

**MÁRCIA TATIANA  
MENDONÇA MARQUES**

**LIDERANÇA ÉTICA E COMPORTAMENTOS DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL: O EFEITO  
MEDIADOR EM SÉRIE DO BEM-ESTAR  
LABORAL E DO COMPROMISSO AFETIVO**

*“É preciso coragem para crescer e tonarmo-nos em quem realmente somos”*  
E.E. Cummings

**MÁRCIA TATIANA  
MENDONÇA MARQUES**

**LIDERANÇA ÉTICA E COMPORTAMENTOS  
DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: O  
EFEITO MEDIADOR EM SÉRIE DO BEM-  
ESTAR LABORAL E DO COMPROMISSO  
AFETIVO**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da  
Prof. Doutora Ana Moreira apresentada na  
Universidade Europeia Faculdade de Ciências  
Sociais e Tecnologia para obtenção de Grau de Mestre na  
especialidade de Gestão de Recursos Humanos



## **Agradecimento**

Ser Mestre em Recursos Humanos, foi um sonho que sempre acreditei poder realizar. Após a conclusão da Licenciatura decidi abraçar este meu sonho. Foram dois anos intensos de muita partilha, aprendizagem, persistência e dedicação. Estou tão feliz. É um grande marco na minha vida académica. Para mim, a área dos Recursos Humanos marca a diferença na vida das pessoas como, também, a das organizações. Vê cada ser humano como um ser único, capaz de fazer a diferença na empresa onde colabora.

Esta bonita jornada, na Universidade europeia, transformou-me a todos os níveis: aprendi que existirão sempre adversidades, no caminho, mas quando acreditamos em nós, naquilo que somos e queremos dar ao mundo, tudo se realiza. Gostaria de, primeiramente, agradecer à minha família, aos meus pais, Natália e Martinho, às minhas irmãs, Vanessa e Lucélia e à minha avó Rosária.

Gostaria de nomear algumas amizades especiais: a minha estrelinha Nita que já partiu, por ter acreditado sempre nos meus sonhos e me ter ensinado tanto. Agradeço às amigas Vera Alves, Tânia Machado, Vera Bessa, Mariana Martins, Andreia Martins, Sofia Santos, Lícia Ferraz e Paula Viveiros. Agradeço à minha maravilhosa orientadora, Professora Doutora Ana Moreira, por todo apoio, compreensão e motivação ao longo deste percurso. Agradeço à Professora Doutora Graça Rebocho, ao Professor Doutor Luís Andrade, assim como à Coordenadora de Mestrado, Professora Doutora Armanda Antunes.

Agradeço à vida por ter me permitido chegar até aqui.



**Palavras-Chave**

Liderança Ética, Bem-estar, Compromisso Afetivo, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Estudo quantitativo.

**Resumo**

Esta dissertação teve como objetivo estudar o efeito da liderança ética nos comportamentos de cidadania organizacional e aferir se o bem-estar e o compromisso afetivo têm um efeito mediador em série nesta relação. Com a finalidade de estudar estas relações formularam-se as seguintes hipóteses: (1) a liderança ética tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional; (2) a liderança ética tem uma associação positiva e significativa com o bem-estar; (3) a liderança ética tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo; (4) o bem-estar tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional; (5) o bem-estar tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo; (6) o compromisso afetivo tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional; (7) o bem-estar e o compromisso afetivo têm um efeito mediador em série na relação entre o bem-estar e os comportamentos de cidadania organizacional.

A amostra deste estudo é composta por 1001 participantes que exercem atividade profissional em organizações sediadas em Portugal. Os resultados indicam-nos que a liderança ética, o bem-estar e o compromisso afetivo têm uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional. A liderança ética e o bem-estar têm uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo. A liderança tem uma associação positiva e significativa com o bem-estar. O bem-estar e o compromisso afetivo são os mecanismos que explicam a relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania

organizacional. Estes resultados indicam-nos que se o líder adotar um estilo de liderança ética promoverão o bem-estar dos seus liderados, desenvolvendo nos mesmos um maior compromisso afetivo e estes praticarão mais comportamentos de cidadania organizacional, imprescindíveis nas organizações.

**Keywords** Ethical leadership, well-being, affective commitment, organizational citizenship behaviours, quantitative study.

**Abstract** This study aimed to investigate the effect of ethical leadership on organizational citizenship behaviours and whether well-being and affective commitment have a serial mediating effect on this relationship. In order to study these relationships, the following hypotheses were formulated: (1) ethical leadership has a positive and significant association with organizational citizenship behaviours; (2) ethical leadership has a positive and significant association with well-being; (3) ethical leadership has a positive and significant association with affective commitment; (4) well-being has a positive and significant association with organizational citizenship behaviours; (5) well-being has a positive and significant association with affective commitment; (6) affective commitment has a positive and significant association with organizational citizenship behaviours; (7) well-being and affective commitment have a serial mediating effect on the relationship between well-being and organizational citizenship behaviours.

The sample of this study consists of 1001 participants working in organizations based in Portugal. The results indicate that ethical leadership, well-being and affective commitment are positively and significantly associated with organizational citizenship behaviours. Ethical leadership and well-being have a positive and significant association with affective commitment. Leadership has a positive and significant association with well-being. Well-being and affective commitment are the mechanisms that explain the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behaviours. These results indicate that if the leader adopts an ethical leadership style, they will promote

their subordinates' well-being, develop a greater affective commitment in them, and practice more organizational citizenship behaviours, which are essential in organizations.

## **Lista de Abreviaturas**

BE - Bem-Estar

CA - Compromisso Afetivo

CCO - Comportamentos de Cidadania Organizacional

CFI - *Comparative Fit Index*

GFI - *Goodness of Fit Index*

LE - Liderança Ética

RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*

RMSR - *Root Mean Square Residual*

SSPS - *Statistical Package For The Social Science*

TLI - *Tucker-Lewis Index*

## Índice

Capítulo 1 - Introdução.....	1
Capítulo 2 - Revisão da Literatura .....	3
2.1. <i>Liderança ética</i> .....	3
2.2. <i>Comportamentos de cidadania organizacional</i> .....	5
2.2.1. <i>Liderança ética e comportamentos de cidadania organizacional</i> .....	7
2.3. <i>Bem-estar</i> .....	9
2.3.1. <i>Liderança Ética e Bem-Estar</i> .....	12
2.4. <i>Compromisso afetivo</i> .....	14
2.4.1. <i>Liderança Ética e Compromisso Afetivo</i> .....	16
2.4.2. <i>Bem-estar e Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> .....	19
2.4.4. <i>Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> .....	22
2.5. <i>Efeito mediador em série</i> .....	24
Capítulo 3 - Modelo da Investigação .....	25
Capítulo 4 - Método.....	26
4.1. <i>Procedimento de recolha de dados</i> .....	26
4.2. <i>Participantes</i> .....	26
4.3. <i>Procedimento de análise de dados</i> .....	28
4.4. <i>Instrumentos</i> .....	29
Capítulo 5 – Resultados .....	30
5.1. <i>Qualidades métricas dos instrumentos</i> .....	30
5.1.1. <i>Escala de Liderança ética</i> .....	30
5.1.1.1. <i>Validade</i> .....	30
5.1.1.2 <i>Fiabilidade</i> .....	30
5.1.1.3. <i>Sensibilidade</i> .....	30
5.1.2. <i>Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional</i> .....	31
5.1.2.1. <i>Validade</i> .....	31
5.1.2.2 <i>Fiabilidade</i> .....	31
5.1.2.3. <i>Sensibilidade</i> .....	31
5.1.3. <i>Escala de Bem-estar</i> .....	32
5.1.3.1. <i>Validade</i> .....	32
5.1.3.2 <i>Fiabilidade</i> .....	33
5.1.3.3. <i>Sensibilidade</i> .....	33
5.1.4. <i>Escala de Compromisso Afetivo</i> .....	33
5.1.4.1. <i>Validade</i> .....	33

1.1.5	5.1.2.2 <i>Fiabilidade</i> .....	34
1.1.6	5.1.2.3. <i>Sensibilidade</i> .....	34
5.2.	<i>Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo</i> .....	34
5.3.	<i>Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo</i> .....	35
<b>5.4.</b>	<b><i>Associação entre as Variáveis em Estudo</i></b> .....	<b>39</b>
5.5.	<i>Hipóteses</i> .....	40
5.5.1.	<i>Hipótese 1</i> .....	40
5.5.2.	<i>Hipótese 2</i> .....	41
5.5.3.	<i>Hipótese 3</i> .....	41
5.5.4.	<i>Hipótese 4</i> .....	42
5.5.5.	<i>Hipótese 5</i> .....	42
5.5.6.	<i>Hipótese 6</i> .....	43
5.5.7.	<i>Hipótese 7</i> .....	43
Capítulo 6 -	<i>Discussão</i> .....	45
6.1.	<i>Limitações</i> .....	47
6.2.	<i>Implicações Práticas</i> .....	48
6.3.	<i>Implicações Teóricas</i> .....	50
Capítulo 7 –	<i>Conclusões</i> .....	51
	<i>Referências Bibliográficas</i> .....	53
ANEXOS	.....	69
ANEXO A –	<i>Questionário</i> .....	70
ANEXO B –	<i>Estatística descritiva da amostra</i> .....	74
ANEXO C –	<i>Qualidades métricas dos instrumentos</i> .....	76
ANEXO D –	<i>Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo</i> .....	86
ANEXO E –	<i>Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo</i> .....	88
ANEXO F –	<i>Associação entre as Variáveis em Estudo</i> .....	109
ANEXO H –	<i>Hipóteses</i> .....	111

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1:</b> Definições da Liderança Ética .....	3
<b>Tabela 2:</b> Definições de comportamentos de cidadania organizacional .....	5
<b>Tabela 3:</b> Estudos sobre relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional .....	8
<b>Tabela 4:</b> Definições do Bem-Estar no Trabalho .....	10
<b>Tabela 5:</b> Estudos sobre relação entre a Liderança Ética e o Bem-Estar .....	13
<b>Tabela 6:</b> Definições de compromisso afetivo .....	15
<b>Tabela 7:</b> Estudos sobre relação entre a liderança ética e o compromisso afetivo .....	18
<b>Tabela 8:</b> Estudos sobre relação entre o bem-estar e comportamentos de cidadania organizacional .....	20
<b>Tabela 9:</b> Estudos sobre relação entre bem-estar e o compromisso afetivo.....	22
<b>Tabela 10:</b> Estatística Descritiva da Amostra .....	27
<b>Tabela 11:</b> Resultados da AFC da Liderança Ética.....	30
<b>Tabela 12:</b> Resultados da sensibilidade da escala de Liderança Ética .....	31
<b>Tabela 13:</b> Resultados da AFC de Comportamento de Cidadania Organizacional .....	31
<b>Tabela 14:</b> Resultados da sensibilidade da escala de Comportamento de Cidadania Organizacional .....	32
<b>Tabela 15:</b> Resultados da AFC de Bem-estar .....	32
<b>Tabela 16:</b> Resultados da sensibilidade da escala de Bem-estar.....	33
<b>Tabela 17:</b> Resultados da AFC de Compromisso Afetivo .....	33
<b>Tabela 18:</b> Resultados da sensibilidade da escala de Compromisso Afetivo.....	34
<b>Tabela 19:</b> Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....	34
<b>Tabela 20:</b> Efeito do género nas variáveis em estudo .....	35
<b>Tabela 21:</b> Associação entre a idade e as variáveis em estudo .....	39
<b>Tabela 22:</b> Associação entre as Variáveis em Estudo .....	40
<b>Tabela 23:</b> Associação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional .....	40
<b>Tabela 24:</b> Associação entre a liderança ética e o bem-estar .....	41
<b>Tabela 25:</b> Associação entre a liderança ética e o compromisso afetivo .....	41
<b>Tabela 26:</b> Associação entre o bem-estar e os comportamentos de cidadania organizacional	42
<b>Tabela 27:</b> Associação entre bem-estar e o compromisso afetivo .....	42

<b>Tabela 28:</b> Associação entre o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional .....	43
<b>Tabela 29:</b> Efeitos indiretos do Modelo .....	44

## Índice figuras

<b>Figura 1:</b> Modelo Concetual .....	25
<b>Figura 2:</b> Efeito do nível de habilitações literárias nas variáveis em estudo .....	36
<b>Figura 3:</b> Efeito da antiguidade na organização nas variáveis em estudo.....	36
<b>Figura 4:</b> Efeito do tipo de contrato nas variáveis em estudo .....	37
<b>Figura 5:</b> Efeito do setor nas variáveis em estudo .....	38
<b>Figura 6:</b> Efeito do regime do trabalho nas variáveis em estudo .....	38
<b>Figura 7:</b> Modelo de mediação em série .....	44



## Capítulo 1 - Introdução

Atualmente, os contextos organizacionais apresentam uma significativa complexidade. As chefias de topo, nas entidades empresariais, sentem a necessidade de adotar novos protótipos de liderança, de modo a propiciar um melhor desempenho dos colaboradores, assim como garantir o seu bem-estar.

A liderança ética tem um papel determinante nas organizações, possuindo uma perspectiva auspiciosa robustecida pelos princípios da justiça, da responsabilidade e da integridade.

A literatura defende que os líderes éticos contribuem para que exista uma harmonia entre as empresas e os colaboradores, influenciam indubitavelmente o clima organizacional, contribuem para a formação de relações saudáveis, duradouras e confiáveis pautadas pelo respeito mútuo.

A liderança ética está associada à perspectiva comportamental, sendo o seu intuito promover a conduta e as ações normativas (Brown et al., 2005). Regista-se que existe uma ligação entre funcionários e o aumento significativo da satisfação dos indivíduos no seu local de trabalho. Tem como propósito agregar valor às organizações, prezar os resultados empresariais, incrementar o compromisso e a satisfação dos colaboradores no local de trabalho (Qing et al., 2020; Albdullah et., 2021).

Simultaneamente, o bem-estar no ambiente de trabalho tem ganho mais relevância, sendo visto como um fator primordial para a fiabilidade e a sustentabilidade das empresas. Quando os colaboradores sentem que são valorizados e reconhecidos, afetivamente, visam construir um maior compromisso afetivo ou seja, envolvem-se e identificam-se com os objetivos definidos pela entidade empregadora.

Guest (2017) defende que tem havido uma grande preocupação com o bem-estar dos colaboradores nas organizações. Na sua perspetiva, o bem-estar é visto como um caminho a percorrer no alcance de um desempenho elevado. Defende, ainda, que deverá ser sempre o foco primordial de qualquer instituição empresarial (Guest, 2002, 2011).

Porém, o compromisso afetivo também se evidencia através da prática dos comportamentos de cidadania organizacional como, por exemplo, quando um indivíduo pratica uma ação voluntária que não esteja estipulada nos requisitos formais da sua atividade profissional e que contribua, eficazmente, para o desenvolvimento da empresa.

Chachar (2019) define que comportamentos de cidadania organizacional são a atitude que os colaboradores têm em relação à entidade empresarial, quando os seus comportamentos vão para além das funções exigidas pela sua posição.

Contudo, para Mercúrio (2015), o compromisso afetivo integra um conjunto de objetivos cruciais que as organizações devem atingir, contribuindo para a diminuição dos comportamentos contraproducentes dos colaboradores e aumenta, significativamente, os comportamentos profícuos dos funcionários. O compromisso afetivo é um dos parâmetros utilizados pelas empresas para aferir a eficácia da gestão empresarial.

O presente estudo tem como objetivo primordial assimilar de que forma é que a liderança ética poderá impactar, positivamente, o bem-estar e suggestionar o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional.

Será realizada uma investigação às relações entre as variáveis da liderança ética, do bem-estar, do compromisso afetivo e dos comportamentos de cidadania organizacional. Propõe-se aferir de que modo é que a liderança ética contribui para o bem-estar dos funcionários e como é que o bem-estar se correlaciona com o compromisso afetivo e, sucessivamente, com os comportamentos de cidadania organizacional.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: no capítulo 1, encontra-se fundamentada a pertinência do tema do estudo desenvolvido posteriormente; no capítulo 2, insere-se a revisão de literatura dividida por quatro subcapítulos (a liderança ética, o bem-estar, o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional). Encontra-se realizada a revisão de literatura referente às quatro variáveis em estudo e as hipóteses formuladas. Seguidamente, no capítulo 3, apresenta-se a construção do modelo conceptual da investigação e as hipóteses referentes. Posteriormente, no capítulo 4, encontra-se a descrição do método utilizado. O capítulo encontra-se dividido em cinco subcapítulos (as qualidades métricas dos instrumentos do estudo, a estatística descritiva das variáveis do estudo desenvolvido, o efeito das variáveis sociodemográficas do estudo e a associação entre variáveis, os testes e as hipóteses do estudo).

No capítulo 6, encontra-se a discussão dividida por três subcapítulos (as limitações, as sugestões recomendadas às possíveis investigações que possam-se realizar no futuro, as implicações teóricas e práticas).

Por fim, no último capítulo, o capítulo 7, encontram-se as conclusões principais do estudo.

## Capítulo 2 - Revisão da Literatura

### 2.1. Liderança ética

A liderança ética é um processo que influencia os colaboradores de uma organização através dos valores, dos princípios e das crenças que integram as normas e os comportamentos organizacionais (Bubble, 2012).

A liderança ética manifesta-se mediante a responsabilidade e a capacidade de lidar com os conflitos dos funcionários, corroborando-se por meio da instrução: “qual é a coisa certa que devemos realizar?”, demonstrando-se através de atitudes transformadoras. Na realidade, todos os líderes éticos devem ter um conjunto de atributos que os orientam nos processos de tomada de decisão, tornando-se um benefício para a empresa (Kalshoven K et al., 2011).

Porém, é definida como um estilo de liderança que concede primazia os princípios e os valores morais no comportamento dos indivíduos. Rege-se por um conjunto de valores tais como: a integridade, a transparência, a justiça e a responsabilidade, em simultâneo, quando auxilia as equipas de funcionários a alcançarem os objetivos propostos. Na verdade, os indivíduos com um perfil de liderança ético são vistos como um exemplo, inspiram confiança a quem os segue através da sua conduta e das suas ações éticas (Brown et al., 2005).

Na tabela 1 elencamos algumas definições de liderança ética:

**Tabela 1:** *Definições da Liderança Ética*

Definição da liderança ética	Autores
A liderança ética é um processo que influencia os colaboradores de uma organização através dos valores, dos princípios, das crenças que integram, das normas e dos comportamentos organizacionais.	Bubble (2012)
A liderança ética tem um papel determinante nas organizações contribui, para a promoção de uma cultura positiva, estabelece uma relação de confiança entre os <i>stakeholders</i> , propicia o desenvolvimento sustentável e mantém a reputação e a credibilidade da empresa.	Brown et al., (2005)
Os líderes éticos são mentores que ocupam a posição do poder nas organizações têm como propósito, captar a atenção dos seus liderados. O líder deve comportar-se de forma distinta dos outros indivíduos agindo sempre em conformidade, com sua personalidade carismática.	Zhu et al., (2019)

Esta tipologia de liderança tem um papel determinante nas organizações que integram o mercado, contribuindo para a promoção de uma cultura organizacional positiva, estabelecendo uma relação de confiança entre todas as partes interessadas, propiciando um

desenvolvimento organizacional sustentável, mantendo a reputação, a credibilidade da empresa e auxiliando na mitigação dos riscos (Brown et al., 2005).

Os líderes éticos são reconhecidos pelos modelos normativos adequados aos comportamentos tais como: o cuidado, a justiça e a honestidade. Não se centram só na componente ética, preocupam-se também em tomar decisões distintas com base numa elevada conduta ética a nível social e ambiental. É extremamente importante que o líder comunique, eticamente, na transmissão das suas ideias e opiniões aos seus liderados (Bass & Steidlmeier, 1999).

Os líderes éticos são mentores e modelos que ocupam as posições do poder nas empresas, tendo como propósito captar a atenção dos seus liderados, defendendo-se que o líder deve comportar-se de maneira distinta dos outros indivíduos através da sua personalidade carismática. Deste modo, os indivíduos que confiam no seu líder, são eticamente corretos e têm uma ligação forte e positiva. Em síntese, infere-se que o líder tem um impacto positivo e significativo na conduta ética dos negócios empresariais (Zhu et al., 2019).

