3,992	0,893	0,754	21,988	0,000
	inST3	3,989	1,019	0,558	10,169	0,000
	ST4	3,816	0,856	0,746	19,632	0,000
	ST5	4,069	0,702	0,718	17,654	0,000
	ST6	3,946	0,874	0,742	19,355	0,000
	ST7	2,843	0,919	0,650	13,174	0,000
	ST8	3,602	1,048	0,815	42,070	0,000
	S79	3,935	0,792	0,643	11,969	0,000
	ST10	3,797	1,002	0,693	15,287	0,000
Intenção de Saída	IS1	2,502	1,344	0,937	92,348	0,000
	IS2	2,368	1,291	0,959	129,638	0,000
	IS3	2,249	1,261	0,873	52,927	0,000

Fonte: *SmartPLS4*

Para avaliar a fiabilidade dos construtos, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* e a fiabilidade compósita, para os quais o valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair, 2019; Nunnally & Bernstein, 1994). A tabela 3 mostra que todas as variáveis apresentam bons níveis de consistência interna, encontrando-se todas acima de 0,7 (Tabela 3).



Em seguida, avaliou-se a validade convergente das variáveis latentes do modelo, recorrendo à variância média extraída (AVE). Tal como se constata na tabela 3, todos os construtos apresentam valores de AVE superiores ao valor mínimo aceitável de 0,5 (Hair et al., 2011; Hair et al., 2019). De modo a complementar a avaliação da validade convergente dos modelos de medida, recorreu-se ao *bootstrapping* para averiguar se todos os construtos apresentavam uma carga fatorial significativa ( $t > 3,29$ ;  $p < 0,001$ ) (F. Hair Jr et al., 2014; Hair et al., 2019). Como se pode observar na tabela 2, todos os indicadores têm cargas significativas, assegurando, desta forma, os requisitos que conferem a validade convergente do modelo (Anderson & Gerbing, 1988).

Tabela 3 - Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos

	Alpha de Cronbach	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída
Liderança Ética	0,923	0,932	0,623
PPO_Canais de Comunicação	0,727	0,749	0,648
PPO_Controlo Decisões e Recursos	0,879	0,896	0,804
PPO_Influência Processo de Decisão	0,875	0,876	0,800
PPO_Reputação Pessoal	0,906	0,907	0,842
PPO_Relacionamentos	0,884	0,888	0,812
Significado do Trabalho	0,895	0,927	0,510
Intenção de Saída	0,913	0,914	0,853

Fonte: *SmartPLS4*

Em seguida, analisou-se também a validade discriminante dos modelos de medida. Para tal, foi utilizado o critério *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT), que sugere que os valores das correlações devem encontrar-se abaixo de 0,9 para que exista validade discriminante entre dois construtos reflexivos (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). Tal como mostra a tabela 3, todos os valores são inferiores a 0,9, garantindo a existência de validade discriminante nos modelos de medida (Hair et al., 2019).

Tabela 4- Validade Discriminante

	Liderança Ética	Significado do Trabalho	PPO Canais de Comunicação	PPO Controlo Decisões e Recursos	PPO Influência Processo de Decisão	PPO Reputação Pessoal	PPO Relacionamentos	Intenção de Saída
Liderança Ética								
Significado do Trabalho	0,305							
PPO_Canais de Comunicação	0,310	0,276						
PPO_Controlo Decisões e Recursos	0,375	0,192	0,726					
PPO_Influência Processo de Decisão	0,398	0,239	0,780	0,882				
PPO_Reputação Pessoal	0,321	0,150	0,773	0,773	0,838			
PPO_Relacionamentos	0,271	0,152	0,751	0,798	0,775	0,841		
Intenção de Saída	0,349	0,603	0,365	0,267	0,303	0,252	0,238	

Fonte: *SmartPLS4*

## 2.2. Análise do Modelo Estrutural

Após verificarmos a existência de bons índices de validade e fiabilidade nos modelos de medida, procedemos à análise do modelo estrutural (figura 2) com o intuito de analisar as relações em estudo (Henseler et al., 2009). Para tal, utilizou-se o procedimento *bootstrapping*, que permite avaliar a significância dos coeficientes de caminho (Hair et al., 2017).