Um líder ético tem de ter maturidade ética, ou seja, tem de saber lidar com problemas com alguma perplexidade. A maturidade ética só é alcançada quando o líder é capaz de determinar as suas próprias escolhas sem ser influenciado pelas crenças limitadoras ou os preconceitos (Duffield & McCuen, 2000). A liderança ética determina-se pelo poder e pela visibilidade, requerendo, ainda, uma aprendizagem contínua e social do comportamento ético. Quando um líder trata os outros de forma honesta, justa e atenciosa, será um exemplo e uma inspiração para os seus liderados (Yussen & Levy, 1975).

Desta forma, infere-se que as práticas éticas e os valores morais são relevantes para as entidades empresariais, garantem a sua sobrevivência no mercado competitivo e global e promove, nos colaboradores, um forte compromisso com a organização (Bahadori et al., 2021).

Quando a administração e os supervisores de uma organização possuem valores éticos facultam aos seus subordinados apoio, executam práticas de conduta ética transparentes, tomam decisões justas, encontram-se sempre disponíveis, para ajudar as pessoas que estão ao seu redor no ambiente laboral (Piccolo et al., 2010).

As preocupações das empresas têm crescido exponencialmente, sobretudo no que se refere ao seu contexto envolvente, sendo uma das grandes inevitabilidades o facto de ter um líder carismático e ético (Mackie et al., 2006).

Cumbo (2009), afirma que um líder é considerado ético quando os seus atributos conduzem o seu processo de tomada de decisão e os seus liderados são os maiores beneficiados. Um líder não se motiva para influenciar as pessoas que estão ao seu redor, motiva-se pelas suas

virtudes. Na verdade, um líder só expressa empatia, compaixão, discernimento e imaginação quando as suas qualidades são idóneas.

Todavia, (Skovira & Harman 2006) identificaram um conjunto de requisitos para compreender o contexto ético de uma empresa, tais como: os recursos humanos, a reputação, a imagem organizacional, os relacionamentos interpessoais, os assuntos contabilísticos, a política corporativa e a estrutura pessoal e moral do líder. Em suma, Souba (2011) realça que um líder ético deve estar constantemente em transformação, tendo como missão liderar os outros indivíduos, nos compromissos, com uma maior responsabilidade. Liderar exige compromisso, integridade, confidencialidade, consciência e autenticidade. Este autor defende que o líder ético tem de manter entusiasmo nos momentos de incerteza, mantendo-se fiel a si mesmo.

## 2.2. Comportamentos de cidadania organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional são extremamente relevantes pois influenciam a eficácia das entidades organizacionais (Organ et al., 2006).

Organ (1988), considera os comportamentos de cidadania organizacional como comportamentos de extra papel, realçando que estão associados ao desempenho no trabalho e à sua exigência. Os colaboradores trabalham para além daquilo que está estipulado no seu contrato de trabalho, incluindo a realização de tarefas não obrigatórias, sem a atribuição de uma gratificação. Na realidade, existe uma relação entre o desempenho dos colaboradores e os comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoll et al., 2000).

Na tabela 2 encontram-se algumas definições de comportamentos de cidadania organizacional:

**Tabela 2:** *Definições de comportamentos de cidadania organizacional*

Estudos que comprovaram a relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional	Autores
Os comportamentos de cidadania organizacional referem-se aos comportamentos dos funcionários de uma organização, comunicam aos seus pares os perigos e as dificuldades sentidas no desempenho da sua atividade profissional.	Özduration e Tanova (2017)
Os comportamentos de cidadania organizacional expressam os comportamentos arbitrários dos colaboradores. Não podem ser praticados em prol de uma obrigação, devem ser exercidos por iniciativa dos indivíduos promovendo, o bem-estar entre os colegas de trabalho e a comunidade empresarial.	Koon e Chong, (2018)
Os comportamentos de cidadania organizacional estão associados à posição que um colaborador ocupa numa empresa, incutem-se os deveres e as tarefas diárias.	Chahar (2019)

Os comportamentos de cidadania organizacional abrangem não só os requisitos mínimos exigidos para um cargo, ou uma posição hierárquica, incluindo também um conjunto de virtudes cívicas tal como o altruísmo, que é a capacidade de ajudar um colega de trabalho que necessita de ajuda numa atividade laboral, ou na resolução de problemas (Law et al., 2005).

Os comportamentos de cidadania organizacional referem-se aos comportamentos dos colaboradores de uma organização, comunicando aos seus pares os perigos e as eventuais dificuldades que possam afetar o seu desempenho profissional. Por fim, é importantíssimo que exista um espírito de equipa entre todos os elementos, de modo que o local de trabalho seja harmonioso e saudável. O trabalho desenvolvido pelos colaboradores será exímio, embora tenham de enfrentar algumas adversidades, as suas atitudes e comportamentos serão positivos e exemplares. (Özduran & Tanova, 2017).

Porém, (Robertson et al., 2002, Kim et al., 2016) afirmam que os comportamentos de cidadania organizacional são facultativos, não integram os requisitos formais de uma função ou posição profissional, no entanto contribuem eficazmente para um bom funcionamento de uma organização. Na realidade, são extremamente benéficos pois garantem que os trabalhadores tenham independência, contribuindo para a melhoria dos resultados organizacionais. (Netemeyer et al., 1997).

Bormann et al. (1993) defendem que os comportamentos de cidadania organizacional são vitais para que a empresa sobreviva, no mercado, contribuindo para a maximização da produtividade, da eficiência dos colaboradores e da empresa. As entidades empresariais que promovem comportamentos de cidadania idiossincráticos, são bons lugares para trabalhar e conseguem contratar e reter os melhores talentos (Bowling, 2010), defendem que os indivíduos que praticam comportamentos de cidadania organizacional, repercutem a satisfação no ambiente de trabalho e o desejo de recompensar a empresa. Todavia, para Chahar (2019), os comportamentos de cidadania organizacional estão associados à posição que um colaborador ocupa numa organização. Nos comportamentos praticados estão evidenciados os deveres e as tarefas diárias.

(Koon & Chong 2018) entendem que os comportamentos de cidadania organizacional refletem os comportamentos arbitrários dos colaboradores, ou seja, não podem ser praticados em prol de uma exigência, devem ser exercidos por iniciativa dos indivíduos, promovendo o bem-estar dos grupos de trabalho, dos colegas e da própria empresa. Os comportamentos de cidadania organizacional estão sempre direcionados para os benefícios a nível organizacional e individual.

Zellars et al. (2002) enunciam que há uma diferença entre os comportamentos exigidos pelos indivíduos e os comportamentos que vão para além da função do trabalho. Os comportamentos extra papel ocorrem quando as assimilações do papel dos empregadores e dos funcionários oscilam. Smith et al. (1983) afirmam que o comportamento de cidadania organizacional é constituído por uma estrutura bidimensional: inclui o altruísmo, que ocorre quando um colaborador ajuda outro colega, assim como a conformidade que ocorre quando o comportamento de um funcionário reflete o cumprimento das regras e das normas. Todavia, (Sloat,1999) afirma que os comportamentos de cidadania organizacional devem ser praticados voluntariamente e qualquer diligência para prescrevê-lo é equívoca.

Em suma, o comportamento de cidadania organizacional é visto como um comportamento individual que pode suscitar qualquer reconhecimento. Sempre que não é espontâneo e tem origem num grupo de indivíduos resulta em ineficiência. Na realidade é mencionado para especificar todos os comportamentos e as ações positivas e construtivas praticadas pelos colaboradores (Vanaja et al.,2021), não integrando a descrição da função profissional dos indivíduos (Harper, 2015). É qualquer ação positiva que os trabalhadores desejam realizar por iniciativa própria, de modo a apoiar os seus pares e beneficiar toda a comunidade empresarial. (Campbell Pickford & Joy, 2016; Lai et al., 2015).

### *2.2.1. Liderança ética e comportamentos de cidadania organizacional*

Segundo os autores (Brown & Trevino 2003), a liderança ética está visceralmente interligada com as atitudes e os comportamentos organizacionais positivos dos colaboradores. Contudo, Bedi et al. (2016) afirmam que os funcionários que trabalham sob a liderança ética têm comportamentos positivos, têm uma maior predisposição para a cidadania organizacional e uma maior satisfação no trabalho.

Verificou-se que existe uma ligação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores, conectados por dois procedimentos psicológicos: a aprendizagem social e a troca social. A aprendizagem social ocorre quando os funcionários imitam os comportamentos praticados pelas suas lideranças. Porém, a troca social é a vinculação entre a liderança ética, a justiça organizacional e o comportamento organizacional dos trabalhadores (Mo & Shi, 2017).

A liderança ética e a existência de um clima ético, no seio das organizações, têm impacto nos comportamentos de cidadania dos trabalhadores. Esta tipologia de liderança está associada à capacidade dos líderes corroborarem e propiciarem a conduta ética (Barry et al.,2016).

Na tabela 3 encontram-se referenciados alguns estudos sobre a relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional:

**Tabela 3:** *Estudos sobre relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional*

Estudos que comprovaram a relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional.	Autores
A liderança ética é extremamente relevante para os comportamentos de cidadania organizacional porque incide, sobre a administração da conduta ética dos seus liderados. Tem como missão, aperfeiçoar o potencial dos colaboradores.	Wag & Sung (2016)
Há uma ligação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional, estão relacionados com dois procedimentos: a aprendizagem social e a troca social.	Mo & Shi (2017)
A liderança ética proporciona a aplicabilidade de comportamentos desejáveis e normas regulamentadas através, dos relacionamentos interpessoais dos indivíduos.	Ahmad et al., (2020)

Os líderes que priorizam o respeito, a justiça e a integridade exprimem as perspectivas do comportamento ético, promovem a comunicação aberta, disponibilizam apoio e orientam os colaboradores. Se os colaboradores estão motivados, vão retribuir com comportamentos éticos e irão comprometer-se a praticar comportamentos de cidadania organizacional. (Ibrahim et al., 2014). Esta relação pode ser interpretada com base na norma da reciprocidade desenvolvida por Gouldner (1960), uma vez que os colaboradores, quando sentem que o seu líder tem comportamentos éticos, retribuem praticando mais comportamentos de cidadania organizacional. Quando os colaboradores constatarem que a conduta ética é valorizada e gratificada, têm mais predisposição para exercer segundo valores éticos e nivelar os seus comportamentos de acordo com o clima organizacional ético. Um líder promove o bom senso, a responsabilidade coletiva, encoraja a equipa de funcionários a agir em consonância com os interesses da empresa e dos seus *stakeholders*. Quando os colaboradores têm consciência que a sua liderança privilegia a ética, o seu compromisso com a organização será maior, ficarão mais satisfeitos, fiéis à empresa e aumentarão, consideravelmente, o seu desempenho (Khan et al., 2022). A liderança ética tem um efeito positivo e significativo nos comportamentos de cidadania organizacional (Hanaysha et., 2022), está relacionada com os comportamentos desejáveis dos colaboradores de uma organização, como os comportamentos extra papel (Bedi et al., 2016; Hoch, et al., 2018; Ng & Feldman, 2015).

Entende-se que a liderança ética é mais relevante para os comportamentos de cidadania do que outros estilos de liderança, porque o seu ponto central incide sobre a administração da conduta ética dos seus liderados tem como propósito, aperfeiçoar o potencial dos trabalhadores que se preocupam com a empresa (Wang & Sung, 2016).

É notório que os líderes éticos são confiáveis e representam um exemplo para os seus liderados. Com efeito, as suas ações diárias demonstram comportamentos extremamente benéficos para a organização e todas as pessoas que as rodeiam (Brown et al., 2005). Denota-se elevados padrões morais através da integridade dos seus comportamentos éticos (Bedi et al., 2016; Kalshoven et al., 2012). Normalmente, os líderes éticos incentivam e direcionam os seus liderados a praticarem comportamentos desejáveis como os de cidadania organizacional.

A liderança ética está associada aos comportamentos de cidadania organizacional (Brown et al., 2005). Os líderes éticos que exibam comportamentos desejáveis, tentam influenciar os seus liderados a praticarem uma conduta ética (Mayer et al., 2012).

A liderança ética tem um papel determinante no desempenho das entidades empresariais (Metwall et al., 2019). Quando as organizações têm uma base ética sólida, os seus funcionários prosperam e têm um desempenho eficiente. O estilo de liderança em estudo, proporciona a aplicabilidade de comportamentos desejáveis e normas regulamentadas mediante os relacionamentos interpessoais dos indivíduos (Ahmad et al., 2019).

Os líderes éticos são vistos pelos seus liderados como um exemplo, incentivam os trabalhadores a agirem e a comportarem-se de forma adequada, tendo sempre como máxima a integridade, a moralidade e a justiça (Kia et al., 2019). Em resumo, os líderes éticos devem ter sempre uma atitude empática e prestativa em relação aos seus colaboradores que, desta forma, construirão relacionamentos duradouros e saudáveis. (Khuong & Quoc 2016). Contribuem, deste modo, para o aumento do sentimento de pertença dos funcionários e para a prática permanente de comportamentos de cidadania organizacional.

Formula-se, assim, a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** A liderança ética tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional.

### **2.3. Bem-estar**

O bem-estar contribui para que os indivíduos tenham uma vida plena e realcem os seus sentimentos (Gibson, 2018). Quando as pessoas experimentam sentimentos bons, desenvolvem uma ligação entre o bem-estar e o lazer. No bem-estar inserem-se: a autoestima, a autoeficácia, a autodeterminação, a resiliência, a qualidade de vida, o humor, a saúde mental, a satisfação

com a vida e o respetivo valor (Huppert, 2017). O bem-estar engloba variadíssimas dimensões tais como: a saúde, as escolhas, o estilo de vida, a avaliação subjetiva relativamente ao grau de satisfação pessoal (Dodge et al., 2012).

Os autores, Diener et al. (1999) afirmam que o bem-estar é um fenómeno amplo que inclui as respostas emocionais das pessoas e as perceções que têm sobre a satisfação com a vida. Com efeito, as respostas mencionadas são as emoções e os humores que o individuo expressa, dando ambos origem ao afeto representado pelas avaliações e as reações expressas ao longo da vida do individuo. Todavia, Forgeard et al. (2011) advogam que foi efetuada uma investigação ao nível do bem-estar, identificando duas perspetivas circunspetas: a perspetiva eudaimônica e a perspetiva hedónica. Na perspetiva eudaimônica é realçado o funcionamento psicológico positivo e o desenvolvimento do individuo, a conquista de uma vida plena e significativa. (Seligman, 2011). Porém, na perspetiva hedónica, são evidenciados a felicidade, o afeto e a satisfação que o individuo sente relativamente à vida.

Na tabela 4 encontram-se algumas definições de bem-estar laboral:

**Tabela 4:** *Definições do Bem-Estar no Trabalho*

Definição do bem-estar no trabalho	Autores
O bem-estar no trabalho é essencial para a saúde individual do ser humano. É um dos principais domínios da vida dos indivíduos, devido ao tempo que os funcionários se dedicam aos seus locais de trabalho.	OMS (2006)
O bem-estar laboral está associado ao bem-estar dos funcionários e ao bem-estar no local de trabalho. São constituídos por diversos fatores tais como: a segurança, o conforto e a satisfação dos colaboradores.	Huppert (2017)
As organizações devem preparar os seus funcionários para os novos desafios, devem se preocupar com o seu bem-estar e contribuir para que os seus funcionários alcancem níveis elevados de bem-estar e tenham um exímio desempenho profissional.	Viseu (2020)

O bem-estar subjetivo consubstancia uma perceção e uma experiência individual constituída por sentimentos negativos, positivos e respostas emocionais no âmbito das avaliações intelectivas da satisfação com a vida (Diener et al., 2002). Contudo, Diener (1984) afirma que, no bem-estar subjetivo, se inserem os sentimentos relacionados com a vida e a avaliação do estado afetivo das pessoas incluindo: a satisfação com a vida, a felicidade e as experiências afetivas vividas. Na perspetiva cognitiva do bem-estar subjetivo incide-se a satisfação das pessoas e a avaliação da vida. O sentimento de felicidade é visto como um equilíbrio, esboçando a realidade dos momentos agradáveis e desagradáveis dos indivíduos.

O bem-estar afetivo é composto por variadíssimos fatores, incluindo os elementos cognitivos e afetivos como a satisfação das pessoas no contexto laboral (Diener et al., 1993; Warr, 1990). O bem-estar afetivo, multidimensional, possui uma elevadíssima capacidade de absorver as complexidades e as mudanças contínuas no ambiente laboral dos indivíduos (Briner, 1997). Permite, ainda, que exista um sentimento de orgulho e de respeito, que os colaboradores da organização expressem as suas atitudes consoante o seu estado psicológico, como por exemplo: o nível de bem-estar afetivo e a satisfação no seu local de trabalho (Farh et al 1990).

No que concerne ao bem-estar laboral, a OMS (Organização Mundial da Saúde, 2006) considera que o bem-estar é essencial para a saúde do ser humano. O exercício de uma profissão representa um investimento pessoal e de tempo muito significativo. Deve, por essa mesma razão, ser alvo de atenção e cuidado especiais.

O bem-estar laboral está associado à ideia de sucesso profissional e pessoal. Quando os indivíduos possuem níveis de bem-estar elevados, registam uma maior produtividade no seu local de trabalho, revelam índices de aprendizagem contínua e eficaz, uma maior criatividade, comportamentos sociais e relacionamentos positivos (Diener et al., 2009). O bem-estar, no local de trabalho, contém benefícios físicos, sociais e psicológicos (Cooper & Quick, 2017).

Para Harter (2003), o bem-estar laboral contribui para o crescimento e o desenvolvimento pessoal dos indivíduos. Permite que tenham relacionamentos saudáveis, que os seus objetivos de vida sejam alcançados e que desenvolvam a capacidade de se adaptarem ao meio envolvente e às práticas sociais. O bem-estar no trabalho engloba um conjunto de variáveis tais como: o afeto, a satisfação no local de trabalho, a exaustão emocional e o compromisso organizacional. O afeto é expresso, diariamente, pelos indivíduos através dos sentimentos e das emoções negativas e positivas. Porém, a exaustão emocional é composta por três dimensões: o esgotamento profissional (*burnout*), a despersonalização e a diminuição significativa da realização pessoal dos indivíduos e, por fim, no compromisso organizacional incorpora-se o envolvimento e a identificação do funcionário com a entidade empregadora. (Van & Scheurs 2004).

Segundo os autores Hudin e Budiani (2021) o bem-estar laboral está ao associado ao bem-estar dos colaboradores e ao ambiente de trabalho. São constituídos por vários fatores, incluem a segurança, o conforto e a satisfação dos colaboradores. O bem estar está relacionado com um conjunto de atividades diárias e experiências de vida dos colaboradores. Tem em conta o impacto do trabalho no quotidiano dos indivíduos devido às horas diárias que passam no local de trabalho. Por esta mesma razão, é importante que os gestores de topo fortaleçam os

sentimentos de confiança e de transparência no desenvolvimento dos processos laborais de modo a aperfeiçoarem as suas habilidades nas novas metodologias de trabalho (Atkinson et al. 2012; Roslender & Dyson 1992).

Em síntese, Viseu (2020) defende que as organizações têm de preparar os seus colaboradores para os novos desafios. A empresa tem de se preocupar com o seu bem-estar e a sua valorização, enquanto membro empresarial, contribuindo para que os seus trabalhadores alcancem elevados níveis de bem-estar e de desempenho na execução da sua atividade profissional.

### *2.3.1. Liderança Ética e Bem-Estar*

A liderança ética contribui para o bem-estar dos colaboradores de uma organização (Kalshoven K & Boon CT, 2012). O bem-estar, no trabalho, estabelece uma associação entre as sensações positivas: a satisfação no trabalho e a felicidade (Grebner et al.,2010).Quando os trabalhadores vivenciam emoções positivas, têm um maior desempenho, a sua motivação e produtividade serão significativas.

Assim sendo, um líder tem um papel determinante na assimilação que os colaboradores têm sobre o trabalho que efetuam. (Kalshoven K & Hoogh, 2011), afirmam que os líderes éticos comunicam e atribuem gratificações no sentido de influir positivamente nos comportamentos dos colaboradores.

Segundo Bello SM (2012), os colaboradores são uma peça basilar no mundo empresarial, sem a sua presença as empresas não conseguem atingir as suas metas e os seus objetivos. Por essa mesma razão, é importantíssimo investir no bem-estar, na confiança, na satisfação dos funcionários contribuindo para um maior empenho, uma motivação fortalecida e um maior envolvimento na realização da sua atividade profissional dando, desse modo, origem ao aumento dos níveis de produtividade, garantindo a otimização da eficácia organizacional. É esperado que um líder ético possua princípios e valores tais como: a honestidade e a justiça contribuindo, eficazmente, para o bem-estar dos colaboradores aumentando consideravelmente, o seu bem-estar, a sua confiança e o compromisso afetivo no seu desempenho.

Sarwar et al. (2020), afirmam que os líderes éticos são reconhecidos pelos princípios morais, pela justiça, e pela integridade, registando um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores. Corroborando, Ilyas et al. (2023) expressam que os líderes que assumem decisões éticas promovem segurança psicológica e um sentimento de justiça entre os colaboradores. Na maioria dos casos, os líderes éticos são empáticos, cuidam dos seus liderados e implementam um ambiente de trabalho auspicioso.

A tabela 5 sintetiza alguns estudos que relacionam a liderança ética e o bem-estar:

**Tabela 5:** *Estudos sobre relação entre a Liderança Ética e o Bem-Estar*

Estudos que comprovaram a relação entre a liderança ética e o bem-estar	Autores
Os líderes éticos incentivam os seus liderados a comunicarem os seus problemas e tomarem decisões integras os níveis de bem-estar dos colaboradores serão elevados.	Blau (1964); Settoon et al. (1996)
As ações e a gestão dos projetos empresariais liderados pelos líderes éticos são consolidadas por um conjunto de princípios tais como: a confiança, a justiça e a consideração. Ambicionam melhorar o bem-estar dos colaboradores de uma organização.	Sarwar, et al. (2020)
Os líderes éticos que tomam decisões éticas promovem a segurança psicológica e o sentimento de justiça entre os colaboradores, são empáticos, cuidam dos seus liderados e implementam um ambiente de trabalho próspero.	Ilyas et al. (2023)

Os estudos de Blau, 1964; Settoon et al. (1996) aludem ao facto de que os líderes éticos que incentivam os seus liderados a comunicarem os seus problemas e a tomarem decisões virtuosas e íntegras, registam um aumento dos níveis de bem-estar nos funcionários. Há uma relação positiva e significativa entre a liderança ética e o bem-estar dos colaboradores.

Os líderes éticos, como refere, abundantemente, a literatura, são pessoas extremamente preocupadas com o bem-estar dos seus colaboradores, têm voz ativa nas decisões e influenciam os seus liderados a realizarem apreciações racionais (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015; Brown et al., 2005).

Os líderes recorrem, frequentemente, a um conjunto de técnicas para incentivarem e motivarem os seus subordinados podendo atribuir-lhes: recompensas, prémios, promoções e sessões de *coaching*. As ações e atitudes diárias dos líderes têm um impacto, muito significativo, no bem-estar dos colaboradores. Em síntese, conclui-se que o comportamento positivo dos líderes melhora, consideravelmente, o bem-estar dos funcionários de uma empresa. (Liu, Siu & Shi 2009; Nielsen & Munir, 2009).

Chughtai et al. (2015) defendem que os líderes éticos são pessoas íntegras e tomam decisões éticas, estão sempre preocupados em proporcionar o bem-estar aos seus colaboradores, as suas ações são robustecidas pela conduta ética, tanto na sua atividade laboral, como na sua vida pessoal. Todavia, (Brown & Mitchell 2010) afirmam que os líderes éticos têm como propósito criar um ambiente ético e saudável, no local de trabalho, através da prática

permanente de comportamentos éticos e a transmissão da comunicação de padrões éticos. (Brown et al., 2005; Brown & Trevino, 2006).

Mirabito e Berry (2015) afirmam que o bem-estar está associado à experiência de trabalho do colaborador por via de algumas variáveis como: o alinhamento, a satisfação e o entusiasmo. Porém, para Diener et al. (2009), o bem-estar dos colaboradores é entendido como um construto holístico que assimila as componentes físicas, psicológicas, emocionais e espirituais (Sharma et al., 2019).

Zheng et al, (2015) afirmam que o bem-estar dos funcionários se centra na percepção que têm e na satisfação no local de trabalho, assim como as suas emoções negativas e positivas.

Em síntese, infere-se que as ações e a gestão dos projetos empresariais liderados pelos líderes éticos são fortificadas por um conjunto de princípios tais como: a confiança, a justiça e a consideração e pretendem melhorar, exponencialmente, o bem-estar dos funcionários de uma organização Sarwar et al., (2020).

Formula-se assim a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** A liderança ética tem uma associação positiva e significativa com o bem-estar.

#### **2.4. Compromisso afetivo**

O compromisso organizacional é um fenómeno mental que vincula os colaboradores às entidades empresariais. É constituído por três dimensões: o compromisso afetivo, o compromisso calculativo e o compromisso normativo (Meyer & Allen, 1991).

Mayer et al., (2012) defendem que o compromisso afetivo dos colaboradores advém das inúmeras experiências vividas, das crenças alusivas ao ambiente laboral e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ambas afetam, positiva e significativamente, o compromisso afetivo dos trabalhadores e a sua empresa. Mayer et al., (2012).

Os autores (Foreman & Whetten, 2002), afirmam que a componente afetiva do compromisso se baseia no apego emocional e no vínculo com a entidade organizacional. O compromisso afetivo não expressa a obrigação de ficar numa organização.

A tabela 6 sintetiza algumas definições de compromisso afetivo:

**Tabela 6:** *Definições de compromisso afetivo*

Definição do compromisso afetivo	Autores
A componente afetiva do compromisso se baseia no apego emocional e no vínculo estabelecido entre os colaboradores e a organização.	Foreman e Whetten (2002)
Os colaboradores que têm um crescente comportamento afetivo evidenciam um forte sentimento de pertença e estão ligados emocionalmente à empresa.	Kumarie e Afroz (2013)
O compromisso afetivo está associado à lealdade que os indivíduos consignam na organização.	Nivetha (2018)

Porém, (Meyer & Allen 1991) entendem que o compromisso afetivo expressa o desejo de um indivíduo permanecer ligado a uma entidade específica, havendo um relacionamento saudável, um sentimento de pertença consentâneo. Os funcionários que estão fortemente comprometidos com a sua organização, estão mais motivados, têm múltiplas idiossincrasias organizacionais e um elevado desempenho (Wag et al., 2022). O compromisso afetivo é referido como um forte apego emocional a uma entidade organizacional, manifestando-se através do envolvimento e da identificação dos indivíduos com a empresa. (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002). O compromisso afetivo transcorre quando os colaboradores estão fortemente envolvidos com a empresa (Meyer & Maltin 2010). Os funcionários transigem os valores, os objetivos definidos e estão vinculados à organização onde trabalham (Carmeli, 2005).

Os autores Kim et al., (2016) afirmam que os trabalhadores que têm um forte compromisso afetivo ambicionam ficar o resto das suas vidas na empresa. De acordo com Meyer e Allen (1991), o grande interesse pelo estudo do compromisso afetivo está relacionado com o facto de ser o melhor redutor das intenções de saída da organização. Estes resultados foram confirmados em estudos mais recentes (Moreira et al., 2022; Palma-Moreira et al., 2024). Vinculados pelo compromisso afetivo, os trabalhadores aspiram estar envolvidos na definição dos objetivos e valores da organização (Judge & Kammyer-Mueller, 2012). A base do compromisso afetivo é a crença e a confiança dos colaboradores, alicerçadas na ligação entre os funcionários, a empresa e o compromisso afetivo. Uma entidade organizacional com um elevado suporte, faz com que o colaborador sinta as suas obrigações como compromisso refletindo-as no seu comportamento Törner et al., (2017). O colaborador tem sempre o dever de auxiliar todos aqueles que o apoiaram. Assim, existirá um forte desejo de responder a todas as necessidades da organização. Existe, efetivamente, um forte sentimento de pertença entre a organização e o trabalhador (Eissenberguer, 2010).

Northouse (2025) defende que, quando os colaboradores estão envolvidos nas decisões, na definição das metas e na resolução dos problemas da organização, o seu desempenho e a sua satisfação aumentam substancialmente.

Kumarie e Afroz (2013), afirmam que os colaboradores que têm um crescente comportamento afetivo evidenciam um forte sentimento de pertença e estão ligados intelectualmente à empresa. O compromisso afetivo está associado à vinculação dos funcionários a uma empresa e manifesta-se, através do sentimento de pertença aos valores e aos objetivos da organização (Haider et al.,2019). Para Kurtessis et al. (2017), o compromisso afetivo dos funcionários provém do relacionamento social entre os colaboradores e a empresa, há uma conexão entre ambas as partes, fortalecida pela motivação emocional dos trabalhadores (Kaur & Paruthi,2019). O compromisso afetivo está associado à lealdade que os indivíduos manifestam relativamente à organização (Nivetha, 2018).

Khan et al. (2019) advogam que o comportamento afetivo é uma força impulsionadora, permite que os colaboradores pratiquem comportamentos prorrogativos de modo a alcançarem os objetivos da organização. Consequentemente, os funcionários passam a confiar na empresa para atingirem o valor desejado. Assim sendo, o compromisso afetivo está associado ao desejo de um trabalhador em ser membro de uma empresa. Ambiciona fazer um esforço pela organização, possui uma grande crença nas normas e nos valores organizacionais (Glazer & Kruse, 2008) e um extraordinário apego emocional à entidade empresarial (Allen & Meyer 1996).

#### *2.4.1. Liderança Ética e Compromisso Afetivo*

Os líderes éticos exprimem e transmitem condutas éticas aos seus liderados que os consideram pessoas honestas e confiáveis. Existe uma forte similitude entre os subordinados e a moralidade dos líderes éticos. O exemplo do modelo dos seus comportamentos realça o compromisso afetivo dos colaboradores com a entidade empresarial (Isik N, 2020).

Uma fortíssima entidade moral adverte para que o compromisso afetivo se torne num recurso que impulse os comportamentos desejáveis de forma a contribuir para o alcance dos objetivos empresariais, ou seja, a identidade moral funciona como um superintendente emocional (Cui et al.2021)

Segundo Kieserling (2019) a teoria da troca social estuda a cognição do comportamento dos colaboradores no seu local de trabalho. (Cropanzano & Mitchell 2005) entendem que a teoria se baseia nos atributos socio emocionais. Nesse sentido, os cidadãos que se sentem

apoiados no seu local de trabalho praticam, sobretudo, comportamentos positivos e benéficos para a toda a comunidade empresarial.

Porém, a teoria em estudo defende que o compromisso afetivo é um recurso etéreo, o seu resultado ocorre do contato direto entre os líderes e os subordinados, ou seja, resulta da consequência do compromisso e da incumbência expressados pelos líderes aos seus liderados. (Brown & Treviño, 2014).

A orientação positiva fornecida pelo líder ético, aos seus funcionários, evidencia uma visão ampla da entidade organizacional. Estima-se que a liderança ética se correlacione positivamente com o compromisso afetivo dos funcionários (Cropanzano & Mitchell 2005; Lai et al. 2015; Santiago Torner & Morales, 2023). Ainda assim, quando existe uma ligação próxima, direta e uma preocupação constante com os funcionários, há um círculo de proximidade, as respostas são transparentes, genuínas e não possuem uma obrigatoriedade Bouraoui et al. (2019).

Na maioria das vezes, o líder é o representante da empresa. No entanto, o comportamento é percebido como um comportamento organizacional, a forma como os colaboradores se sentem em relação à liderança exprime, também, o sentimento em relação à empresa (Peng & Wei, 2020). Ainda neste sentido, Cropanzano et al. (2017) defendem a máxima segundo a qual quando os funcionários trabalham e confraternizam com líderes éticos diariamente, experienciam e vivenciam experiências emocionais positivas que fomentam o compromisso afetivo dos colaboradores. Quando os líderes apresentam comportamentos éticos, os seus liderados possuem mais liberdade no seu desempenho laboral e têm uma maior habilidade para instituir as mudanças (Bormann & Rowold, 2016), contribuindo para o aumento substancial da confiança na entidade organizacional.

Na grande maioria das vezes, a liderança ética fornece laços afetivos extremamente positivos entre os colaboradores e a entidade empresarial. Conclui-se que a liderança ética tem um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo (Demirtas & Akdogan, 2015; Asif et al., 2019).

Na tabela 7 apresentam-se alguns estudos que relacionam estas duas variáveis:

**Tabela 7:** *Estudos sobre relação entre a liderança ética e o compromisso afetivo*

Estudos que comprovaram a relação entre a liderança ética e o compromisso afetivo	Autores
A Teoria da Troca Social estuda a cognição do comportamento dos indivíduos no seu local de trabalho. A teoria baseia-se nos atributos socio emocionais. Os indivíduos que se sentem apoiados no seu local de trabalho, praticam comportamentos benéficos para toda a comunidade organizacional.	Kieserling (2019); Cropanzano & Mitchell (2005)
A liderança ética influencia o relacionamento social dos colaboradores de uma organização, propicia um ambiente saudável, permite que os funcionários trabalhem motivados com máxima qualidade.	Khuong & Nhu (2015)
A prática de comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho dos funcionários tem um grande impacto para as organizações. Considera-se que os comportamentos extra papel aumentem o bem-estar no contexto laboral.	Bakker et al, (2023)

A liderança ética possui um grande efeito no relacionamento social dos indivíduos de uma organização, propicia um ambiente saudável e amigável, permite que os colaboradores trabalhem motivados e com máxima qualidade (Khuong & Nhu, 2015). Toda a liderança que é pautada pela gestão ética e pelos valores empresariais contribui para a amabilidade dos colaboradores e coopera com o estabelecimento do compromisso afetivo.

Segundo Obicci (2015) quando a liderança ética é colocada em prática no contexto organizacional o desempenho dos funcionários é elevado e realça o compromisso afetivo. O sentimento de justiça, transmitido pelo líder ético, origina um otimismo assim como o compromisso afetivo, entre os seus colaboradores, torna-os mais eficazes. Os indivíduos que têm uma maior confiança no trabalho desenvolvido, aceitam os valores e os objetivos da organização. Estabelece-se uma forte ligação entre o desenvolvimento e as habilidades dos colaboradores. O seu compromisso afetivo com a empresa aumentará consideravelmente (Syabarrudin et al., 2020).

(Crane & Matten, 2014) defendem que o compromisso afetivo e a liderança ética influenciam a satisfação, o empoderamento dos funcionários, no seu local de trabalho, assim como o tipo de cultura organizacional enraizado na empresa.

Concluindo e de acordo com Ko et al. (2018), os líderes éticos são vistos pelos seus liderados como um exemplo a seguir, têm como missão ensinar exprimir valores e atitudes de modo que os funcionários evidenciem comportamentos positivos, influenciando os seus liderados a praticarem comportamentos desejados e aceitáveis. Verifica-se, assim, que existe uma forte ligação entre o líder e os seus funcionários, fomentada pela confiança, a transparência, a lealdade e o compromisso.

Formula-se, então, a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** A liderança ética tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo.

#### 2.4.2. *Bem-estar e Comportamentos de Cidadania Organizacional*

Segundo o *Job Demands- Resources Model* os elevados níveis de bem-estar, nos distintos contextos ambientais, contribuem para a minimização do *stress* e do *burnout* dos colaboradores. Aumentam, consideravelmente, o compromisso e o envolvimento dos indivíduos no contexto de trabalho (Bakker et al, 2007; Shaufeli et al, 2009). O modelo, em estudo, supõe que os construtos relativos ao *feedback*, ao apoio social, ao desempenho e ao compromisso organizacional são recursos valiosíssimos, no contexto laboral e impactam positivamente o bem-estar dos colaboradores de uma organização (Bakker et al.2004).

Em consonância, os comportamentos de cidadania organizacional também trazem variados benefícios para as entidades empresariais, assim como para os seus colaboradores (Dovidio et al. 2006). Quando os funcionários vivenciam experiências de bem-estar, no seu ambiente laboral, as suas relações são positivas, é-lhes fornecido um *feedback* positivo e as suas tarefas diárias são bem-sucedidas. Os indivíduos sentem-se altamente motivados, são-lhes atribuídas recompensas pelo seu brio profissional e elevado desempenho (Clark, 2001; Knesebeck et al., 2004). Logo, agregam um conjunto de comportamentos similares, de modo que possam ocupar um influxo direcionado para o bem-estar no trabalho laboral. (Fisher, 2010) afirma que existe uma ligação entre a felicidade e os construtos do trabalho: “dar aos outros” é uma das principais dimensões do relacionamento positivo no contexto laboral.

O bem-estar é uma noção plural que engloba atributos comportamentais, cognitivos e afetivos (Ryff & Keyes, 1995). Abun et al. (2021) defendem que o bem-estar dos colaboradores está associado à criação de ambientes de trabalho onde é alcançado o elevado contentamento dos indivíduos. Isso permite que os sujeitos se desenvolvam e alcancem o seu potencial máximo, congregando inúmeros benefícios para os mesmos e para a entidade organizacional.

Um ambiente de trabalho é saudável e feliz quando os colaboradores se sentem bem e felizes. O bem-estar no trabalho está associado ao conjunto de aspetos alicerçados na vida profissional das pessoas, à qualidade e à segurança de todo o contexto envolvente, ao clima predominante no ambiente de trabalho e à entidade empresarial (ILO, 2022).

Bakker et al. (2023) comungam da opinião de muitos autores que defendem que a prática de comportamentos positivos e desejáveis, no contexto de trabalho, têm impactos muito

positivos nas organizações. Estima-se, conseqüentemente, que os comportamentos de cidadania organizacional aumentem o bem-estar no contexto de trabalho.

Na tabela 8 encontram-se alguns estudos que relacionam o bem-estar e os comportamentos de cidadania organizacional:

**Tabela 8:** Estudos sobre relação entre o bem-estar e comportamentos de cidadania organizacional

Estudos que comprovaram a relação entre o bem-estar e comportamentos de cidadania organizacional	Autores
O Modelo de <i>Job Demands Resources Model</i> defende os elevados níveis de bem-estar nos vários contextos laborais contribuem, para a redução do <i>stress</i> e o <i>burnout</i> dos funcionários de uma organização e leva ao compromisso e ao envolvimento dos indivíduos no ambiente de trabalho.	Bakker et al.,(2007) Schaufeli et al, (2009)
O bem-estar expressa a felicidade e a satisfação dos funcionários, porém, os comportamentos de cidadania organizacional evidenciam os comportamentos praticados pelos indivíduos.	Wang et al, (2021)
As práticas de comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho dos funcionários têm um grande impacto para as organizações. Considera-se que os comportamentos extra papel aumentem o bem-estar no contexto laboral	Bakker et al, (2023)

Conclui-se que o bem-estar expressa a felicidade, a satisfação dos indivíduos e os comportamentos de cidadania organizacional e espelha os comportamentos positivos praticados pelos indivíduos, assim como a sua responsabilidade. O bem-estar contribui para o aumento significativo dos recursos emocionais dos cidadãos e para a prática de emoções positivas. Os indivíduos são incentivados a exprimirem comportamentos de cidadania organizacional como: o apoio, a cooperação e a participação ativa nas atividades desenvolvidas pela organização. (Wang et al, 2021).

Formula-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 4:** O bem-estar tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional.

#### 2.4.3. Bem-estar e Compromisso Afetivo

Num mundo em constante mudança, para manterem a sua vantagem competitiva e manterem-se ativas no mercado concorrencial, as entidades empresariais terão de implementar um conjunto de estratégias alusivas ao compromisso organizacional afetivo. Este quadro refere-se à ligação emocional estabelecida entre uma organização e os seus colaboradores, ao sentido

de responsabilidade e à vontade de querer dar o seu melhor, nas habilidades profissionais que executa, tendo como ambição permanecer na empresa (Meyer & Allen 1997).