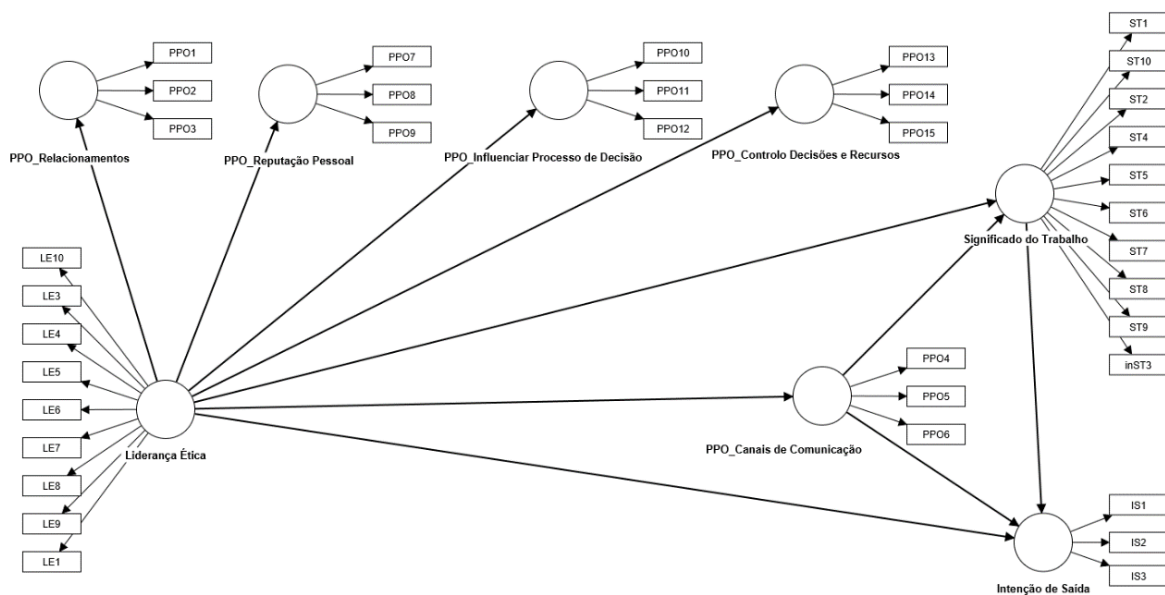


Figura 2 - Modelo Estrutural Final

Fonte: *SmartPLS4*

Através desta análise, constatou-se que todas as relações diretas em estudo são significativas (Tabela 5), já que todas apresentam valores de t acima de 1,96 ( $p < 0,05$ ) (Hair et al., 2014).

De acordo com os resultados obtidos (Tabela 5), comprovou-se a existência de uma associação negativa e significativa entre a liderança ética e as diferentes dimensões da PPO, nomeadamente, em relação aos canais de comunicação utilizados ( $\beta = -0,257$ ,  $p < 0,01$ ), ao controlo das decisões e recursos ( $\beta = -0,349$ ,  $p < 0,01$ ), à influência exercida no processo de decisão ( $\beta = -0,365$ ,  $p < 0,01$ ), à reputação pessoal ( $\beta = -0,300$ ,  $p < 0,01$ ) e ao relacionamentos estabelecidos a nível organizacional ( $\beta = -0,249$ ,  $p < 0,01$ ), validando assim as hipóteses H1a, H1b, H1c, H1d e H1e. Foi ainda possível verificar que a liderança ética estabelece uma relação positiva e significativa com o significado do trabalho ( $\beta = 0,237$ ,  $p < 0,01$ ), o que valida a hipótese H2, bem com uma associação negativa e significativa com a intenção de saída ( $\beta = -0,143$ ,  $p < 0,01$ ), o que valida também H3. Relativamente ao significado do trabalho, verifica-se que se encontra negativa e significativamente relacionado com a intenção de saída ( $\beta = -0,511$ ,  $p < 0,01$ ), validando assim H4. Adicionalmente, aferiu-se que uma das dimensões da PPO, a perceção dos colaboradores face aos canais de comunicação, estabelece uma relação negativa e significativa com o significado do trabalho ( $\beta = -0,187$ ,  $p < 0,01$ ) e uma relação positiva e significativa com a intenção de saída ( $\beta = 0,138$ ,  $p < 0,01$ ), o que vem corroborar H5 e H6, respetivamente.

Tabela 5- Efeitos Diretos Significativos

Hipótese	Relações	$\beta$	$f^2$	t-test	p-value
H1a	Liderança Ética -> PPO Canais de Comunicação	-0,257	0,071	4,599	0,000
H1b	Liderança Ética -> PPO Controlo Decisões e Recursos	-0,349	0,139	6,617	0,000
H1c	Liderança Ética -> PPO Influência Processo de Decisão	-0,365	<b>0,154</b>	6,440	0,000
H1d	Liderança Ética -> PPO Reputação Pessoal	-0,300	0,099	5,605	0,000
H1e	Liderança Ética -> PPO Relacionamentos	-0,249	0,066	4,444	0,000
H2	Liderança Ética -> Significado do Trabalho	0,237	0,059	3,722	0,000
H3	Liderança Ética -> Intenção de Saída	-0,143	0,029	2,387	0,017
H4	Significado do Trabalho -> Intenção de Saída	-0,511	<b>0,377</b>	11,380	0,000
H5	PPO Canais de Comunicação-> Significado do Trabalho	-0,187	0,037	3,196	0,001
H6	PPO Canais de Comunicação-> Intenção de Saída	0,138	0,028	2,610	0,009

Nota: Os valores a negrito correspondem aos efeitos moderados e fortes.

Fonte: *SmartPLS4*

Posteriormente, a fim de averiguar a dimensão dos efeitos recorreu-se ao  $f^2$ , cujos efeitos podem ser avaliados em fraco (0,02), moderado (0,15) e forte (0,35) (Cohen, 1988; Henseler et al., 2009). Como se pode observar na Tabela 6, todos os efeitos são fracos, à exceção do efeito forte do significado do trabalho na intenção de saída ( $f^2=0,377$ ) e do efeito moderado da liderança ética na PPO referente à influência exercida no processo de decisão ( $f^2 = 0,154$ ).