O compromisso afetivo é visto como um fator imprescindível nas organizações, afeta o desempenho individual, a participação dos colaboradores a rotatividade e a serenidade organizacional (Schaufeli & Bakker 2009; Guzeller & Celiker 2020; Lam & Xu 2019).

Em suma, quando os gestores compreendem a importância do compromisso afetivo, nas organizações, criam ambientes de trabalho desejáveis e saudáveis (Guest, 2017).

A relação entre o bem-estar e o compromisso afetivo poderá ser explicada através da “Teoria da Conservação dos Recursos” (Hobfoll, 2002) segundo a qual é a partir da atitude expressada pelos colaboradores que se consegue antever os seus níveis de bem-estar. A relação estabelecida entre o bem-estar e o compromisso afetivo explica-se através de um conjunto de recursos, ou seja, pelas “coisas” que os indivíduos valorizam. Poderá haver uma situação de apreensão potenciada pelo extravio dos recursos. Pelo contrário, o compromisso afetivo fornece aos funcionários meios que os auxiliam nos períodos de maior *stress*, facultando-lhes, mecanismos de defesa para lidarem com ausência dos recursos e o desencadear de momentos tensos garantindo, incessantemente, o seu bem-estar. (Meyer & Maltin, 2010). Para uma entidade empresarial garantir o bem-estar dos seus colaboradores, no contexto do trabalho laboral deverá criar, um elo emocional entre si e os funcionários, garantindo que os seus trabalhadores possuem os recursos necessários para lidarem com os desafios propostos no desempenho da sua atividade profissional (Hobfoll et al., 2018).

Contudo, o compromisso afetivo só surge no contexto laboral quando os indivíduos possuem elevados níveis de bem-estar e não estão, num permanente esforço (Schaufeli & Bakker, 2009). O compromisso organizacional afetivo é influenciado por diversos fatores tais como as características da personalidade dos indivíduos, a satisfação no trabalho e o bem-estar psíquico (Poulus et al. 2020; Mulki et al. 2008; Fitria & Karneli 2020). A perceção que os indivíduos têm sobre o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional, o trabalho emocional, a segurança no trabalho, o desenvolvimento da carreira profissional e a cultura organizacional são preditores imprescindíveis na satisfação do trabalho laboral como também, no compromisso afetivo (Poulus et al. 2020; Mulki et al. 2008; Fitria & Karneli 2020).

Na tabela 9 estão incluídos estudos que relacionam o bem-estar e o compromisso afetivo:

**Tabela 9:** *Estudos sobre relação entre bem-estar e o compromisso afetivo*

Estudos que comprovaram a relação entre a bem-estar e o compromisso afetivo	Autores
A Teoria da Conservação dos Recursos defende que a atitude expressada pelos funcionários, antevê os níveis de bem-estar. A relação entre o bem-estar e o compromisso afetivo explica-se através, de um conjunto de recursos, ou seja, através das coisas que são valorizadas pelos cidadãos.	Hobfoll (2002); Meyer & Maltin (2010)
Quando os gestores topo compreendem a relevância do compromisso afetivo nas empresas há espaço para a criação de ambientes de trabalho saudáveis, os níveis de bem-estar dos colaboradores são elevados	Guest ( 2017)
O bem-estar é alcançado através, do desempenho organizacional. Unifica um conjunto de benefícios para a organização assim como, como para os seus colaboradores.	Choi et al, (2021); Wright & Cropanzano (2004)

O bem-estar no local de trabalho dos indivíduos é, também, uma forma de bem-estar. Retrata uma avaliação positiva e uma experiência emocional vivenciada pelos colaboradores no seu contexto de trabalho (Sun et al.,2022). Na realidade, o bem-estar no contexto de trabalho dos colaboradores é realçado, cada vez mais, no desempenho organizacional (Choi et al.,2021) agrega resultados benéficos para as empresas e para os funcionários (Wright & Cropanzano, 2004). Defendem que o bem-estar, no local de trabalho não é influenciado exclusivamente pela liderança, sendo, igualmente sensível a fatores situacionais. (Wright & Cropanzano, 2004).

Em suma, formula-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 5:** O bem-estar tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo.

#### *2.4.4. Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional*

O compromisso organizacional afetivo tem um papel importantíssimo nas entidades empresariais pois impulsiona os comportamentos de cidadania organizacional (LePine et al., 2002).

A prática diária de ações positivas dos colaboradores é resultado das suas experiências, do seu conhecimento, da sua diligência e do compromisso organizacional afetivo (Lai et al.,2015).

Quando os funcionários estão emocionalmente ligados à organização têm uma maior predisposição para desenvolver comportamentos que influenciam, positivamente, o sucesso da entidade empresarial assim como o bem-estar (Lambert et al.,2020). Há o desenvolvimento de um vínculo com a empresa que motiva os colaboradores a exercerem a sua atividade profissional com máxima dedicação e brio profissional, desejando permanecer na organização e praticando, para além dos deveres estipulados, comportamentos de cidadania organizacional, beneficiando a organização e todos os seus colaboradores (Alshaabani et al., 2021; Cetin et al., 2015; Liu & Cohen,2010).

Logo, quando os colaboradores têm uma forte ligação à empresa, ou seja, têm um elevado compromisso afetivo praticam comportamentos de cidadania organizacional (Organ & Ryan, 1995; LePine et al.,2002; Meyer et al., 2002).

O compromisso afetivo está correlacionado com as experiências positivas, é um preditor importantíssimo nos comportamentos dos colaboradores (Aboramadan & Dahleez,2020). Na verdade, o compromisso afetivo é um processo que retrata a componente psicológica que os colaboradores têm em relação à empresa. (Eisenberger et al., 1990; Shore & Wayne, 1993; Morrison, 1994; Organ & Ryan, 1995; LePine et al., 2002; Meyer et al., 2002).

No ponto de vista da “Teoria da Troca Social”, um colaborador que possui um elevado compromisso afetivo recompensará com a realização de comportamentos de cidadania organizacional (Cropanzano et al., 2003). Com efeito, o compromisso organizacional afetivo influencia, significativa e positivamente, os comportamentos de cidadania organizacional (Chen & Francesco, 2003). Conclui-se que existe uma correlação positiva e forte entre o compromisso organizacional afetivo e os comportamentos de cidadania. Portanto, o compromisso afetivo afeta positivamente os comportamentos de cidadania dos colaboradores. (Feather & Rauter 2004) .

Eisenberger et al. (1990) advogam que os comportamentos de cidadania organizacional aumentam o suporte organizacional percebido, os colaboradores têm a perceção que a empresa se preocupa com o seu bem-estar. Defende-se que há uma relação positiva entre o apoio organizacional percecionado e o compromisso organizacional afetivo. Na verdade, o compromisso afetivo é um facilitador dos comportamentos de cidadania organizacional (Meyer & Allen 1997).

**Hipótese 6:** O compromisso afetivo tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional

## 2.5. Efeito mediador em série

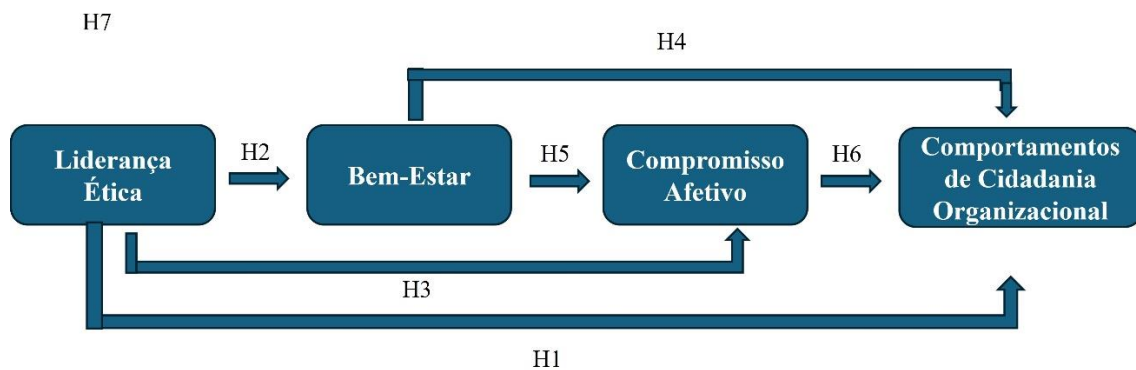
Quando um líder adota um estilo de liderança ética, ou seja, quando é reconhecido pelos seus princípios morais, pela justiça com que resolve todas as situações e pelo modo íntegro como trata os colaboradores, faz com que os mesmos sintam elevados níveis de bem-estar (Sarwar et al. 2020). Por sua vez, segundo o *Job Demands- Resources Model*, quando, no contexto laboral, os níveis de bem-estar são elevados, os colaboradores desenvolvem uma maior ligação afetiva com a organização, isto é, os seus níveis de compromisso afetivo aumentam. De acordo com DiPietro et al. (2020), as organizações devem implementar estratégias que promovam o bem-estar dos colaboradores de modo a potenciarem o seu compromisso afetivo. Quando os funcionários estão emocionalmente ligados à organização, têm uma maior predisposição para desenvolver comportamentos que influenciam, positivamente, o sucesso da entidade empresarial (Lambert et al., 2020). Alguns autores afirmam, ainda, que o compromisso afetivo tem um papel mediador nos comportamentos de cidadania organizacional (Alhadar & Hidayanti, 2021).

Resumindo, a liderança ética faz com que os colaboradores sintam elevados níveis de bem-estar (Sarwar et al. 2020), potenciando o seu compromisso afetivo para com a organização onde trabalham (DiPietro et al., 2020), fazendo com que a beneficiem ao desenvolverem comportamentos de cidadania organizacional (Alhadar & Hidayanti,, 2021). Conclui-se que o bem-estar e o compromisso afetivo são os mecanismos que explicam a relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional. É este o raciocínio que nos leva a formular a seguinte hipótese:

**Hipótese 7:** O bem-estar e o compromisso afetivo têm um efeito mediador em série na relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional.

### Capítulo 3 - Modelo da Investigação

De acordo com a revisão da literatura efetuada e anteriormente referida, a liderança ética contribui para o aumento dos níveis de bem-estar dos colaboradores (Sarwar et al. 2020), fazendo com que os mesmos sintam um maior compromisso afetivo para com a organização onde trabalham (DiPietro et al., 2020), conduzindo-os a evidenciarem mais comportamentos de cidadania organizacional (Alhadar & Hidayanti 2021). O modelo conceitual apresentado na Figura 1 sintetiza as hipóteses formuladas neste estudo.



**Figura 1:** Modelo Conceitual

Formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A liderança ética tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional;

Hipótese 2: A liderança ética tem uma associação positiva e significativa com o bem-estar;

Hipótese 3: A liderança ética tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo;

Hipótese 4: O bem-estar tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional;

Hipótese 5: O bem-estar tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo;

Hipótese 6: O compromisso afetivo tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional;

Hipótese 7: O bem-estar e o compromisso afetivo têm um efeito mediador em série na relação entre a ética e os comportamentos de cidadania organizacional.

## Capítulo 4 - Método

### 4.1. Procedimento de recolha de dados

No presente estudo participou um conjunto de mil e um indivíduos que exercem a sua atividade laboral em Portugal. O processo de amostragem aplicado foi não-probabilístico, por conveniência, utilizando a técnica de *snowball*. Tratou-se de um estudo exploratório quantitativo e transversal e os dados foram recolhidos num só momento (Trochim, 2000).

O inquérito foi construído *online* através da plataforma da *Google*, a *Google Forms*. Posteriormente, o *link* de acesso ao mesmo foi partilhado nas plataformas digitais: *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp* e *Linkedin*.

Na fase inicial do questionário todos os participantes tiveram acesso ao consentimento informado, decidindo se queriam participar, ou não, no estudo e garantindo a confidencialidade das respostas. Caso os participantes não concordassem em responder ao questionário, eram encaminhados para o final do mesmo, caso aceitassem responder passariam para a secção seguinte. Inicialmente, foram contactados mil e vinte e três indivíduos. Vinte e dois não aceitaram participar, a amostra ficou com a dimensão acima referida.

O questionário aplicado no presente estudo foi composto por informações sociodemográficas, que surgiram com o propósito de caracterizar a amostra. As restantes questões foram apresentadas em quatro escalas: a liderança ética, o bem-estar laboral, o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional.

### 4.2. Participantes

Neste estudo participaram 1023 indivíduos, no entanto 22 dos inquéritos não reuniram as condições de participação no estudo, desta forma foram analisados 1001 inquéritos. Os participantes têm uma idade compreendida entre os 18 e 72 anos, com uma média de 43,86 anos e desvio padrão de aproximadamente 10,88 anos (Tabela, Anexo B). Relativamente ao género, a maior parte é do género feminino, 784 (78,3%) e 217 (21,7%) são do género masculino (Tabela, Anexo B). Em relação às habilitações literárias dos inquiridos, 121 (12,1%) têm escolaridade até ao 12º ano, 543 (54,2%) possuem Licenciatura e 33,7% possuem o grau de Mestrado ou superior. De salientar que a maioria dos participantes 337 (87,9%) tem habilitações literárias superiores à escolaridade obrigatória (Tabela, Anexo B). No que respeita ao vínculo laboral, 81 (8,1%) possuem contrato a termo incerto, 188 (18,8%) contrato a termo certo, 631 (63%) contrato sem termo, 68 (6,8%) são trabalhadores independentes e 33 (3,3%) têm outro

tipo de contrato laboral (Tabela 10, Anexo B). Relativamente à Antiguidade, 62 (6,2%) têm menos de 1 ano de permanência na organização, 173 (17,3%) de 1 a 3 anos, 173 (17,3%) de 4 a 6 anos, 140 (14%) de 7 a 10 anos, 141 (14,1%) de 11 a 15 anos e 312 (31,2%) dos inquiridos encontra-se há mais de 15 anos na organização (Tabela 10, Anexo B). No que concerne ao setor de atividade laboral 361 (36,1%) realiza a sua atividade no Setor Público, 563 (56,2%) no Setor Privado e 77 (7,7%) no Setor Público/Privado (Tabela 10, Anexo B). No que se refere ao Regime de trabalho, 762 (76,1%) dos participantes está no regime presencial, 176 (17,6%) no regime híbrido e 63 (6,3%) em trabalho remoto (Tabela 10, Anexo B). Relativamente ao regime híbrido e ao número de dias em que estão em trabalho remoto, 11 (6,3%) referiram estar 1 dia, 29 (16,5%) 2 dias, 48 (27,3%) 3 dias, 12 (6,8%) 4 dias e 76 (43,2%) responderam ser variável (Tabela 10, Anexo B).

**Tabela 10:** *Estatística Descritiva da Amostra*

Variável		Frequência	Porcentagem
Género	Feminino	784	78.3%
	Masculino	217	21.7%
Habilitações Literárias	Igual ou Inferior ao 12º ano	121	12.1%
	Licenciatura	543	54.2%
	Mestrado ou Superior	337	33.7%
Contrato de Trabalho	A Termo Incerto	81	8.1%
	A Termo Certo	188	18.8%
	Sem Termo	631	63.0%
	Trabalhador Independente	68	6.8%
	Outro	33	3.3%
Antiguidade	Menos de 1 ano	62	6.2%
	De 1 a 3 anos	173	17.3%
	De 4 a 6 anos	173	17.3%
	De 7 a 10 anos	140	14.0%
	De 11 a 15 anos	141	14.1%
	Mais do que 15 anos	312	31.2%
Setor	Público	361	36.1%
	Privado	563	56.2%
	Público/ Privado	77	7.7%
Regime de Trabalho	Presencial	762	76.1%
	Híbrido	176	17.6%
	Remoto	63	6.3%
Número de dias em trabalho remoto	1 dia	11	6.3%
	2 dias	29	16.5%
	3 dias	48	27.3%
	4 dias	12	6.8%
	Variável	76	43.2%

### 4.3.Procedimento de análise de dados

Concluída a recolha de dados, estes foram importados para o *software* estatístico SPSS *Statistics 3.0*.

Iniciou-se o processo de caracterização das variáveis sociodemográficas: o género feminino foi codificado com o “0”, o género masculino, com “1” e a seção outro com o “2”.

A antiguidade dos colaboradores foi codificada relativa a “menos de 1 ano” com o “1”, de 1 a 3 anos com o “2”, de 4 a 6 anos com o “3”, de 7 a 10 anos com o “4” de 10 a 15 anos com o “5” e mais do que 15 anos com “6”.

No que diz respeito às habilitações literárias de natureza igual ou inferior ao 12 ° ano foram codificadas com “1” licenciatura, com o “2” e por fim, o mestrado ou superior com o “3”.

Relativamente, ao contrato de trabalho dos colaboradores, o contrato a termo certo foi codificado com o “1”, o contrato sem termo com o “2”, trabalhador independente com “3” e a opção outro com o “4”.

No que respeita ao setor de atividade dos funcionários, o setor publico foi codificado com o “1”, setor privado com o “2” e o setor público/privado com o “3”. Por fim, regime de trabalho presencial foi codificado com o “1”, o híbrido com o “2” e o remoto com o “3”.

Procedeu-se à avaliação das qualidades métricas dos instrumentos introduzidos no presente estudo. Para verificar a validade dos instrumentos relativos às diferentes escalas foram efetuadas análises fatorais confirmatórias, utilizando-se o *software* AMOS *Graphics 3.0*. Para testar a consistência interna recorreu-se ao cálculo do valor de *alpha* de Cronbach, que deverá ser superior a .70 em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). A sensibilidade dos itens foi testada através do cálculo da mediana, do mínimo, do máximo, da assimetria e da curtose.

Seguidamente, realizou-se a estatística descritiva das variáveis em estudo, através do teste *t-student* para uma amostra. Para testar o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo realizaram-se testes *t-student* para amostras independentes quando a variável independente era composta por dois grupos, o teste ANOVA One-Way quando a variável independente era composta por mais do que dois grupos e correlações de Pearson, quando a variável independente era quantitativa. As hipóteses 1, 2, 3, 4, 5 e 6 foram testadas através da realização de regressões lineares simples. Para testar a hipótese 7, como pressupunha um efeito mediador em série, foi testada com recurso ao modelo 6 da Macro Process 4.2, desenvolvida por Hayes (2022). Como nível de significância considerou-se o valor de .50.

#### 4.4. Instrumentos

O questionário aplicado, no presente estudo, era composto por diversas questões sociodemográficas e por quatro instrumentos: a liderança ética, o bem-estar laboral, o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional.

Procedeu-se à medição das práticas da liderança ética através do instrumento desenvolvido por Brown et al. (2005), composto por 10 itens. São classificados de acordo com a *rating scale de Likert* de sete pontos. (de 1 “totalmente improvável” a 7 “totalmente provável”).

Para realizar a medição dos comportamentos de cidadania organizacional recorreu-se ao instrumento realizado por Neves et al. (2024), constituído por 10 itens, categorizados por uma *rating scale de Likert* de 5 pontos ( de 1 “quase nunca acontece” a 5 “acontece quase sempre”).

A avaliação da medida alusiva ao bem-estar laboral foi realizada através do instrumento realizado por Carochinho (2018), constituído por 10 itens, descritos por uma *rating scale de Likert* de 5 pontos (de 1 “nunca” a 5 “ quase sempre”).

A medição do compromisso afetivo foi efetuada através da aplicabilidade da dimensão de compromisso afetivo do instrumento construído por Meyer e Allen (1997), constituída por 6 itens, designados numa *rating scale de Likert* (de 1 “(discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente”).

## Capítulo 5 – Resultados

O primeiro passo foi testar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo.

### 5.1. Qualidades métricas dos instrumentos

#### 5.1.1. Escala de Liderança ética

##### 5.1.1.1. Validade

Para a escala da liderança ética, realizou-se uma análise fatorial confirmatória de um fator.