Por fim, no que concerne aos efeitos indiretos significativos (Tabela 6), constatou-se que a liderança ética surge positiva e significativamente associada ao significado do trabalho quando mediada pela perceção dos canais de comunicação ( $\beta =0,048$ ,  $p < 0,01$ ), e negativa e significativamente associada à intenção de saída quando mediada pela mesma variável ( $\beta =-0,036$ ,  $p < 0,01$ ), o que comprova o papel mediador desta dimensão. Da análise da Tabela 6, verificou-se ainda que o significado do trabalho estabelece um papel mediador entre a liderança ética e a intenção de saída ( $\beta =-0,121$ ,  $p < 0,01$ ), assim como entre a perceção dos canais de comunicação e a intenção de saída ( $\beta =-0,096$ ,  $p < 0,01$ ). Além disso, aferiu-se que a liderança ética está ainda relacionada negativa e significativamente à intenção de saída quando mediada pela perceção dos canais de comunicação e o significado do trabalho ( $\beta =-0,025$ ,  $p < 0,01$ ).

Tabela 6 - Efeitos Indiretos Significativos

Relações	$\beta$	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Liderança Ética -> PPO _Canais de Comunicação -> Significado do Trabalho	0,048	2,471	0,014
Liderança Ética -> PPO _Canais de Comunicação -> Intenção de Saída	-0,036	2,147	0,032
Liderança Ética -> PPO _Canais de Comunicação -> Significado do Trabalho -> Intenção de Saída	-0,025	2,417	0,016
Liderança Ética -> Significado do Trabalho -> Intenção de Saída	-0,121	3,587	0,000
POP _Canais de Comunicação -> Significado do Trabalho -> Intenção de Saída	0,096	3,016	0,003

Fonte: *SmartPLS4*

Em seguida, de forma a aferir o poder explicativo do modelo, procedeu-se à análise do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) dos constructos endógenos (Sarstedt et al., 2014). De acordo com os resultados obtidos, verificou-se que o modelo explica 38,7% da variância da intenção de saída, 13,3% da PPO influência no processo de decisão, 12,2% da PPO

controlo decisões e recursos, 11,4% do significado do trabalho, 9% da PPO reputação pessoal, 6,6% da PPO canais de comunicação e 6,2% da PPO relacionamentos (tabela 7).

Tabela 7 - Poder explicativo ( $R^2$  e  $R^2$  ajustado) e Relevância Preditiva do Modelo

	$R^2$	$R^2$ ajustado	$Q^2$
PPO_Canais de Comunicação	0,066	0,063	0,054
PPO Controlo Decisões e Recursos	0,122	0,118	0,111
PPO Influência Processo de Decisão	0,133	0,130	0,122
PPO_Reputação Pessoal	0,090	0,086	0,079
PPO_Relacionamentos	0,062	0,059	0,049
Significado do Trabalho	0,114	0,107	0,071
Intenção de Saída	0,387	0,380	0,095

Fonte: *SmartPLS4*

A fim de testar a relevância preditiva do modelo estrutural procedeu-se ainda ao cálculo do *Stone-Geisser's Q<sup>2</sup>* recorrendo ao procedimento *blindfolding*. Uma vez testada, verificou-se que  $Q^2 > 0$  para todos os construtos endógenos (tabela 7), o que denota que o modelo apresenta relevância preditiva (Hair et al., 2011).

### 2.3. Análise Demográfica

Por último, de modo a testar o impacto das características demográficas nas relações entre as diferentes variáveis em estudo, procedeu-se a uma análise multi-grupos. Para esse efeito, foram considerados dois grupos para cada variável, nomeadamente: sexo (feminino/masculino), idade (<35/≥35anos), estado civil (solteiro, divorciado ou viúvo/casado ou união de facto), formação superior (sim/não), antiguidade (≤ 3/>3 anos), setor (público/privado), vínculo contratual (efetivo/temporário) e ter funções de liderança (sim/não). Através dos resultados obtidos, foi possível constatar que não existem diferenças significativas no que se refere ao sexo, formação superior, antiguidade e setor.

No que concerne à idade (<35/≥35anos), foram observadas diferenças significativas nas relações estabelecidas entre a liderança ética e três dimensões da perceção das políticas organizacionais, nomeadamente, o controlo das decisões e recursos ( $p < 0,05$ ), a influência no processo de decisão ( $p < 0,05$ ) e os relacionamentos ( $p < 0,05$ ). Constata-se que a liderança ética tem um impacto negativo maior para aqueles que têm uma idade

inferior a 35 anos no que respeita ao controlo das decisões e recursos ( $\beta <35 = -0,508$ ;  $\beta \Rightarrow 35 = -0,213$ ), à influência no processo de decisão ( $\beta <35 = -0,525$ ;  $\beta \Rightarrow 35 = -0,199$ ) e às relações ( $\beta <35 = -0,404$ ;  $\beta \Rightarrow 35 = -0,099$ ).

Relativamente ao estado civil (solteiro, divorciado ou viúvo/casado ou união de facto), foram também encontradas diferenças significativas nas relações entre a liderança ética e as variáveis PPO influência no processo de decisão ( $p = 0,036$ ) e PPO relacionamentos ( $p = 0,033$ ). De acordo com análise realizada, a liderança ética apresenta um efeito negativo mais forte na influência no processo de decisão e nas relações estabelecidas para aqueles que são solteiros, divorciados ou viúvos ( $\beta_{\text{solt\_div\_viuvo}} = -0,371$ ;  $\beta_{\text{cas\_uf}} = -0,134$ ) ( $\beta_{\text{solt\_div\_viuvo}} = -0,478$ ;  $\beta_{\text{cas\_uf}} = -0,256$ ).