**Tabela 11:** Resultados da AFC da Liderança Ética

Número de Itens	$\chi^2/gl$	CFI	GFI	TLI	RMSEA	RMSR
10	2.93	.98	.98	.98	.044	.023
7	2.33	.99	.99	.99	.036	.009

A Tabela 11 dos Resultados da AFC da Liderança Ética, apresenta os índices de ajuste da análise fatorial confirmatória. Numa fase inicial, a escala continha 10 itens, mas três dos itens foram removidos devido aos baixos pesos fatoriais (itens 1, 4 e 6). O valor do  $\chi^2/gl$  baixa de 2.93 para 2.33, indicando um melhor ajuste do modelo reduzido, os índices (CFI, GFI e TLI) apresentam valores superiores no modelo reduzido e os erros (RMSEA e RMSR) diminuíram consideravelmente no modelo reduzido. Desta forma, os resultados indicam que a remoção dos itens contribuiu para um modelo mais parcimonioso, com melhores índices de ajuste.

##### 1.1.1 5.1.1.2 Fiabilidade

Para a escala da liderança ética, obteve-se um *alpha de Cronbach* no valor de .88, muito acima do mínimo considerado aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003) (Anexo C).

##### 1.1.2 5.1.1.3. Sensibilidade

A análise da sensibilidade avalia a distribuição dos dados e a adequação das escalas de medida. Nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos, mas nenhum item tem respostas no ponto 7. Os valores de assimetria são, na generalidade, superiores a 2 em valor

absoluto e os valores da curtose são, também, na generalidade, superiores a 7 (Anexo C). Relativamente à mediana, nenhum dos itens apresenta valores próximos dos extremos.

Relativamente à sensibilidade global da escala, nos testes de normalidade, os resultados do *Kolmogorov-Smirnov* ( $KS = .15$ ;  $p < .001$ ), revelam que a distribuição não segue a normalidade perfeita (Tabela 12, Anexo C). Contudo, os valores absolutos da assimetria ( $-.99$ ) e curtose ( $.88$ ), encontram-se dentro dos limites aceitáveis (abaixo de 2 e 7 respetivamente), desta forma pode considerar-se que a escala não viola grosseiramente a normalidade (Finney & DiStefano, 2013).

**Tabela 12:** Resultados da sensibilidade da escala de Liderança Ética

<i>KS</i>	<i>Gl</i>	<i>P</i>	Assimetria	Curtose
.15	1001	< .001	- .99	.88

### 5.1.2. Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional

#### 5.1.2.1. Validade

**Tabela 13:** Resultados da AFC de Comportamento de Cidadania Organizacional

Número de Itens	$\chi^2/gl$	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>RMSR</i>
10	2.71	.99	.99	.98	.041	.017

A Tabela 13 dos Resultados da AFC da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, apresenta os índices de ajuste da análise fatorial confirmatória. O valor do  $\chi^2/gl$  é de 2.71, os índices *CFI*, *GFI* e *TLI*, respetivamente iguais a .99 e .98 apresentam valores superiores a .9 e os erros *RMSEA* e *RMSR* são inferiores a .08. Desta forma, os índices revelam que o modelo é adequado.

#### 1.1.3 5.1.2.2 Fiabilidade

Para a escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, realizou-se uma análise fatorial confirmatória de um fator. Os resultados revelam um *alfa de Cronbach* de .90 (Anexo C) para um total de 10 itens. Este valor pode ser considerado excelente.

#### 1.1.4 5.1.2.3 Sensibilidade

O Anexo C apresenta os valores de assimetria (*skewness*) e curtose (*Kurtosis*) para cada item da escala, os valores de assimetria são na generalidade inferiores a 2, em valor absoluto e os valores da curtose são, também, na generalidade, inferiores a 7. Relativamente à mediana, nenhum dos itens apresenta valores próximos dos extremos e todos os itens têm respostas em todos os pontos.

Relativamente à sensibilidade global da escala, nos testes de normalidade os resultados do *Kolmogorov-Smirnov* ( $KS = .10$ ;  $p < .001$ ), revelam que a distribuição não segue a normalidade perfeita (Tabela 14, Anexo C). Contudo, os valores absolutos da assimetria (-.51) e curtose (.59), encontram-se dentro dos limites aceitáveis (abaixo de 2 e 7 respetivamente), desta forma pode considerar-se que a escala não viola grosseiramente a normalidade (Finney & DiStefano).

**Tabela 14:** Resultados da sensibilidade da escala de Comportamento de Cidadania Organizacional

<i>KS</i>	<i>G</i>	<i>P</i>	Assimetria	Curtose
.10	1001	< .001	-.51	.59

### 5.1.3. Escala de Bem-estar

#### 5.1.3.1. Validade

**Tabela 15:** Resultados da AFC de Bem-estar

Número de Itens	$\chi^2/gl$	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>RMSR</i>
10	7.47	.95	.96	.93	.080	.035
9	2.68	.99	.99	.98	.041	.016

A Tabela 15 dos Resultados da AFC de Bem-estar, apresenta os índices de ajuste da análise fatorial confirmatória. Numa fase inicial, a escala continha 10 itens, mas um dos itens foi removido devido ao baixo peso fatorial. O valor do  $\chi^2/gl$  baixa de 7.47 para 2.68, indicando um melhor ajuste do modelo reduzido, os índices (*CFI*, *GFI* e *TLI*) apresentam valores superiores no modelo reduzido e os erros (*RMSEA* e *RMSR*) diminuíram consideravelmente no modelo reduzido. Desta forma, os resultados indicam que a remoção do item contribuiu para um modelo mais parcimonioso, com melhores índices de ajuste.

### 5.1.3.2 Fiabilidade

Para a escala de Bem-estar, realizou-se uma análise fatorial confirmatória de um fator. Os resultados revelam um *alfa de Cronbach* de .86 (Anexo C), acima do valor mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003).

### 5.1.3.3. Sensibilidade

O Anexo C, apresenta os valores de assimetria (*skewness*) e curtose (*Kurtosis*) para cada item da escala, os valores de assimetria são na generalidade inferiores a 2 em valor absoluto e os valores da curtose são, também, na generalidade, inferiores a 7. No que toca à mediana, apenas um dos itens (BE10i) tem a mediana encostada ao extremo superior. Relativamente à sensibilidade global da escala, nos testes de normalidade, os resultados do *Kolmogorov-Smirnov* ( $KS = .15; p < .001$ ), revelam que a distribuição não segue a normalidade perfeita (Tabela 16, Anexo C). No entanto, os valores absolutos da assimetria (-.99) e curtose (.88), encontram-se dentro dos limites aceitáveis, deste modo pode considerar-se que a escala não viola grosseiramente a normalidade.

**Tabela 16:** Resultados da sensibilidade da escala de Bem-estar

<i>KS</i>	<i>Gl</i>	<i>P</i>	Assimetria	Curtose
.15	1001	< .001	-.99	.88

### 5.1.4. Escala de Compromisso Afetivo

#### 5.1.4.1. Validade

**Tabela 17:** Resultados da AFC de Compromisso Afetivo

Número de Itens	$\chi^2/gl$	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>RMSR</i>
6	1.70	.99	.99	.99	.027	.019

A Tabela 17 dos Resultados da AFC de Compromisso Afetivo, apresenta os índices de ajuste da análise fatorial confirmatória. O valor do  $\chi^2/gl$  é de 1.70, os índices *CFI*, *GFI* e *TLI*, são todos superiores a .90 e os erros *RMSEA* e *RMSR* são inferiores a .08. Os índices revelam, assim, que o modelo é adequado.

### 1.1.5 5.1.2.2 Fiabilidade

Para a escala de Compromisso Afetivo, realizou-se uma análise fatorial confirmatória de um fator. Os resultados revelam um *alfa de Cronbach* de 0.90 (Anexo C) para um total de 6 itens, valor considerado excelente.

### 1.1.6 5.1.2.3. Sensibilidade

O Anexo C, apresenta os valores de assimetria (*skewness*) e curtose (*Kurtosis*) para cada item da escala, os valores de assimetria são na generalidade inferiores a 2 em valor absoluto e os valores da curtose são também na generalidade inferiores a 7. Em relação à mediana, nenhum dos itens apresenta valores próximos dos extremos. No que diz respeito à sensibilidade global da escala, nos testes de normalidade, os resultados do *Kolmogorov-Smirnov* ( $KS = .17$ ;  $p < .001$ ), revelam que a distribuição não segue a normalidade perfeita (Tabela 18, Anexo C). Contudo, os valores absolutos da assimetria (-1.13) e curtose (.65), encontram-se dentro dos limites aceitáveis, considera-se que a escala não viola grosseiramente a normalidade.

**Tabela 18:** Resultados da sensibilidade da escala de Compromisso Afetivo

<i>KS</i>	<i>Gl</i>	<i>P</i>	Assimetria	Curtose
.17	1001	< .001	- 1.13	.65

## 5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Seguidamente, realizou-se a estatística descritiva das variáveis em estudo, de modo a perceber a posição das respostas dadas pelos participantes deste estudo. Com essa finalidade realizaram-se vários testes *t-student* para uma amostra.

**Tabela 19:** Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Variável	<i>T</i>	<i>gl</i>	<i>P</i>	<i>d</i>	Média	<i>DP</i>
Liderança Ética	79.71***	1000	< .001	2.52	5.46	.59
Comportamentos de Cidadania Organizacional	17.04***	1000	< .001	1.74	3.37	.59
Bem-estar Laboral	55.09***	1000	< .001	.54	4.00	.57
Compromisso Afetivo	35.63***	1000	< .001	1.13	5.46	1.30

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Analisou-se as respostas dadas pelos inquiridos neste estudo e verificou-se, que a liderança ética, os comportamentos de cidadania organizacional, o bem-estar laboral e o compromisso afetivo encontram-se significativamente acima do ponto central. Assinala-se que os inquiridos no estudo desenvolvido são éticos, possuem um elevadíssimo compromisso afetivo, níveis de bem-estar superiores nos seus ambientes de trabalho e praticam diariamente de comportamentos de cidadania de organizacional. (Tabela 19, Anexo D).

### 5.3. Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

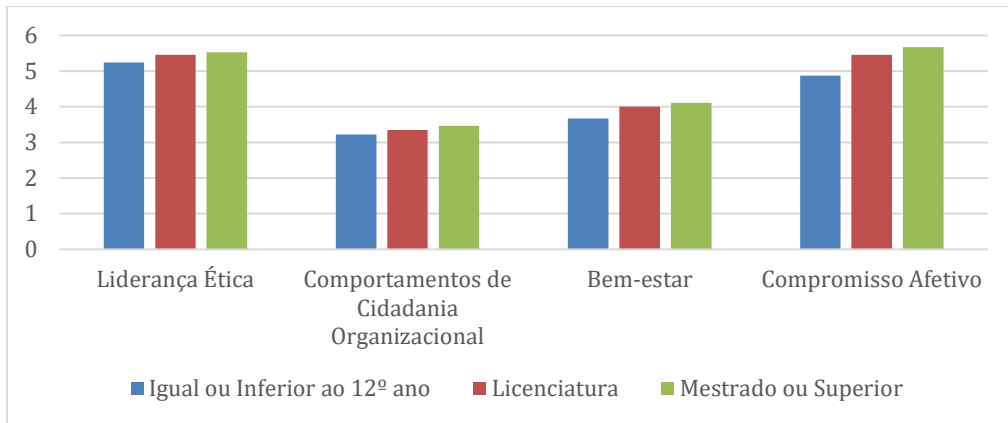
Para se testar o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo realizaram-se testes *t-student* quando a variável independente era composta por dois grupos, testes *ANOVA One-Way* quando a variável independente era composta por mais do que dois grupos e correlações de Pearson quando a variável independente era quantitativa.

**Tabela 20:** *Efeito do género nas variáveis em estudo*

Variável	<i>T</i>	<i>Gl</i>	<i>p</i>	<i>d</i>	Feminino		Masculino	
					Média	<i>DP</i>	Média	<i>DP</i>
Liderança Ética	-4.57***	999	< .001	.35	5.41	.61	5.62	.42
Comportamentos de cidadania Organizacional	-.27	999	.787	.02	3.37	.70	3.38	.64
Bem-estar	-1.55	999	.061	.12	3.98	.59	4.05	.50
Compromisso Afetivo	-2.95**	999	.003	.23	5.39	1.30	5.69	1.26

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

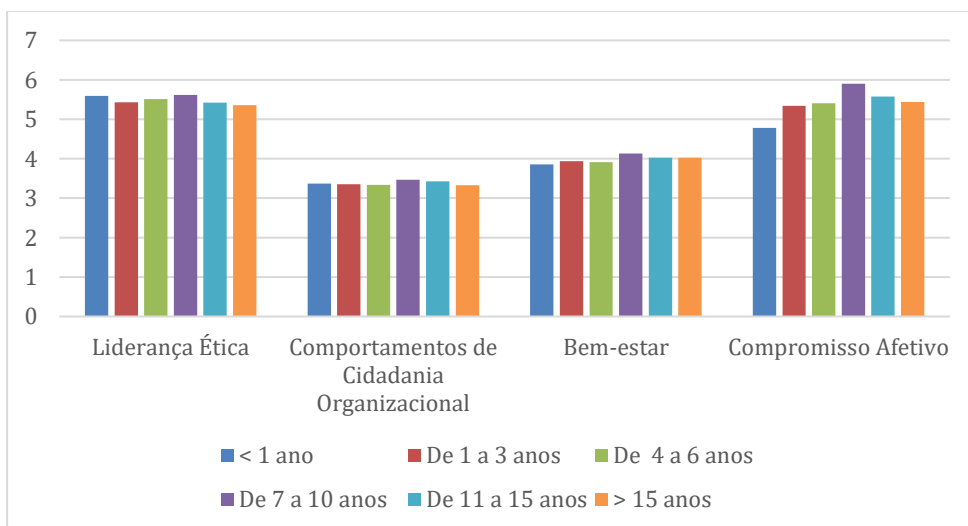
No que se refere ao efeito do género nas variáveis em estudo, verifica-se que apenas existem diferenças estatisticamente significativas no que se refere à liderança ética e aos comportamentos de cidadania organizacional (Tabela 20, Anexo E). Os participantes do género masculino têm uma maior perceção de liderança ética e praticam mais comportamentos de cidadania organizacional.



**Figura 2:** Efeito do nível de habilitações literárias nas variáveis em estudo

O nível de habilitações literárias dos participantes tem um efeito significativo na liderança ética ( $F(2, 998) = 11.23; p < .001$ ), nos comportamentos de cidadania organizacional ( $F(2, 998) = 2.74; p = .003$ ), no bem-estar laboral ( $F(2, 998) = 28.51; p < .001$ ) e no compromisso afetivo ( $F(2, 998) = 17.69; p < .001$ ) (Figura 2, Anexo E).

Os participantes com o grau de mestrado ou superior têm uma maior perceção de liderança ética, praticam mais comportamentos de cidadania organizacional, sentem níveis mais elevados de bem-estar e sentem um maior compromisso afetivo para com a organização onde trabalham (Figura 2, Anexo E). Por sua vez, os participantes com o 12º ano ou inferior são os que têm uma menor perceção de liderança ética, que praticam menos comportamentos de cidadania organizacional, que sentem níveis mais baixos de bem-estar laboral e que se sentem menos ligados afetivamente à organização onde trabalham (Figura 2, Anexo E).

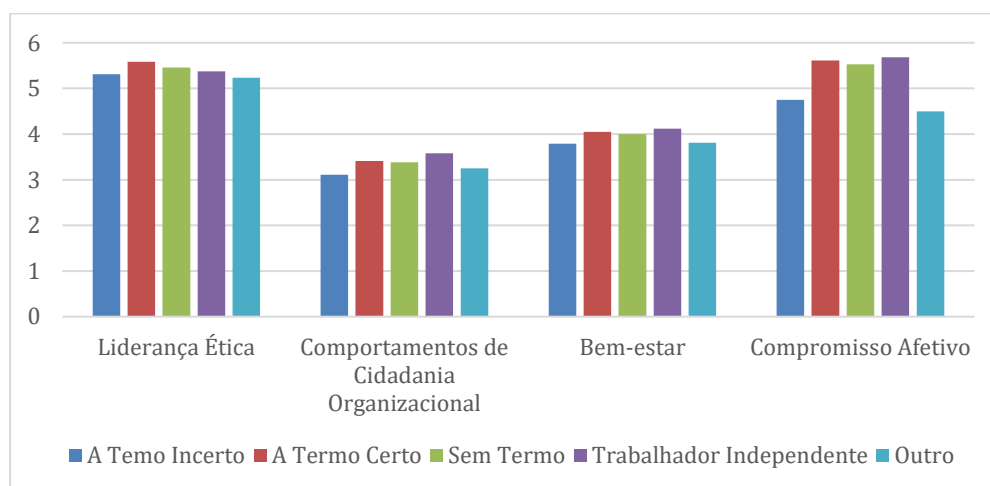


**Figura 3:** Efeito da antiguidade na organização nas variáveis em estudo

A antiguidade, na organização, tem um efeito significativo na liderança ética ( $F(5, 995) = 4.99$ ;  $p < .001$ ), no bem-estar laboral ( $F(5, 995) = 3.59$ ;  $p = .003$ ) e no compromisso afetivo ( $F(5, 995) = 7.51$ ;  $p < .001$ ). Contudo, verifica-se que não há diferenças nos comportamentos de cidadania organizacional CCO ( $F(5, 995) = 1.16$ ;  $p = .327$ ). (Figura 3, Anexo E).

Os participantes com uma antiguidade, de 7 a 10 anos na organização, possuem uma maior percepção de liderança ética, sentem elevados níveis de bem-estar no seu local de trabalho e estão fortemente ligados à organização. (Figura 3, Anexo E).

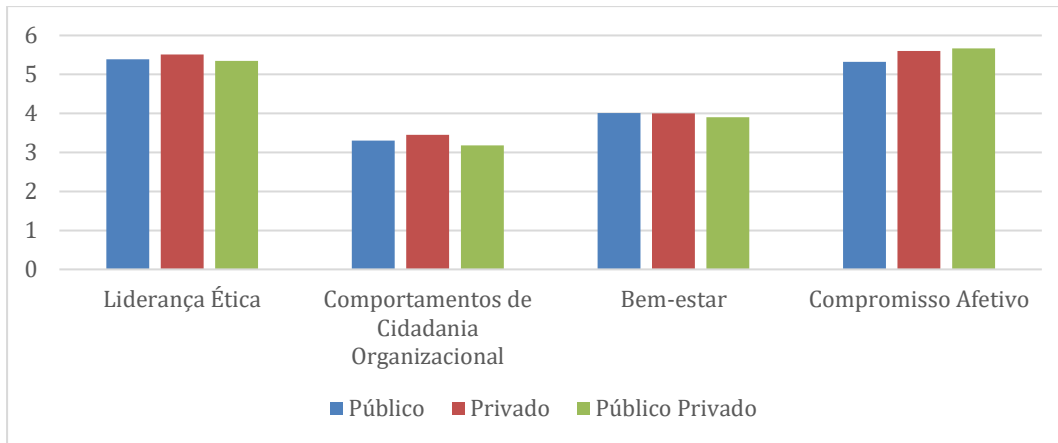
Porém, os participantes com uma antiguidade, de 4 a 6 anos na organização, são os que têm uma menor de liderança ética, sentem níveis de bem-estar mais baixos seu local de trabalho e estão pouquíssimo ligados à organização onde trabalham. (Figura 3, Anexo E).



**Figura 4:** Efeito do tipo de contrato nas variáveis em estudo

O tipo de contrato tem um efeito positivo e significativo na liderança ética ( $F(4, 996) = 5.19$ ;  $p < .001$ ), nos comportamentos de cidadania organizacional ( $F(4, 996) = 4.95$ ;  $p < .001$ ), no bem-estar ( $F(4, 996) = 4.96$ ;  $p < .001$ ) e no compromisso afetivo ( $F(4, 996) = 12.85$ ;  $p < .001$ ) (Figura 4, Anexo E). Os participantes que estão a termo incerto possuem uma maior percepção de liderança ética, praticam muitos comportamentos de cidadania organizacional, têm níveis de bem-estar significativos e estão fortemente ligados à entidade empresarial onde exercem a sua atividade profissional (Figura 4, Anexo E).

Todavia, os participantes que têm “outro” tipo de contrato possuem uma menor percepção de liderança ética, praticam com menor frequência os comportamentos de cidadania organizacional, têm níveis de bem-estar laboral baixos e sentem uma fraca ligação à empresa onde trabalham (Figura 4, Anexo E).