Já no que diz respeito ao desempenho de funções de liderança, foi igualmente possível aferir a existência de diferenças significativas na relação entre a liderança ética e a PPO influência no processo de decisão ( $p < 0,05$ ), sendo que o impacto negativo da liderança ética na PPO influência no processo de decisão é mais forte para quem não exerce funções de liderança no seu local de trabalho ( $\beta_{\text{com funções}} = -0,199$ ;  $\beta_{\text{sem funções}} = -0,459$ ).

## IV. CONCLUSÕES

### 1. Análise e Discussão de Resultados e Contribuições do Estudo

Conforme observado, o presente estudo teve como intuito avaliar a influência do líder ético na atribuição de significado ao trabalho e na retenção de profissionais, bem como o papel das percepções dos colaboradores face às políticas organizacionais negativas. Para tal propôs-se um modelo de investigação que se avaliou com recurso ao método dos mínimos quadrados.

No que concerne à liderança ética, verificou-se que esta variável exerce um efeito negativo e significativo na percepção dos colaboradores face às políticas organizacionais negativas, tal como sugere o estudo realizado por Landells e Albrecht (2019). Os resultados mostram esta influência direta dos líderes na construção de percepções emocionais e cognitivas dos colaboradores e, conseqüentemente, na redução da percepção negativa existente em relação a todas as dimensões da PPO estudadas, mais precisamente: (a) ao uso indevido de canais de comunicação, que fomentam a criação de boatos e rumores a nível interno; (b) à falta de controlo sobre as decisões e na utilização de recursos, que têm como fim o aumento do seu poder pessoal; (c) à influência exercida no processo de decisão em prol de benefícios pessoais, graças à sua posição na estrutura hierárquica da empresa; (d) à construção de uma reputação pessoal desconforme da realidade, com o objetivo de obter reconhecimento e afetar a credibilidade dos outros e (e) à criação de relações artificiais movidas por interesses próprios (Landells e Albrecht, 2019). De modo a tornar os ambientes de trabalho mais saudáveis e evitar a existência de práticas desviantes e contraproducentes, que colocam em causa o bem-estar dos restantes colaboradores, os líderes éticos devem promover uma cultura ética, assente na confiança, integridade e respeito mútuo (Bahadori et. al, 2021), bem como adotar uma postura próxima e empática, devendo ser capazes de ouvir as necessidades e preocupações de cada colaborador e transmitir de forma clara o que esperam do seu trabalho, assumindo ainda a total responsabilidade pelas suas ações e decisões em prol do bem comum (Brown & Treviño, 2014).

O presente estudo permitiu ainda aferir que o efeito do líder ético na percepção das dimensões controlo das decisões e recursos, influência exercida no processo de decisão e relações estabelecidas, é mais importante para aqueles que têm uma idade inferior a 35 anos e são solteiros, divorciados ou viúvos. De acordo com a literatura, tal facto pode ser explicado pela entrada das novas gerações no mercado de trabalho, que traz consigo

novos ideais, prioridades e objetivos no que diz respeito à esfera laboral e ao caráter dos seus líderes (Anderson et al., 2017). Os mais jovens procuram líderes que promovam um ambiente de trabalho próximo, flexível e com uma forte responsabilidade social corporativa, onde se estabeleça uma comunicação aberta e honesta, que estimule a participação ativa em processos de decisão importantes, valorize a sua autonomia e o seu sentido crítico (Anderson et al., 2017). Em contrapartida, os colaboradores mais velhos que, por norma têm mais responsabilidades, experiência e maturidade profissional, apresentam uma maior capacidade para lidar com políticas organizacionais negativas, tendo já desenvolvido estratégias que lhes permitem ser mais ágeis na resolução de problemas e tomadas de decisão, independentemente do estilo de liderança existente (Al-Asfour et al., 2014; Brown & Treviño, 2014). Além disso, o papel do líder ético pode ser mais importante para estes grupos (< 35 / solteiros, divorciados ou viúvos), uma vez que dele fazem parte pessoas que podem estar em fases de vida mais complexas e que requerem um maior apoio e estabilidade emocional, seja devido a problemas pessoais, a novos desafios profissionais ou falta de orientação no início de carreira, o que implica uma maior compreensão por parte dos seus superiores no que toca às suas dificuldades e necessidades individuais.

Foi também possível observar que a relação entre a liderança ética e as perceções face à influência exercida no processo de decisão é mais significativa para quem não exerce funções de liderança no seu local de trabalho. A partir deste resultado podemos inferir que isto ocorra devido a um menor poder de decisão por parte das pessoas cujas posições hierárquicas são mais baixas, o que faz com que acabem por depositar uma maior confiança nos seus líderes enquanto porta-vozes que garantem que as decisões são tomadas de forma justa e moral, já que detêm uma maior influência na formação da cultura organizacional (Byun et al., 2018; Malik et al., 2022). Quem se encontra em cargos de liderança, por seu turno, é afetado por maiores pressões seja a nível interno ou externo, já que existe uma maior responsabilidade no que toca ao cumprimento de objetivos de negócio, maximização de lucros e tomada de decisões mais complexas (Byun et al., 2018), o que pode gerar dilemas éticos, visto que existe um maior incitamento para decisões que beneficiem os seus próprios interesses (Hyusein & Eyupoglu, 2023).