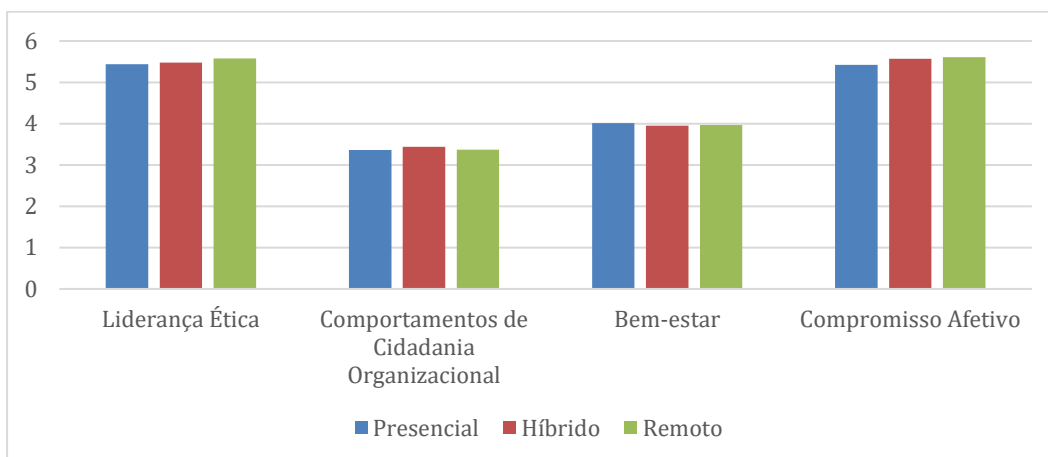


**Figura 5:** Efeito do setor nas variáveis em estudo

O setor de atividade dos participantes tem um efeito significativo na liderança ética ( $F(2, 998) = 6.58; p = .001$ ), nos comportamentos de cidadania organizacional ( $F(2, 998) = 4.27; p < .001$ ) e no compromisso afetivo ( $F(2, 998) = 14.95; p < .001$ ). Porém, verifica-se que no bem-estar laboral ( $F(2, 998) = 1.14; p = .332$ ) não há diferenças (Figura 5, Anexo E).

Os participantes que trabalham no setor privado têm uma maior percepção de liderança ética, praticam com uma maior frequência os comportamentos de cidadania organizacional, têm elevados níveis de bem-estar no seu local de trabalho e têm um maior compromisso afetivo com a empresa onde trabalham (Figura 5, Anexo E).

Por outro lado, os participantes que trabalham no setor público/privado têm uma menor percepção de liderança ética, praticam moderados comportamentos de cidadania organizacional, os seus níveis de bem-estar laboral são reduzidos e estão pouco ligados à organização onde trabalham (Figura 5, Anexo E).



**Figura 6:** Efeito do regime do trabalho nas variáveis em estudo

O regime de trabalho dos participantes tem um efeito significativo na liderança ética ( $F(2, 998) = 1.69; p = .186$ ), nos comportamentos de cidadania organizacional ( $F(2, 998) = 1.03;$

p = .358), no bem-estar laboral (F (2, 998) = .73; p = .482) e no compromisso afetivo (F (2, 998) = 1.42; p = .243). Após ter sido realizada uma análise denota-se que não há diferenças entre os regimes de trabalho (Figura 6, Anexo E). O regime de trabalho dos participantes “essencialmente remoto” revela indivíduos que possuem uma maior percepção de liderança ética, praticam sistematicamente muitos comportamentos de cidadania organizacional, têm níveis de bem-estar elevadíssimos no seu ambiente de trabalho e estão fortemente ligados à organização onde trabalham (Figura 6, Anexo E).

O regime híbrido apresenta uma menor percepção de liderança ética, no qual os trabalhadores praticam pouquíssimos comportamentos de cidadania organizacional, sentem níveis de bem-estar laboral pouco significativos e não estão fortemente ligados à sua entidade empregadora (Figura 6, Anexo E)

**Tabela 21:** Associação entre a idade e as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5
1. Idade	--				
2. Liderança Ética	.01	--			
3. Bem-estar	.19***	.33***	--		
4. Compromisso Afetivo	.18***	.38***	.69***	--	
5. Comportamentos de Cidadania Organizacional	.09**	.24***	.54***	.50**	--

Nota. \*\* p < .01; \*\*\* p < .001

A idade encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o bem-estar, com o compromisso afetivo e com os comportamentos de cidadania organizacional, o que nos indica que os participantes mais velhos sentem um maior bem-estar laboral, sentem um maior compromisso afetivo para com a organização onde trabalham e praticam mais comportamentos de cidadania organizacional (Tabela 21, Anexo E).

#### 5.4. Associação entre as Variáveis em Estudo

Para testar a associação entre as variáveis em estudo recorreu-se às correlações de *Pearson*.

**Tabela 22:** Associação entre as Variáveis em Estudo

	1	2	3	4
1. Liderança Ética	--			
2. Bem-estar	.33***	--		
3. Compromisso Afetivo	.38***	.69***	--	
4. Comportamentos de Cidadania Organizacional	.24***	.54***	.50***	--

Nota. \*\*\*  $p < .001$

As variáveis em estudo encontram-se positiva e significativamente correlacionadas entre si. A associação mais forte é entre o bem-estar e o compromisso afetivo, seguida da associação entre o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional (Tabela 22, Anexo G). A associação mais fraca é entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional (Tabela 22, Anexo G).

### 5.5. Hipóteses

Foram testados dois modelos, a um e a quatro fatores. Os índices de ajustamento obtidos no modelo a um fator não se revelaram adequados ( $\chi^2/gf = 17.31$ ; GFI =.53; CFI =.56; TLI =.54; RMSEA =.128; SMRM=.118). Em contrapartida, os índices de ajustamento do modelo a seis fatores revelaram-se adequados ( $\chi^2/gf = 3.84$ ; GFI =.90; CFI =.93; TLI =.92; RMSEA =.053; SMRM=.068). Conclui-se assim que a concetualização teórica, que determinou quatro variáveis, representa adequadamente os dados observados. As correlações são consistentes no que respeita ao padrão de relacionamentos teorizado.

Para testar as hipóteses 1, 2, 3, 4, 5 e 6 realizaram-se regressões lineares simples. Como a hipótese 7 pressupunha um efeito mediador em série, a mesma foi testada com recurso à Macro Process 4.2 (Modelo 6), desenvolvida por Hayes (2022).

#### 5.5.1. Hipótese 1

**Tabela 23:** Associação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional

Variável Independente	Variável Dependente	$F$	$p$	$R^2$	$\beta$	$p$
Liderança Ética	Comportamentos de Cidadania Organizacional	63.49***	< .001	.06	.24***	< .001

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que a liderança ética tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional ( $\beta = .24$ ;  $p < .001$ ). Quando um colaborador percebe, no seu líder, comportamentos éticos, pratica mais comportamentos de cidadania organizacional (Tabela 23, Anexo H). O modelo explica em 6% a variabilidade dos comportamentos de cidadania organizacional (Tabela 23, Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 999) = 63.49$ ;  $p < .001$ ) (Tabela 23, Anexo H).

Os resultados suportam a hipótese 1.

### 5.5.2. Hipótese 2

**Tabela 24:** Associação entre a liderança ética e o bem-estar

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>p</i>
Liderança Ética	Bem-estar	117.97***	< .001	.11	.33***	< .001

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que a liderança ética tem uma associação positiva e significativa com o bem-estar ( $\beta = .33$ ;  $p < .001$ ). Quando um funcionário percebe que a sua chefia de topo pratica comportamentos de cidadania organizacional sistematicamente, segue o seu exemplo e opta por praticar múltiplos comportamentos de cidadania no dia-a-dia laboral (Tabela 24, Anexo H). O modelo em estudo explica que o bem-estar tem uma variabilidade de 11% (Tabela 24, Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 999) = 117.97$ ;  $p < .001$ ) (Tabela 24, Anexo H).

Conclui-se que os resultados suportam a hipótese 2.

### 5.5.3. Hipótese 3

**Tabela 25:** Associação entre a liderança ética e o compromisso afetivo

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>p</i>
Liderança Ética	Compromisso Afetivo	166.91***	< .001	.14	.38***	< .001

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que a liderança ética tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo ( $\beta = .38$ ;  $p < .001$ ). Quando um colaborador constata que o seu líder tem um elevado compromisso afetivo, é influenciado e verifica-se um aumento substancial do seu compromisso afetivo para com a organização onde trabalha (Tabela 25,

anexo H).O modelo evidencia que há uma variabilidade de 14% do compromisso afetivo (Tabela 25, Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 999) = 166.91; p < .001$ ) (Tabela 25, Anexo H).

Conclui-se, que os resultados superam a hipótese 3.

#### 5.5.4. Hipótese 4

**Tabela 26:** Associação entre o bem-estar e os comportamentos de cidadania organizacional

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>p</i>
Bem-estar	Comportamentos de Cidadania Organizacional	411.03***	< .001	.29	.54***	< .001

Nota. \*\*\*  $p < .001$

O bem-estar tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional ( $\beta = .54; p < .001$ ). Quando os colaboradores possuem elevados níveis de bem-estar praticam com mais frequência comportamentos de cidadania organizacional (Tabela 26, Anexo H). O modelo em estudo evidencia que há uma variabilidade de 29% dos comportamentos de cidadania organizacional (Tabela 26, Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(411.03; p < .001)$ ) (Tabela 26, Anexo H).

Conclui-se, que os resultados suportam a hipótese 4.

#### 5.5.5. Hipótese 5

**Tabela 27:** Associação entre bem-estar e o compromisso afetivo

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>p</i>
Bem-estar	Compromisso Afetivo	895.97***	< .001	.47	.69***	< .001

Nota. \*\*\*  $p < .001$

O bem-estar tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo ( $\beta = .69; p < .001$ ). Quando os funcionários têm elevadíssimos níveis de bem-estar no seu trabalho laboral estão ligados afetivamente à organização (Tabela 27, anexo H). O modelo em estudo enuncia que o compromisso afetivo tem uma variabilidade de 47% (Tabela 27, Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 999) = 895.97; p < .001$ ) (Tabela 27, Anexo H).

Conclui-se que os resultados suportam a hipótese 5.

### 5.5.6. Hipótese 6

**Tabela 28:** Associação entre o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>p</i>
Compromisso Afetivo	Comportamentos de Cidadania Organizacional	338.00***	< .001	.25	.50***	< .001

Nota. \*\*\*  $p < .001$

O compromisso afetivo tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional ( $\beta = .50$ ;  $p < .001$ ). Quando os funcionários estão fortemente ligados à organização, praticam com maior regularidade comportamentos de cidadania organizacional (Tabela 28, Anexo H). O modelo evidencia que os comportamentos de cidadania organizacional apresentam uma variabilidade de 25% (Tabela 28, Anexo H). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 999) = 338.00$ ;  $p < .001$  (Tabela 28, Anexo H).

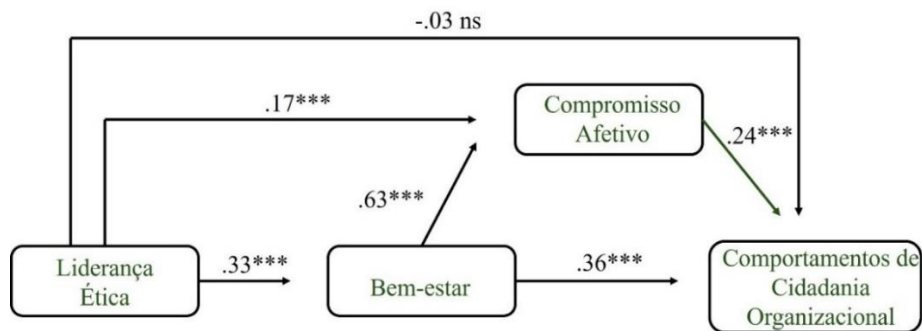
Conclui-se que os resultados suportam a hipótese 6.

### 5.5.7. Hipótese 7

A hipótese de mediação deste estudo afirmou que o bem-estar e o compromisso afetivo representam um efeito indireto em série na relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional. Especificando, no modelo que se segue encontram-se os resultados dos testes da hipótese 7.

Como pode observar-se, na tabela 29, para testar a hipótese 7 observou-se um efeito indireto total significativo, verificando-se que o intervalo de confiança não continha o zero. O efeito indireto total divide-se em três efeitos indiretos, todos eles estatisticamente significativos: o efeito indireto em série, o efeito indireto em que o bem-estar tem um efeito mediador na relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional; o efeito indireto em que o compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional. Ao analisar os contrastes verificou-se que o efeito indireto mais forte é o modelo em que o bem-estar tem um efeito mediador na relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional. De salientar que este efeito mediador difere significativamente do efeito mediador em série e do efeito mediador onde o compromisso afetivo medeia a relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional. Quando os mediadores foram introduzidos na equação de regressão, o efeito direto da liderança ética nos comportamentos de cidadania

organizacional deixou de ser significativo, o que leva a afirmar que estamos perante um efeito de mediação total (Figura 7). Perante estes resultados conclui-se que se confirma a hipótese 7.



**Figura 7:** Modelo de mediação em série

Nota: \*\*\*  $p < .001$ ; ns = não significativo

**Tabela 29:** Efeitos indiretos do Modelo

Modelo	Efeitos indiretos	
	Estimativas	Intervalo de confiança a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Total	.25 (.03)	[.22; .36]
LE → BE → CCO	.14 (.02)	[.10; .19]
LE → CA → CCO	.05 (.01)	[.03; .08]
LE → BE → CA → CCO	.06 (.05)	[.03; .09]

Nota: Efeito total da LE → CCO = .29 (.04). O erro padrão está entre parênteses

LE = liderança ética; BE = bem-estar; CA = compromisso afetivo; CCO = comportamentos de cidadania organizacional

## Capítulo 6 - Discussão

O estudo desenvolvido teve como objetivo primordial estudar a associação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional e testar se o bem-estar e o compromisso afetivo são mecanismos que explicam esta relação.

Em primeira instância confirmou-se a hipótese 1, a liderança ética tem uma associação positiva e significativa com os comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados alcançados estão em consonância com a literatura. Segundo Hanaysha et al. (2022) a liderança ética tem um efeito positivo e significativo nos comportamentos de cidadania organizacional.

Seguidamente, relativamente à hipótese 2, afirmou-se que a liderança tem uma associação positiva e significativa com o bem-estar. Os resultados obtidos vão ao encontro daquilo que a literatura menciona. Na perspetiva dos autores Ilyas et al. (2023), os líderes éticos que tomam decisões éticas promovem a segurança psicológica e o sentimento de justiça, entre os funcionários, são mais empáticos com os seus liderados e implementam um ambiente de trabalho harmonioso.

Posteriormente, na hipótese 3, defendeu-se que a liderança ética tem uma associação positiva e significativa com o compromisso afetivo. Os resultados ratificam a literatura. Os autores Khuong e Nhu (2015) defendem que a liderança ética influencia o relacionamento social dos funcionários de uma organização, propicia um ambiente de trabalho saudável, permite que os funcionários trabalhem motivados e com uma elevada produtividade.

Na hipótese 4 confirmou-se que o bem-estar tem uma associação positiva e significativa nos comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados evidenciam o que a literatura defende. Para Bakker et al. (2023) a prática de comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho dos colaboradores tem um grande impacto nas organizações. Considera que os comportamentos extra papel aumentam os níveis de bem-estar no local de trabalho.

Na hipótese 5 advogou-se que o bem-estar tem uma implicação positiva e significativa no compromisso afetivo. Os resultados obtidos valiam aquilo que é defendido pela literatura. Guest (2017) afirma que, quando as chefias compreendem a importância do compromisso afetivo nas organizações, há espaço para a criação de ambientes de trabalho saudáveis e os níveis de bem-estar dos colaboradores são elevadíssimos.

Na hipótese 6 confirmou-se que o compromisso afetivo tem um efeito positivo e significativo nos comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados evidenciam o que a literatura demonstra. Lambert et al. (2020) afirma que, quando os funcionários estão emocionalmente ligados à organização, têm uma maior predisposição para desenvolver

comportamentos que influenciam positivamente, o sucesso da entidade empresarial assim como o bem-estar.

Por fim, na hipótese 7, confirmou-se o efeito mediador em série do bem-estar e do compromisso afetivo na relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional. Estes resultados vão ao encontro do que é referido na literatura. Segundo Ilyas et al. (2023) a liderança ética potencia o bem-estar que, por sua vez, aumenta a ligação afetiva dos colaboradores para com a organização (Khuong & Nhu, 2015) e faz com que os colaboradores pratiquem mais comportamentos de cidadania organizacional (Lamber et al., 2021). Estas relações podem ser interpretadas através da “Teoria da Troca Social” desenvolvida por Blau (1964) e da teoria da “Norma da Reciprocidade” desenvolvida por Gouldner (1960). Segundo estes autores, quando um colaborador sente que o seu líder tem comportamentos éticos e o trata bem, este retribui através de comportamentos que beneficiem a organização.

## 6.1. Limitações

A pesquisa desenvolvida no âmbito deste estudo teve como objetivo fulcral estudar a associação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional e testar se o bem-estar e o compromisso afetivo são mecanismos que explicam esta relação. Debruçou-se sobre todos indivíduos (da amostra) com idade igual a superior a 18 anos que exerçam a sua atividade profissional em empresas sedeadas em Portugal.

No entanto, identificaram-se algumas limitações ao estudo que devem reportadas.

Primeiramente, temos como limitação o processo de amostragem que foi intencional por conveniência com o método *snowball*, o que não permite a generalização dos dados.

Seguidamente, desenvolveu-se um estudo natureza quantitativa o que contribuiu para a não valorização dos detalhes importantes para o estudo, a falta de versatilidade na coleta dos dados.

É um estudo transversal que não permite observar e, portanto, interpretar as mudanças sentidas ao longo do tempo, não permite que se estabeleça uma relação de causalidade, ou seja, não foi possível testar as relações causais (causa e efeito).

Por fim, o questionário implementado é constituído, na sua generalidade, por perguntas de resposta fechada, o que provoca um enviesamento dos resultados .

## 6.2. Implicações Práticas

Os resultados obtidos, no estudo desenvolvido, evidenciam que a liderança ética tem um impacto significativo no bem-estar dos funcionários de uma organização, fortalecendo o compromisso afetivo e incentivando à prática de comportamentos de cidadania organizacional.

Decorre do estudo, que valida a literatura consultada, que se revela extramente importante que as empresas facultem formação às suas chefias hierárquicas através da prática de comportamentos de cidadania organizacional orientados pela justiça, a integridade e a equidade, promovendo ambientes laborais saudáveis.

De acordo com as conclusões deste estudo, que corrobora a literatura, esta tipologia de liderança contribui para o aumento substancial dos níveis de bem-estar dos colaboradores como também, para a existência de uma conexão afetiva entre a entidade empregadora. Para que tal aconteça, é de extrema relevância que a organização implemente programas de desenvolvimento alusivo à liderança ética, o que contribuirá para uma diminuição significativa nos níveis de *stress* e de maior pressão, aumentando consideravelmente o sentimento de pertença dos indivíduos. Os funcionários, quando se apercebem que a sua chefia direta tem comportamentos e atitudes éticas, executam a sua atividade profissional com uma maior produtividade e brio, existindo uma maior cooperação entre as equipas de trabalho e maior propensão em realizar funções além das que são exigidas pela posição ocupada.

Existem variadíssimas implicações práticas que as organizações podem adotar para garantir que a liderança ética, o bem-estar laboral, o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional estejam presentes no quotidiano empresarial.

As entidades empresariais devem implementar programas de *trainees* fundamentados na liderança ética evidenciando a justiça, a empatia, a integridade e a responsabilidade social. Para recorrerem à prática de políticas alusivas ao bem-estar organizacional, os gestores de topo devem implementar, no seio das suas organizações, políticas que promovam o bem-estar psicológico e emocional dos indivíduos. Devem fomentar uma cultura organizacional positiva, através da promoção e valorização dos líderes que moldam as atitudes éticas, facultando uma cultura pautada pela cooperação, respeito e confiança.

Em síntese, os detalhes importantes desta pesquisa fornecem sugestões, fundamentadas pela literatura, com implicações práticas, na gestão das empresas, trazendo benefícios para toda a comunidade empresarial. A presença assídua de uma liderança ética deve ser observada como uma estratégia que tem como objetivo fulcral estimular o bem-estar dos funcionários, o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional. Devem ser implementados programas de qualificação para os líderes, onde se incuta a prática de valores

éticos, melhorando significativamente o clima organizacional nas relações laborais, promovendo confiança, lealdade e honestidade e uma cultura amplamente colaborativa.

### 6.3. Implicações Teóricas

A pesquisa desenvolvida, no âmbito deste trabalho científico, destaca a “Teoria da Troca Social” e a “Teoria da Norma da Reciprocidade”.

A primeira foi desenvolvida por Blau (1964) e, a segunda, por Gouldner (1960). Os dois autores afirmam que, quando um colaborador sente que o seu líder tem comportamentos éticos e o trata bem, retribui através de comportamentos que beneficiem a organização.

Quando as empresas recorrem à implementação da liderança ética, do bem-estar laboral, do compromisso afetivo e dos comportamentos de cidadania organizacional, regista-se um incremento na compreensão entre os mecanismos que incentivam as atitudes extraordinárias interpostas pelas componentes afetivas.

No entanto, verifica-se que existem poucos estudos que abordam a liderança ética e o bem-estar, assim como o efeito mediador em série do bem-estar e do compromisso afetivo na relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional.

Blau (1964) e Settoon et al. 1996) afirmam que os líderes éticos que incentivam os seus liderados a comunicarem os seus problemas e a tomarem decisões virtuosas e íntegras, promovem níveis de bem-estar dos funcionários mais elevados, potenciando o aumento da ligação afetiva destes para com a organização (Khuong & Nhu, 2015) e fazendo com que os colaboradores pratiquem mais comportamentos de cidadania organizacional (Lambert et al., 2021).

Seria interessante e pertinente que, em estudos científicos próximos, se efetue uma análise ao modo como as variáveis contextuais e culturais podem condicionar a relação entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional.

Em suma, a pesquisa desenvolvida irá colaborar teoreticamente para validar se existe uma relação entre a liderança ética, o bem-estar dos funcionários, o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional. Quando estas quatro variáveis são introduzidas num só modelo, verifica-se que há uma amplificação do desígnio da literatura. Por sua vez, o compromisso afetivo tem um papel determinante na mediação entre a relação da liderança ética e os comportamentos extra papel. Acredita-se, também, que possibilitará o desenvolvimento de novas investigações no âmbito dos domínios contextuais tais como: a cultura organizacional e os vários modelos da gestão.

## Capítulo 7 – Conclusões

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo fulcral investigar e analisar a relação entre a liderança ética, o bem-estar dos colaboradores no contexto laboral, o compromisso afetivo dos funcionários e os comportamentos de cidadania organizacional.

Os resultados obtidos, ao longo deste trabalho, indicam que a liderança ética tem um papel determinante no progresso dos níveis do bem-estar dos funcionários, cooperando positiva e significativamente para a conexão afetiva entre os colaboradores e a empresa e garantindo que existe um envolvimento e entrega dos indivíduos na prática dos comportamentos de cidadania organizacional no seu ambiente laboral.

Porém, a nível teórico, o trabalho científico visou prestar um contributo para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da literatura, incluindo-se as quatro variáveis em estudo: a liderança ética, o bem-estar laboral, o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional. Estas são observadas como sendo relevantes e integrantes no quotidiano empresarial, no entanto, existem ainda poucos estudos aprofundados.

Acredita-se que as relações estabelecidas entre as quatro variáveis contribuem para engrandecimento e conhecimento profundo das componentes psicológicas e sociais que tornam os contextos laborais mais colaborativos, saudáveis e íntegros. No que respeita às componentes práticas, foi identificado um conjunto de imprescindibilidades que as organizações devem ter em consideração. Devem implementar um conjunto de estratégias que contribuam para estimular o bem-estar dos funcionários e garantir o envolvimento de toda a comunidade organizacional. Contudo, infere-se que a tipologia da liderança ética instiga a perspetiva dos funcionários influencia os comportamentos e as atitudes dos mesmos, no seu contexto laboral, impulsionando as relações saudáveis e confiáveis entre os indivíduos.

Em suma, a presente dissertação de mestrado realça a importância da liderança ética nos contextos organizacionais, permitindo que os contextos laborais sejam mais humanizados e sustentáveis. Evidencia que as entidades empresariais devem considerar a dimensão humanista do bem-estar dos funcionários de modo que se fortaleça o compromisso afetivo e sejam produzidos efeitos imediatos nos comportamentos de cidadania organizacional. Verifica-se que, deste modo, haverá uma maior cooperação entre as equipas de trabalho e um elevado desempenho organizacional a médio e a longo prazo.

A correlação entre a revisão da literatura e os resultados obtidos por este estudo, apesar das limitações apontadas, tornam evidente a importância das dimensões estudadas no quadro de ambientes de trabalho que a globalização, em especial, tornou mais exigentes e mais

desafiadores do ponto de vista emocional e, até, de resistência física. A área de recursos humanos, numa organização, é entendida como fundamental na pertinência da sua intervenção e da construção de relações positivas entre os diversos intervenientes nos ambientes estudados.

## Referências Bibliográficas

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: mediating role of employee well-being. *Nurs. Open* 8, 607–619. Doi [10.1002/nop2.665](https://doi.org/10.1002/nop2.665).
- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: The role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7-8), 869–893. Doi <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Abun, D., Magallanes, T., Marlene, T., Fredoline, J., & Madamba, M. (2021) Effect of attitude toward work, work environment on the employees' works self-efficacy. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(7), 129 - 141. Doi [10.20525/ijrbs.v10i7.1459](https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1459)
- Ahmad, A.A., et al. (2019). Scalability Analysis Comparisons of Cloud-Based Software Services. *Journal of Cloud Computing: Advances. Systems and Applications*, 8, 10, 1-17. Doi [10.1186/s13677-019-0134-y](https://doi.org/10.1186/s13677-019-0134-y)
- Ahmad Saifuddin, W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior on the performance of Islamic School Teachers. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 539-546.
- Alhadar, F. M., & Hidayanti, I. (2021). Psychological Ownership in Organizations: The Role of Person-Organization Fit and Consequences on Support for Change and Organizational Citizenship Behavior. *Society*, 9(2), 447-457.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800. Doi <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*, 6th ed. Pearson Education.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 25–53. Doi <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*, 83- 104. Doi <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, *99*, 274-284. Doi [10.1037/0022-0663.99.2.274](https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274)
- Barry, C. T., Loflin, D. C., & Doucette, H. (2013). Adolescent self-compassion: Associations with narcissism, self-esteem, aggression, and internalizing symptoms in at-risk males. *Personality and Individual Differences*, *77*, 118-123. Doi <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.036>
- Barry, C. M., Madsen, S. D., & DeGrace, A. (2016). Growing up with a little help from their friends in emerging adulthood. In J. J. Arnett (Ed.), *The Oxford handbook of emerging adulthood* (pp. 215–229). Oxford University Press
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, *10*, 181–217. Doi [10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on organizational commitment in free organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, *37*(1), 145-156. Doi <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>
- Bedi, A., Alpaslan, C.M. & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, *139*, 517–536. Doi <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of business and social science*, *3*(11), 228-236.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, *34*(2). Doi [10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x](https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x)
- Borman W. C., Motowidlo S. J. (1993). “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”, in Schmitt N, Borman WC (Eds), *Personnel Selection in organizations*, Jossey-Bass.

- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: a moderated mediation model of employee silence. *Ger. J. Hum. Resour. Manag. Z. Pers.* 30, 225–245. Doi [10.1177/2397002216649855](https://doi.org/10.1177/2397002216649855)
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152-167.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119-130.
- Briner, R.B. (1997) Beyond stress and satisfaction: Understanding and managing emotions at work. Paper presented at the Occupational Psychology Conference, Blackpool
- Brown, Michael E., & Linda K. Treviño. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 122: 587–98.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616. Doi <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2003). Is values-based leadership ethical leadership. *Emerging perspectives on values in organizations*, 151-173.
- Brown, M. T., & Trevino, S. C. LK (2006): Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 95-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Human Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. Doi <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Quantitative data analysis with minitab: A guide for social scientists*. Routledge.
- Buble, M. (2012). Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 85-97.
- Clark, D. M. (2001). A cognitive perspective on social phobia. In W. R. Crozier & L. E. Alden (Eds.), *International handbook of social anxiety: Concepts, research and interventions relating to the self and shyness* (pp. 405–430). John Wiley & Sons Ltd.
- Campbell Pickford, H., & Joy, G. (2016). Organizational citizenship behaviors: Definitions and dimensions. *Saïd Business School WP 2016-31*.

- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization studies*, 26(3), 443-464.
- Carochinho, J. A. (2018). Adaptação e Validação para a língua portuguesa de um Conjunto de Escalas de Bem-estar. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 1(46), 37-50.  
Doi <https://doi.org/10.21865/RIDEP46.1.03>
- Cetin, S., Gürbüz, S., & Sert, M. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: Test of potential moderator variables. *Employee responsibilities and rights journal*, 27, 281-303.
- Chahar, B. (2019). Psychological contract and organizational citizenship behavior: exploring the interrelatedness through cross validation. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 4–10.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of vocational behavior*, 62(3), 490-510. Doi [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)
- Choi, H. J. (2021). Effect of chief executive officer's sustainable leadership styles on organization members' psychological well-being and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 13(24), 13676.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128, 653-663.
- Clark A (2001), What Really Matters in A Job? Hedonic Measurement Using Quit Data, *Labour Economics*, 8, 223-242.
- Cooper, C., & Quick, J. C. (Eds.). (2017). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. John Wiley & Sons
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (Eds.). (2014). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*. Routledge.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Acad. Manage. Rev.* 42, 233–258. Doi [10.5465/amr.2014.0384](https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384)
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of organizational behavior*, 24(8), 1019-1024. Doi [10.1002/job.228](https://doi.org/10.1002/job.228)
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.

- Doi <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cui, P., Mao, Y., Shen, Y., & Ma, J. (2021). Moral identity and subjective well-being: The mediating role of identity commitment quality. *International journal of environmental research and public health*, 18(18), 9795. Doi <https://doi.org/10.3390/ijerph18189795>
- Cumbo, L. J. (2009). Ethical leadership: The quest for character, civility, and community. *Current Reviews for Academic Libraries*, 47(4), 726-726.
- Demirtas, O., and Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *J. Bus. Ethics* 130, 59–67. Doi [10.1007/s10551-014-2196-6](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6)
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575. Doi [10.1037/0033-2909.95.3.542](https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542)
- Diener, E. & Larsen, R. J. (1993) The experience of emotional well-being. In M. Lewis and J.M. Havilland (Eds), *Handbook of emotions*. Guildford Press
- Diener, E., Napa Scollon, C., & Lucas, R. E. (2009). “The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness” in *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener*. ed. E. Diener (Netherlands: Springer Netherlands).
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13, 81–84.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276- 302
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139-163.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., and Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining well-being. *Int. J. Wellbeing* 2, 222–235. Doi [10.5502/ijw.v2i3.4](https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4)
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Hodson, G., Riek, B. M., Johnson, K. M., & Houlette, M. (2006). Recategorization and crossed categorization: The implications of group salience and representations for reducing bias. In R. J. Crisp & M. Hewstone (Eds.), *Multiple social categorization: Processes, models and applications* (pp. 65–89). Psychology Press.
- Duffield, J. F., & McCuen, R.H. (2000). Ethical maturing and successful leadership. *Journal of Professional Issues in Engineering Education & Practice*, 126(2), 79. Doi [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1052-3928\(2000\)126:2\(79\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1052-3928(2000)126:2(79))
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective

- organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied psychology*, 95(6), 1085-1103. Doi <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *J. Appl. Psychol.* 75, 51. Doi [10.1037/0021-9010.75.1.51](https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51)
- Farh, J.-L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721. Doi [10.1177/014920639001600404](https://doi.org/10.1177/014920639001600404)
- Feather, N.T. & Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 439–492). IAP Information Age Publishing.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. Doi <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fitria, L., & Karneli, Y. (2020). Cognitive behavior therapy counseling untuk mengatasi anxiety dalam masa pandemi covid-19. *Al-Irsyad: Journal Pendidikan Dan Konseling*, 10(1), 23-29.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13, 618-635. Doi <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.6.618.493>
- Forgeard, M. J., Jayawickreme, E., Kern, M. L., & Seligman, M. E. (2011). Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1), 79-106. Doi [10.5502/ijw.v1i1.15](https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15)
- Gibson, H. (2018). Chronicling the use of life satisfaction, quality of life, wellness and wellbeing in leisure research. Presented at the 20th *Leisure, Recreation and Tourism Research Symposium and International Forum*, September 29-30th, 2018. Taipei, Taiwan: Taiwan National University
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 329–344. Doi <https://doi.org/10.1037/a0013135>

- Gouldner, A.W. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. Doi <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grebner, S., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2010). The success-resource model of job stress. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (pp. 61-108).  
Doi [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008005](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008005)
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee well-being: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335–358. Doi [10.1111/1472-9296.00053](https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053)
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21, 3–13. Doi [10.1111/j.1748-8583.2010.00164](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164)
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27, 22–38.  
Doi [10.1111/1748-8583.12139](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139)
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120.
- Haider, S., Heredero, C. D., and Ahmed, M. (2019). A three-wave time-lagged study of mediation between positive feedback and organizational citizenship behavior: the role of organization-based self-esteem. *Psychol. Res. Behav. Manag.* 12, 241–253.
- Hanaysha, J.R., Kumar, V.V.A., In'airat, M. and Paramaiah, C. (2022). Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79-98. Doi <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>
- Harper, P. J. (2015). Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes. *Journal of Management and Marketing Research*, 18, 1-16
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). American Psychological Association. Doi <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (3rd ed). The Guilford Press.

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. Doi <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance above and beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44, 501-529. Doi <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hudin, A. M., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan antara Workplace Well-Being dengan Kinerja Karyawan pada PT. X di Sidoarjo. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 257–267. Doi <https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i4.41192>
- Huppert, F. A. (2017). Challenges in defining and measuring well-being and their implications for policy. In *Future directions in well-being* (pp. 163–167). Cham: Springer.
- Ibrahim, R. M., Amin, A., & Saleh, M. (2014). The link between leader-member exchange, organizational citizenship behavior and job satisfaction: A case study on local government. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 313-325. Doi [10.6007/IJARBSS/v4-i5/857](https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i5/857)
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2023). Enhancing the perceived organizational support, perceived ethical-philanthropic CSR and subjective well-being: The role of ethical leadership. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 713-736. Doi <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039456>
- International Labour Organization (ILO). <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2022> (Consultado em 14/04/2025).
- Işik, A. N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(1), 60-87. Doi <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4114>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63(1), 341-367
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping: The moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68. Doi <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>

- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349-366. Doi <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Kaur, H., & Paruthi, M. (2019). Antecedents and consequences of online engagement: measurement and assessment of reliability. *J. Destin. Mark. Manag.* 18, 54–73. Doi [10.1108/02683940610690169](https://doi.org/10.1108/02683940610690169)
- Khan, M., Du, J., Mann, A., Saleem, S., & Boamah, K. (2019). Rejuvenating the concept of work alienation through job demands-resources model and examining its relationship with emotional exhaustion and explorative and exploitative learning. *Psychol. Res. Behav. Manag.* 12, 931–941. Doi [10.2147/ PRBM.S204193](https://doi.org/10.2147/PRBM.S204193)
- Khan, M. I., Karima, G., Khan, M. Z., Shin, J. H., & Kim, J. D. (2022). Therapeutic Effects of Saponins for the Prevention and Treatment of Cancer by Ameliorating Inflammation and Angiogenesis and Inducing Antioxidant and Apoptotic Effects in Human Cells. *International Journal of Molecular Sciences* 23, 10665. Doi <https://doi.org/10.3390/ijms231810665>
- Khuong, M. N., & Nhu, N. V. Q. (2015). The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment—a study of tourism sector in Ho Chi Minh city. *Vietnam. Journal of Advanced Management Science*, 3(4). 329-336.
- Khuong, M. N., & Quoc, T. H. (2016). The Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employee Performance in Binh Duong's Industrial Parks, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(4), 327-333. Doi [10.18178/joebm.2016.4.4.412](https://doi.org/10.18178/joebm.2016.4.4.412)
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organizational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716–1733.
- Kieserling, A. (2019). Blau (1964): Exchange and Power in Social Life. In: Holzer, B., Stegbauer, C. (eds) *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung. Netzwerkforschung. Springer VS, Wiesbaden*. Doi [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21742-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21742-6_12)
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583
- Knesebeck O, Joksimovic L, Dragano N and Siegrist J (2004). Stresses in the Workplace and Family: The Impact of Spillover Effects on Depressive Symptoms, in Kastner M (Ed.). *The Future of Work Life Balance*, 15(1), 261-281

- 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.
- Koon, V. and Chong, K. (2018). Workplace flexibility and organizational citizenship behaviour: an investigation of the mediating role of engagement and moderating role of perceived fairness. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 9(1), 45–62.
- Kumari, Neha, & Nishat Afroz. (2013). The Impact of Affective Commitment in Employees Life Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research* 13, 25–30.  
Doi <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/100435>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., & Buffardi, L. C. (2017). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *J. Manag.* 43, 1854–1884. Doi [10.1177/0149206315575554](https://doi.org/10.1177/0149206315575554)
- Lai, J. Y., Lam, S. S., & Chow, C. W. (2015). What good soldiers are made of: The role of personality similarity. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1003-1018. Doi <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.12.008>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., and Haynes, S. H.(2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *Soc. Sci. J.*, 57, 405–416. Doi [10.1016/j.soscij.2019.02.002](https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002)
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organizational politics. *Applied Psychology: An International Review*, 68(3), 513–546.  
Doi <https://doi.org/10.1111/apps.12170>
- Law, S.K., C. Wong, & X.Z. Chen, 2005, “The Construct of Organizational Citizenship Behavior: Should We Analyze After We Have Conceptualized?” In Turnipseed, D.L. (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior*, Nova Science Publishers.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Liu, Y., & Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), 493-506.
- Liu, J., Siu, O. L., and Shi, K. (2009). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Appl. Psychol.* 59, 454–479.  
Doi [10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x)

- Mackie, J. E., Taylor, A.D., Finegold, D. L., Daar, A. S., & Singer, P. A. (2006). Lessons on ethical decision making from the bioscience industry. *PLoS Medicine*, 3(4), e129-0610.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194
- 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. Doi <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Metwally D, Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers Psychology*, 14,10:2493. Doi [10.3389/fpsyg.2019.02493](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 1, 61-89. Doi [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Doi [10.4135/9781452231556](https://doi.org/10.4135/9781452231556)
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. Doi <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mirabito, A. M., & Berry, L. L. (2015). You say you want a revolution? Drawing on social movement theory to motivate transformative change. *Journal of Service Research*, 18(3), 336-350. Doi <https://doi.org/10.56536/ijmres.v9i1.55>
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151–162. Doi <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2734-x>

- Moreira, A., Sousa, M. J., & Cesário, F. (2022). Competencies development: The role of organizational commitment and the perception of employability. *Social Sciences 11*, 125. Doi <https://doi.org/10.3390/socsci11030125>
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567. Doi <https://doi.org/10.5465/256798>
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of business ethics*, 78, 559-574.
- Netemeyer R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *J. Mark.*, 61, 85-98
- Neves, P. C., Palma-Moreira, A., Andrade, C., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Organizational citizenship behavior: adaptation and validation of the OCB scale CCOE-R. *Front. Psychol.*, 15,1475011. Doi [10.3389/fpsyg.2024.1475011](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1475011)
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329.
- Nivetha, M. (2018). Influence of emotional intelligence on organizational learning with specific reference to the it industry. *J. Manag.* 10, 13–51
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948–965. Doi <https://doi.org/10.1037/a0038246>
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Poulus, D., Coulter, T. J., Trotter, M. G., & Polman, R. (2020). Stress and coping in esports and the influence of mental toughness. *Frontiers in psychology*, 11, 628.
- Obicci PA (2015). Effects of Ethical Leadership on Employee Performance in Uganda. *Net Journal of Business Management*, 3(1), 1 – 12
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802  
Doi <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>