Corroborando os resultados de estudos anteriores, observou-se o impacto positivo e significativo da liderança ética no significado do trabalho (Demirtas et al., 2017). Pessoas que se sentem associadas a organizações e líderes éticos, experienciam níveis mais elevados de significado no seu trabalho, acreditando que o seu trabalho e os



objetivos da sua organização têm significado e produzem valor, e que esses objetivos são alcançados de forma ética, transcendendo quaisquer interesses pessoais (Brown et al., 2005; Michaelson et al., 2014; Schaubroeck et al., 2012 e Steger et al., 2012). Tal facto deve-se essencialmente às relações de confiança estabelecidas a nível organizacional, baseadas no diálogo, escuta ativa e feedback mútuo, que permitem aos líderes reconhecer as qualidades, competências, fragilidades e necessidades dos seus colaboradores e contribuir para o seu desenvolvimento e progressão, dando-lhes o apoio necessário para que consigam atingir o seu máximo potencial e ainda perceber como o seu trabalho pode impactar positivamente a organização, conforme observado por Treviño et al. (2003).

Adicionalmente, constatou-se que a liderança ética explica 38,7% da intenção de saída dos participantes em estudo, o que vem comprovar a influência significativa do líder ético nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Palanski et al., 2014). Uma possível explicação para este resultado pode ser a existência de outros fatores internos e externos como o salário, a insatisfação profissional, a falta de oportunidades de crescimento profissional, a falta de capacidade de liderança, o ambiente tóxico no local de trabalho ou as más condições de trabalho, que de certa forma podem ou não estar dependentes direta ou indiretamente das condutas e práticas implementadas pelos líderes, que nem sempre coadunam com a cultura organizacional ou valores éticos vigentes (Ak, 2018).

O presente estudo constatou ainda que a liderança ética estabelece uma relação negativa e significativa com a intenção de saída, tal como já tinha sido evidenciado em investigações anteriores (e.g., Baskent, Basar & Cumhuriyet, 2015; Benevene et al., 2018; DeConinck, 2015; Elci et al., 2012, Suifan et al., 2020). Partindo deste pressuposto, podemos inferir que à medida que os líderes agem como modelos de condutas ética, os funcionários demonstram comportamentos positivos em relação ao seu trabalho, o que aumenta a possibilidade de permanecerem na organização (Shafique et al., 2018; Shareef & Atan, 2019). Como tal, torna-se importante que os gestores invistam numa estratégia organizacional que incentive a utilização de políticas que priorizem um tratamento igualitário, justo e ético, numa perspetiva a longo prazo, a fim de mitigar comportamentos antiéticos, fortalecer a reputação organizacional e reter as gerações futuras (Aggarwal et al., 2020; Demirtas et al., 2017; Lin & Liu, 2017; Palanski et al., 2014).

Esta investigação traz também novos contributos para a literatura, já que ao analisar a perceção das políticas organizacionais negativas se constatou que uma das suas dimensões – os canais de comunicação – estabelece relações diretas significativas com os

resultados propostos – o significado do trabalho e a intenção de saída. Através dos resultados apurados, foi possível constatar que ambientes de trabalho caracterizados por boatos, rumores e intrigas impactam negativamente a percepção que os colaboradores têm em relação ao seu trabalho, colocando em causa o seu valor e o seu contributo para alcançar o sucesso organizacional (Landells & Albrecht, 2019). A percepção de políticas organizacionais negativas pode criar barreiras à comunicação eficaz dos trabalhadores, dificultando o acesso a informações necessárias e tornando a comunicação entre equipas mais complexa, o que por sua vez, traz consequências negativas no que respeita à criação de mal-entendidos, à produtividade no local de trabalho, à adoção comportamentos discricionários positivos e à intenção de permanecer na empresa (Charles-Leija et al., 2023).

Adicionalmente, foi também possível observar que esta dimensão da percepção das políticas organizacionais estabelece um papel mediador entre a liderança ética e os construtos acima mencionados. Em linha com os resultados obtidos, pode verificar-se que a percepção negativa dessas políticas pode diminuir a influência positiva que os líderes éticos têm sobre o significado atribuído ao trabalho e potenciar a intenção de saída. Ao tolerarem ou até promoverem esse tipo de práticas no dia-a-dia, os líderes estarão a colocar em causa a coerência existente entre seus próprios valores éticos e os da organização, o que pode resultar em ambientes de trabalho tóxicos, que ameaçam o bem-estar dos colaboradores, potenciam a criação de conflitos e geram um afastamento psicológico em relação aos líderes (Hochwarter et al., 2020). Assim sendo, é necessário que os gestores garantam que os padrões éticos são articulados e compreendidos de forma clara por todos, a fim de colmatar a desinformação e o ruído causado por especulações que fazem suscitar percepções erradas perante as políticas adotadas, bem como dúvidas e preocupações que geram climas de incerteza e desconfiança (Abu Bakar & Omillion-Hodges, 2019; Kacmar et al., 2013).

Um dado relevante da presente investigação diz respeito ao efeito forte que o significado do trabalho exerce sobre a intenção de saída. Quando os colaboradores percebem que o seu trabalho não tem um propósito claro, que não se encontra alinhado com os seus valores pessoais ou que as suas tarefas diárias não contribuem significativamente para os objetivos da organização, estes encontram-se mais predispostos a procurar ativamente novas oportunidades noutras organizações que lhes permitam crescer e acrescentar valor (Charles-Leija et al., 2023). Contactou-se ainda que o significado do trabalho estabelece uma relação negativa e significativa com a intenção

de saída, tal como sugere a literatura (Arnoux-Nicolas et al., 2016). Esse efeito é particularmente importante, indicando que à medida que aumenta o significado do trabalho, as intenções de rotatividade diminuem (Arnoux-Nicolas et al., 2016).

Foi ainda possível constatar que o significado do trabalho exerce um papel mediador nas relações estabelecidas entre a liderança ética, a percepção dos colaboradores face aos canais de comunicação e a intenção de saída. Os resultados mostram que os líderes éticos devem ser responsáveis por mitigar as percepções negativas dos colaboradores, através da promoção de políticas de comunicação bidirecionais que sejam ajustadas aos seus valores, necessidades e formas de trabalhar (Abu Bakar & Connaughton, 2023). A implementação de uma estratégia de comunicação eficiente e credível irá influenciar o ambiente de trabalho, o significado atribuído ao trabalho, o envolvimento e o compromisso dos colaboradores (Abu Bakar & Connaughton, 2023; Abu Bakar & Omillion-Hodges, 2019). Estas relações vêm assim comprovar o papel vital da liderança ética na retenção dos colaboradores e na construção de uma reputação positiva (Palanski et al., 2014).

## **2. Limitações do Estudo e Recomendações para Pesquisas Futuras**

Uma vez discutidos os resultados do presente estudo, reconheceram-se possíveis condicionantes que devem ser consideradas para estudos futuros. Constatou-se que uma das principais limitações da investigação se prende com o facto de a dimensão da amostra ser reduzida e de conveniência, o que condiciona a possibilidade de extrapolação dos dados obtidos. Outra limitação decorre de a recolha de dados ter sido apenas suportada num inquérito por questionário, pois pode haver uma tendência para os inquiridos quererem dar uma melhor imagem de si, o que pode suscitar enviesamentos nas respostas (Podsakoff et al., 2003). De modo a atenuar esses efeitos, sugere-se que estudos futuros incluam uma escala de desejabilidade social, ou em alternativa, integrem outros métodos de recolha de dados, como a realização de entrevistas, a fim de enriquecer a informação recolhida e tornar as respostas mais fidedignas.

Do ponto de vista teórico, o estudo forneceu também novos *insights* sobre como as percepções das políticas organizacionais negativas afetam os resultados, testando um conjunto de dimensões identificadas por Landells e Albrecht (2019) que até ao momento foi pouco estudado, do qual fazem parte: os canais de comunicação, o controlo das decisões e recursos, a influência no processo de decisão, a reputação pessoal e as relações estabelecidas. Os resultados obtidos permitiram também identificar uma nova variável

mediadora, a percepção dos canais de comunicação, que veio demonstrar os efeitos diretos e indiretos que medidas negativas podem ter no significado do trabalho e intenção de saída, quando influenciadas pelos líderes éticos. Dada a importância deste construto no presente estudo, poderá ser interessante analisar em pesquisas futuras até que ponto a comunicação da liderança ética pode afetar as políticas estabelecidas a nível organizacional e o seu impacto nas percepções e comportamentos dos colaboradores (Abu Bakar & Connaughton, 2023; Abu Bakar & Omillion-Hodges, 2019). Poderá ainda ser útil reconhecer outros potenciais mediadores ou moderadores que sustentem a relação entre a liderança ética e os resultados, a fim de reforçar a generalização do tema (Hochwarter et al.,2020; Hyusein & Eyupoglu, 2023).

O estudo apresenta igualmente contributos práticos que podem fornecer orientações relevantes para os gestores e profissionais de recursos humanos que pretendem desenvolver ações e medidas que permitam repensar o papel dos líderes e atenuar os efeitos negativos da percepção das políticas organizacionais no significado do trabalho e na retenção dos colaboradores. São exemplos de ações que podem fazer a diferença no contexto organizacional: (a) a aposta em formações direcionadas a líderes com foco no desenvolvimento pessoal e profissional, mas também a colaboradores assentes na conscientização sobre práticas e dilemas éticos, e responsabilidade social; (b) o desenvolvimento de programas de progressão na carreira personalizados; (c) a utilização de canais de comunicação abertos que permitam relatar preocupações sobre práticas inadequadas ou antiéticas, receber feedback construtivo e resolver mal-entendidos; (d) a implementação de um código de conduta que defina expectativas de comportamento ético, bem como a integração; (e) a integração de critérios éticos nos sistemas de avaliação de desempenho e (f) a criação de sistemas de recompensas justos e alinhados com o bom desempenho ético e contribuições significativas dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abu Bakar, H., & Connaughton, S. L. (2023). Ethical leadership communications scale: Development and validation of a measure and multi-level test. *Journal of General Management*, 030630702311707. <https://doi.org/10.1177/03063070231170702>.

Abu Bakar, H., & Omillion-Hodges, L. (2019). The mediating role of relative communicative behavior on the relationship between ethical leadership and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 52–72. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0190>.

Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>.

Adnan, N., Bhatti, O. K., & Farooq, W. (2020). Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates? *Cogent Business & Management*, 7(1), 1739494. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1739494>.

Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: A model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 531–547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0024>.

Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045. <https://doi.org/10.3390/su13074045>.

Al-Asfour, Ahmed & College, Larry & Lettau. (2014). Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 11. 58-69.

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new

generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>.

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535.  
<https://doi.org/10.1002/pa.2535>.

Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J.-L. (2016). Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>.

Ak, B. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07(03). <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83–113.  
<https://doi.org/10.1177/1534484318804653>.

Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145–156.  
<https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>.

Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>.

Baskent University, Basar, U., Filizoz, B., & Cumhuriyet University. (2015). Can Ethical Leaders Heal The Wounds? An Empirical Research. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 8(15), 199–218. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2015.015.10>.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>.

Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment, and Intention to Stay Among Volunteers of Non-profit Organizations. *Frontiers in Psychology*, 9, 2069. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02069>.

Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life* (Second edition). Taylor and Francis.

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>.

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. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587–598. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1769-0>.

Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.004>.

Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-Analytic Examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779–801. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670894>.

Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*, 2nd edition, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086–1093. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The socially responsible use of power. Em D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and Interdependence in Organizations* (1.a ed., pp. 338–354). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511626562.021>.

Demirtas, O. (2015). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1950-5>.

Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The Moderated Influence of Ethical Leadership, Via Meaningful Work, on Followers' Engagement, Organizational Identification, and Envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183–199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2907-7>.



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

Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology*, 60(1), 42–52. <https://doi.org/10.1037/a0030635>.

Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkın, L. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work-Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1003>.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116. <https://doi.org/10.1177/014920639201800107>.

Ferris, G. R., Ellen, B. P., McAllister, C. P., & Maher, L. P. (2019). Reorganizing Organizational Politics Research: A Review of the Literature and Identification of Future Research Directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 299–323. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015221>.

Haar, J. M., De Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management & Organization*, 22(2), 139–153. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.34>.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.

Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. Em R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.

Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438–456. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00048-9).

Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of Organizational Politics Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management*, 46(6), 879–907. <https://doi.org/10.1177/0149206319898506>.

Hyusein, A., & Eyupoglu, S. Z. (2023). Ethical Leadership and Perceived Organisational Politics: The Mediating Role of Social Loafing. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2), 125–143. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60354>.

Jacinto, M., E. (2018). *A influência dos sistemas de controlo de vendas na motivação: O caso do grupo Calzedonia*. Tese de mestrado em Ciências Empresariais. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.

Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x>.

Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33–44. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1373-8>.

Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205. <https://doi.org/10.1177/0013164491511019>.

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

Landells, E., & Albrecht, S. L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.014>.

Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2016). Organizational politics and a maturity model: An integration and extension of existing models and dimensions. Em E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of Organizational Politics*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784713492.00021>.

Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2017). The Positives and Negatives of Organizational Politics: A Qualitative Study. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 41–58. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9434-5>.

Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2019). Perceived Organizational Politics, Engagement, and Stress: The Mediating Influence of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 10, 1612. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01612>.

Lee, S., Kim, J., & Byun, G. (2021). Are Leaders' Perceptions of Organizational Politics Worsening Favorable Employee Outcomes? The Role of Ethical Leadership. *Sustainability*, 13(19), 10767. <https://doi.org/10.3390/su131910767>.

Leite, P. F. (2018). *WORKING LIKE YOU MEAN IT: CONTRIBUIÇÃO PARA A TRADUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE MEANINGFUL WORK* (Dissertação de Mestrado, Especialidade em Psicologia Social e Organizações). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.

Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99–121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>.

Lin, C.-P., & Liu, M.-L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526–550. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0293>.

Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>.

Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The Effect of Fairness, Responsible Leadership and Worthy Work on Multiple Dimensions of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3967-2>.

Lotfi, M., Akhuleh, O. Z., Judi, A., & Khodayari, M. (2022). Turnover intention among operating room nurses during the COVID-19 outbreak and its association with perceived safety climate. *Perioperative Care and Operating Room Management*, 26, 100233. <https://doi.org/10.1016/j.pcorn.2021.100233>.

Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N., Obaid, A., Memon, M. A., & Khaskheli, A. (2023). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. *Current Psychology*, 42(20), 16602–16617. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02925-2>.

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9, 363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>.

Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77–90. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1675-5>

Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>.

Nuhn, H. F. R., Heidenreich, S., & Wald, A. (2018). The role of task-related antecedents for the development of turnover intentions in temporary project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(15), 2284–2302. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239219>.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 135–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1690-6>.

Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891–912. <https://doi.org/10.1177/014920639502100505>.

Pavlish, C., & Hunt, R. (2012). An Exploratory Study About Meaningful Work in Acute Care Nursing: An Exploratory Study About Meaningful Work in Acute Care Nursing. *Nursing Forum*, 47(2), 113–122. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2012.00261.x>.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.

Popaitoon, P. (2022). Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z. *Sustainability*, 14(6), 3626. <https://doi.org/10.3390/su14063626>.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>.

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Treviño, L. K., Dimotakis, N., & Peng, A. C. (2012). Embedding Ethical Leadership

within and across Organization Levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053–1078. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0064>.

Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.

Shafique, I., N. Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71–87. <https://doi.org/10.7906/indecs.16.1.5>.

Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>.

Silva, V. H., & Duarte, A. P. (2022). Portuguese version of Brown, Treviño and Harrison's Ethical Leadership Scale: Study of its psychometric properties. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2153437. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2153437>.

Sarantakos, S. (1998). *Social Research* (2nd Edition). MacMillan Education Australia, South Melbourne.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>.

Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), 410–428. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1690611>.

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

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>.

Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1720066. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>.

Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661–683. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>.

Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.). (2017). *Handbook of organizational politics: Looking back and to the future* (2nd edition, paperback edition). Edward Elgar.

Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support: ORGANIZATIONAL POLITICS AND JOB OUTCOMES. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829–2861. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00683.x>.

Yeoman, R. (2014). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 235–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>.

Wang, Z., & Xu, H. (2019). When and for Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness and Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core



Self-Evaluation and Perceived Organizational Support. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 919–940. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3563-x>.

## ANEXO I – Instrumento



**Caro/a participante,**

O presente estudo insere-se no âmbito da minha tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG e tem como principal objetivo compreender qual a influência dos líderes éticos no significado atribuído por cada colaborador ao seu trabalho atendendo às políticas e práticas adotadas a nível organizacional.

A participação neste estudo é voluntária e as respostas serão tratadas de forma confidencial, não sendo possível identificar quem responde. Ao continuar, estará a dar consentimento informado para que as respostas sejam alvo de análise e tratamento estatístico para fins académicos.

Para responder tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas, o que importa mesmo é a sua opinião pessoal face ao tema. O preenchimento do questionário tem uma duração aproximada de 7 minutos

Agradeço desde já a sua colaboração,

Miriam Alegre

### Questão de Exclusão:

1. Está atualmente a trabalhar?

- Sim
- Não

### PARTE I

Avalie por favor o modo como o seu atual líder se comporta no ambiente de trabalho. Diga qual o seu grau de concordância com cada uma das afirmações seguintes.

1	2	3	4	5
Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente

### O meu líder direto/ superior hierárquico...

	1	2	3	4	5
1. Ouve o que os seus empregados têm para dizer.					
2. Disciplina os empregados que violam princípios éticos.					
3. Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética.					
4. Tem em mente os melhores interesses da organização.					
5. Toma decisões justas e equilibradas.					
6. É uma pessoa de confiança.					
7. Discute valores éticos com os empregados.					
8. Dá o exemplo em como fazer as coisas de forma mais ética.					
9. Define sucesso não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes são obtidos.					
10. Quando toma decisões, pergunta “qual é a coisa certa a fazer?”					

## Secção II

Pensando na empresa onde trabalha atualmente, indique por favor qual o seu grau de concordância com cada uma das afirmações seguintes.

1	2	3	4	5
Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente

	1	2	3	4	5
1. As pessoas aproveitam-se dos outros para alcançar os resultados que desejam.					
2. As pessoas usam as relações indevidamente para contornar os processos organizacionais.					
3. As pessoas usam as relações indevidamente para contornar os processos organizacionais.					
4. Os boatos orientam o modo como as pessoas interpretam o que acontece na organização.					
5. Os boatos são a principal forma pela qual as informações são partilhadas.					
6. Os rumores são fundamentais para a compreensão das pessoas sobre o que está a acontecer nesta organização.					
7. Os indivíduos apunham-se uns aos outros pelas costas para parecerem bem.					
8. As pessoas tentam mostrar que são boas, fazendo com que os outros pareçam incompetentes.					
9. As pessoas minam a credibilidade dos outros pelas costas.					
10. As pessoas usam a sua posição para influenciar decisões em benefício próprio.					
11. As pessoas abusam da sua autoridade tomando decisões que as beneficiam.					
12. As pessoas fingem que consultam e solicitam opiniões, embora as decisões já tenham sido tomadas.					
13. As pessoas acumulam recursos para aumentar o seu poder pessoal, não para beneficiar a organização.					
14. Muitas vezes, as pessoas obtêm recursos de forma injusta que poderiam ser mais bem utilizados noutro lugar.					
15. Os recursos são alocados injustamente com base na influência individual e não nas prioridades organizacionais.					

3. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas ao modo como se sente em relação ao seu trabalho.

1	2	3	4	5
Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente

	1	2	3	4	5
1. Eu encontrei uma carreira com significado.					
2. O meu trabalho contribui para o meu crescimento pessoal.					
3. O meu trabalho faz diferença no mundo.					
4. Eu compreendo como o meu trabalho contribui para o significado da minha vida.					
5. Eu tenho uma boa noção do que torna o meu trabalho significativo.					
6. Eu sei que o meu trabalho contribui de uma forma positiva para o mundo.					
7. O meu trabalho ajuda a compreender-me melhor.					
8. Eu encontrei um trabalho que me satisfaz.					
9. O meu trabalho ajuda-me a entender o mundo que me rodeia.					
10. O trabalho que faço serve um propósito maior.					

4. Considerando a sua atual situação profissional, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

1	2	3	4	5
Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente

	1	2	3	4	5
1. Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano.					
2. Eu irei procurar de forma ativa um novo emprego no próximo ano.					
3. Eu penso, frequentemente, em despedir-me.					

## Parte II – Dados Sociodemográficos

1. Sexo:

- Feminino
- Masculino

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Estado Civil:

- Solteiro/a
- União de facto
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viúvo/a

4. Habilitações Académicas Concluídas

- Ensino básico (9ºano)
- Ensino Secundário (12ºano)
- Curso Tecnológico/Profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5. Qual o seu vínculo contratual?

- Contrato de Trabalho Sem Termo (Efetivo)
- Contrato de Trabalho a Termo Certo ou Incerto
- Contrato de Trabalho Temporário
- Contrato de Prestação de Serviços (Recibos Verdes)

6. Há quanto tempo trabalha na sua organização? \_\_\_\_\_

7. Tem responsabilidades de liderança na sua organização?

8. Em que setor profissional trabalha?

- Pública
- Privada
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Muito obrigada pela sua colaboração!**