- Organização Mundial de Saúde (OMS) (2006) [chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/i\\_inicio.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/i_inicio.pdf) (Consultado em 20/03/2025)
- Özduran, A., & C. Tanova, 2017, “Coaching and Employee Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Procedural Justice Climate,” *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58–66.
- Palma-Moreira, A., Dias, A. L., Pereira, B., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Competence Development and Affective Commitment as Mechanisms That Explain the Relationship between Organizational Culture and Turnover Intentions. *Administrative Sciences*, 14(9), 223. Doi <https://doi.org/10.3390/admsci14090223>
- Peng, H. & Wei, F. (2020). How and when does leader behavioral integrity influence employee voice? the roles of team independence climate and corporate ethical values. *J. Bus. Ethics*, 166, 505–521. Doi [10.1007/s10551-019-04114](https://doi.org/10.1007/s10551-019-04114)
- Piccolo R, Greenbaum R, Den Hartog DN, & Folger R. (2010). Task significance and job autonomy as motivational mechanisms in the ethical leadership process. *Journal Organizational Behavior*, 31, 259–78
- Podsakoff, P., S. McKenzie, J. Paine, & D. Bachrach, 2000, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management*, 26(3), 513- 63
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Rev. Manag. Sci.* 14, 1405–1432. Doi [10.1007/s11846-019-00340-9](https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9)
- Robertson, C., Al-Khatib, J-, & Al-Habib, M. (2002). The relationship between Arab values and work beliefs: an exploratory examination. *Thu. Int. Bus. Rev.*, 44(5): 583-601. Doi <https://doi.org/10.1002/tie.10036>
- Roslender, R., & Dyson, J. R. (1992). Accounting for the worth of employees: a new look at an old problem. *The British Accounting Review*, 24(4), 311-329.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees’ well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026. Doi <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. Doi <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780. Doi <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish – A new understanding of happiness and well-being – and how to achieve them*. Nicholas Brealey Publishing.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227. Doi <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 712–734. Doi <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>
- Skovira, R., & Harman, K. (2006). An ethical ecology of a corporate leader: Modeling the ethical frame of corporate leadership. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 1, 159-170.
- Sloat, K. (1999). Organizational citizenship. *Professional Safety*, 44 (4), 20-23
- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied psychology*, 68 (4), 653-663. Doi <http://dx.doi.org/10.1037/00219010.68.4.653>
- Souba, W. W. (2011). The being of leadership. *Philosophy, Ethics & Humanities in Medicine*, 6(1), 5-15.
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 879-904.
- Syabarrudin, A., Eliyana, A., & Naimah, J. (2020). Does employees' self-efficacy drive their organizational commitment? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(04), 135-141. Doi <https://doi.org/10.31838/srp.2020.4.21>
- Törner, M., Pousette, A., Larsman, P., & Hemlin, S. (2017). Coping with paradoxical demands through an organizational climate of perceived organizational support: an empirical

- study among workers in construction and mining industry. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 117-141
- Torner, C.S., & Morales, N.M.M. (2023). Liderança ética, motivação intrínseca e comportamento criativo no setor elétrico colombiano. *Revista Venezuelana de Administração: RVG*, 28 (104), 1648–1666.
- Trochim, W. (2000) *The Research Method Knowledge Base*. 2nd Edition, Atomic Dog Publishing, Cincinnati.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375
- Vanaja, N., Rajeswari, P. S., & Tamil, K. (2021). Organizational citizenship behaviour—evolving dimensions and antecedents. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XIII(4)
- Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., & Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 20, 466–80.
- Wang, Y.-D., & Sung, W.-C. (2016). Predictors of organizational citizenship behavior: Ethical leadership and workplace jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117–128. Doi <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2480-5>
- Wang, L., Sun, Y., Li, J., Xu, Y., Chen, M., Zhu, X., & Wang, D. (2022). Effects of Ambidextrous Leadership on Employees' Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13, 862799. Doi <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862799>
- Wang, Y. C., Xu, S. T., & Ma, E. (2021). Serve perfectly, being happier: A perfectionistic perspective on customer-driven hotel employee citizenship behavior and well-being. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102984
- Warr, P. (1990). Measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. Doi <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational dynamics*, 33(4), 338-351.

- Yussen, S. R., & Levy, V. M. (1975). Developmental changes in predicting one's own span of short-term memory. *Journal of Experimental Child Psychology*, 19(3), 502–508. Doi [https://doi.org/10.1016/0022-0965\(75\)90079-X](https://doi.org/10.1016/0022-0965(75)90079-X)
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- Zheng, D., Witt, L. A., Waite, E., David, E. M., van Driel, M., McDonald, D. P, Callison, K, R., & Crepeau, L. J. (2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 732-748. Doi <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.006>
- Zhu, W., Zheng, X., He, H., Wang, G., & Zhang, X. (2019). Ethical leadership with both “moral person” and “moral manager” aspects: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 547–565

## ANEXOS

## ANEXO A – Questionário



### Questionário

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Visa conhecer a sua Liderança, o Bem-estar Laboral, o seu Compromisso Organizacional Afetivo e os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados na sua Organização.

Pode participar neste estudo se tiver mais de 18 anos.

O questionário demora cerca de 10 minutos a ser preenchido. Não há respostas certas ou erradas; o que é essencial é a sinceridade das respostas. Todas as informações recolhidas são inteiramente confidenciais e anónimas. As respostas individuais nunca serão conhecidas, uma vez que a análise que faremos incidirá sobre o conjunto dos colaboradores. Para garantir a confidencialidade, não escreva o seu nome no questionário. Os dados serão utilizados apenas para fins de investigação. A participação neste estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer altura.

Agradecemos desde já o seu tempo e a sua participação.

#### A. Dados Demográficos:

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Género: Feminino  Masculino
3. Habilitações Literárias:  
 Igual ou Inferior ao 12º ano  
 Licenciatura  
 Mestrado ou superior
4. Estado Civil  
 Solteiro (a)  
 Casado (a)/ União de facto

- Divorciado (a)/ Separado de facto
- Viúvo (a)

5. Há quanto tempo trabalha nesta Organização?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais do que 15 anos

6. Qual é o seu Contrato de Trabalho?

- Contrato Sem Termo (efetivo)
- Contrato a Termo Certo
- Contrato a termo Incerto

### Escala de Liderança Ética

Nesta secção, pedimos-lhe que indique com um círculo até que ponto concorda com cada afirmação tendo em conta o tipo de liderança representativa da sua organização, utilizando a seguinte escala:

Totalmente improvável	Improvável	Pouco improvável	Nem Improvável nem Provável	Pouco provável	Provável	Totalmente Provável
1	2	3	4	5	6	7

1. Conduz a minha vida pessoal de forma ética.	1	2	3	4	5	6	7
2. Define o sucesso não apenas pelos resultados, mas também pela forma que eles são obtidos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Ouvem o que os trabalhadores têm a dizer.	1	2	3	4	5	6	7
4. Disciplina os trabalhadores que violem as normas éticas.	1	2	3	4	5	6	7
5. Toma decisões justas e equilibradas.	1	2	3	4	5	6	7
6. Pode-se confiar.	1	2	3	4	5	6	7
7. Discute a ética nos negócios ou os valores com os trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
8. Estabelece exemplos de como fazer as coisas da forma correta em termos éticos.	1	2	3	4	5	6	7
9. Tem o melhor interesse dos trabalhadores em mente.	1	2	3	4	5	6	7
10. Quando tem de tomar decisões pergunta “Qual é a coisa certa a fazer?”.	1	2	3	4	5	6	7

### Bem-estar Laboral (Carochinho, 2018)

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre o seu bem-estar no seu ambiente de trabalho. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Quase sempre
1	2	4	5	5

1.	O meu trabalho é interessante.	1	2	3	4	5
2.	O meu trabalho dá sentido à minha vida.	1	2	3	4	5
3.	O meu trabalho é criativo variado e estimulante.	1	2	3	4	5
4.	O meu trabalho exige uma aprendizagem contínua.	1	2	3	4	5
5.	Gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5
6.	O meu trabalho é monótono, rotineiro e aborrecido.	1	2	3	4	5
7.	O meu trabalho proporcionou-me independência.	1	2	3	4	5
8.	No meu trabalho encontrei apoio e afeto.	1	2	3	4	5
9.	O meu trabalho é o que tenho de mais importante para mim.	1	2	3	4	5
10.	No meu trabalho sou discriminado.	1	2	3	4	5

### Compromisso organizacional afetivo (Meyer e Allen, 1997)

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua função e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

### Comportamentos de Cidadania Organizacional (Neves et al., 2024)

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre os comportamentos de cidadania organizacional praticados na sua organização. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Quase nunca acontece	Acontece poucas vezes	Às vezes acontece	Acontece muitas vezes	Acontece quase sempre
1	2	4	5	7

1.	Na minha organização os funcionários ajudam voluntariamente os novos colegas.	1	2	3	4	5
2.	Na minha organização os funcionários oferecem-se para integrar novas equipas de trabalho.	1	2	3	4	5
3.	Na minha organização, quando há necessidade de alguém ser substituído, o próprio toma a iniciativa de o apoiar.	1	2	3	4	5
4.	Na minha organização os funcionários iniciam prontamente as tarefas e fazem uma gestão eficaz do tempo no desempenho das funções.	1	2	3	4	5
5.	Na minha organização, quando há necessidade de fazer qualquer alteração no horário há a preocupação de avisar com antecedência.	1	2	3	4	5
6.	Na minha organização os funcionários apresentam soluções inovadoras para melhorar a qualidade do trabalho.	1	2	3	4	5
7.	Na minha organização os funcionários ajudam os colegas que estão mais sobrecarregados.	1	2	3	4	5
8.	Na minha organização os funcionários oferecem-se para desempenhar papéis e tarefas não obrigatórias	1	2	3	4	5
9.	Na minha organização os funcionários esforçam-se por adquirir novas competências que possam contribuir para a melhoria do seu trabalho.	1	2	3	4	5
10	Na minha organização os funcionários ajudam o chefe sempre que ele necessita e têm disponibilidade.	1	2	3	4	5

## ANEXO B – Estatística descritiva da amostra

### *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	1001	18	72	43.86	10.884
Valid N (listwise)	1001				

### *Género*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	784	78.3	78.3	78.3
Masculino	217	21.7	21.7	100.0
Total	1001	100.0	100.0	

### *HabLit*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igual ou Inferior ao 12º ano	121	12.1	12.1	12.1
Licenciatura	543	54.2	54.2	66.3
Mestrado ou Superior	337	33.7	33.7	100.0
Total	1001	100.0	100.0	

### *Contrato*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A Termo Incerto	81	8.1	8.1	8.1
A Termo Certo	188	18.8	18.8	26.9
Sem Termo	631	63.0	63.0	89.9
Trabalhador Independente	68	6.8	6.8	96.7
Outro	33	3.3	3.3	100.0
Total	1001	100.0	100.0	

### *Antiguidade*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 1 ano	62	6.2	6.2	6.2
De 1 a 3 anos	173	17.3	17.3	23.5
De 4 a 6 anos	173	17.3	17.3	40.8
De 7 a 10 anos	140	14.0	14.0	54.7
De 11 a 15 anos	141	14.1	14.1	68.8
Mais do que 15 anos	312	31.2	31.2	100.0
Total	1001	100.0	100.0	

*Setor*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Público	361	36.1	36.1	36.1
	Privado	563	56.2	56.2	92.3
	Público/ Privado	77	7.7	7.7	100.0
	Total	1001	100.0	100.0	

*Rtrab*

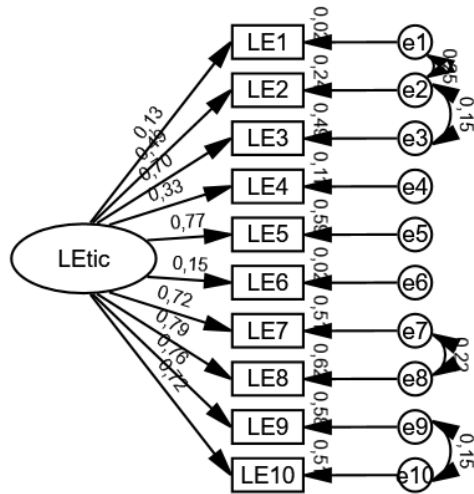
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Presencial	762	76.1	76.1	76.1
	Híbrido	176	17.6	17.6	93.7
	Remoto	63	6.3	6.3	100.0
	Total	1001	100.0	100.0	

*Dias*

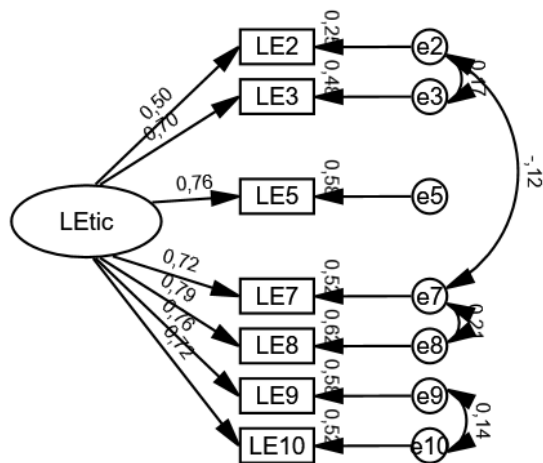
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 dia	11	6.3	6.3	6.3
	2 dias	29	16.5	16.5	22.7
	3 dias	48	27.3	27.3	50.0
	4 dias	12	6.8	6.8	56.8
	Variável	76	43.2	43.2	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

ANEXO C – Qualidades métricas dos instrumentos

Liderança ética  
Validade



$X^2(31)=90,673$ ;  $p=,000$ ;  $X^2df=2,925$   
 ;CFI=,982; GFI=,981; TLI=,975  
 ;RMSEA=,044;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,821$



$X^2(10)=23,300$ ;  $p=,010$ ;  $X^2df=2,330$   
 ;CFI=,996; GFI=,993; TLI=,991  
 ;RMSEA=,036;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,863$

## Fiabilidade

### Reliability Statistics

<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>N of Items</u>
.786	10

### Item-Total Statistics

	<u>Scale Mean if Item Deleted</u>	<u>Scale Variance if Item Deleted</u>	<u>Corrected Item-Total Correlation</u>	<u>Cronbach's Alpha if Item Deleted</u>
LE1	48.52	27.560	.131	.798
LE2	48.36	24.863	.452	.770
LE3	48.39	23.283	.632	.749
LE4	48.56	25.460	.289	.788
LE5	48.22	23.369	.681	.746
LE6	48.90	24.718	.126	.843
LE7	48.36	21.999	.647	.742
LE8	48.27	22.746	.702	.741
LE9	48.28	22.610	.666	.743
LE10	48.36	22.528	.617	.747

### Reliability Statistics

<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>N of Items</u>
.878	7

### Item-Total Statistics

	<u>Scale Mean if Item Deleted</u>	<u>Scale Variance if Item Deleted</u>	<u>Corrected Item-Total Correlation</u>	<u>Cronbach's Alpha if Item Deleted</u>
LE2	32.94	16.711	.468	.883
LE3	32.97	15.350	.662	.860
LE5	32.79	15.506	.699	.857
LE7	32.93	14.296	.672	.860
LE8	32.84	14.832	.749	.849
LE9	32.86	14.674	.717	.853
LE10	32.93	14.487	.681	.858

## Sensibilidade

### Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
LE2	1001	0	6.00	-2.684	.077	12.218	.154	1	6	
LE3	1001	0	6.00	-2.508	.077	9.453	.154	1	6	
LE5	1001	0	6.00	-2.640	.077	9.417	.154	1	6	
LE7	1001	0	6.00	-2.519	.077	7.270	.154	1	6	
LE8	1001	0	6.00	-2.848	.077	10.879	.154	1	6	
LE9	1001	0	6.00	-2.745	.077	9.360	.154	1	6	
LE10	1001	0	6.00	-2.735	.077	9.000	.154	1	6	

*Descriptives*

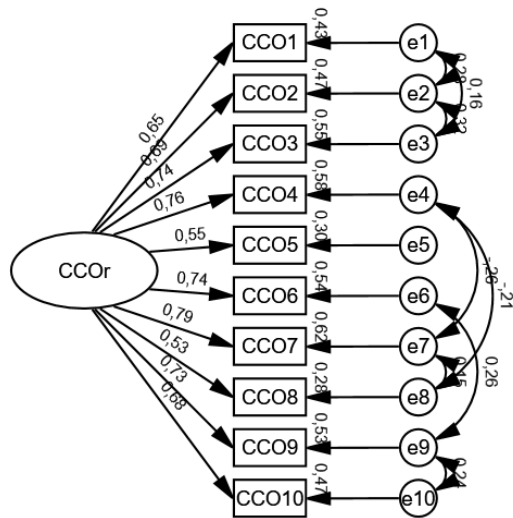
	Statistic	Std. Error
BEstar	Mean	3.9952
	Median	4.1000
	Skewness	-.993
	Kurtosis	.884

*Tests of Normality*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Bestar	.150	1001	<.001	.933	1001	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

## Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional Validade



$\chi^2(27)=73,104$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=2,708$   
 ;CFI=,990; GFI=,985; TLI=,984  
 ;RMSEA=,041;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,888$

## Fiabilidade

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	10

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO1	29.99	39.561	.653	.891
CCO2	30.43	38.453	.689	.888
CCO3	30.49	37.710	.723	.886
CCO4	30.15	39.467	.671	.890
CCO5	30.12	40.282	.510	.900
CCO6	30.32	38.601	.708	.887
CCO7	30.49	38.296	.732	.886
CCO8	31.10	39.862	.493	.902
CCO9	30.31	38.361	.715	.887
CCO10	30.06	39.443	.658	.891

## Sensibilidade

### Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
CCO1	1001	0	4.00	-.726	.077	.692	.154	1	5
CCO2	1001	0	3.00	-.405	.077	-.023	.154	1	5
CCO3	1001	0	3.00	-.489	.077	-.087	.154	1	5
CCO4	1001	0	4.00	-.727	.077	.502	.154	1	5
CCO5	1001	0	4.00	-.654	.077	.288	.154	1	5
CCO6	1001	0	4.00	-.702	.077	.317	.154	1	5
CCO7	1001	0	3.00	-.443	.077	.145	.154	1	5
CCO8	1001	0	3.00	.200	.077	-.573	.154	1	5
CCO9	1001	0	4.00	-.715	.077	.334	.154	1	5
CCO10	1001	0	4.00	-.851	.077	.884	.154	1	5

### Descriptives

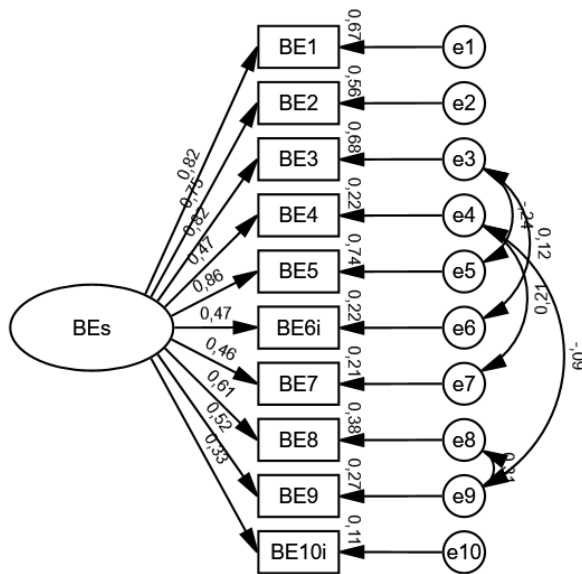
	Statistic	Std. Error
CCOrg Mean	3.3717	.02181
Median	3.5000	
Skewness	-.505	.077
Kurtosis	.586	.154

### Tests of Normality

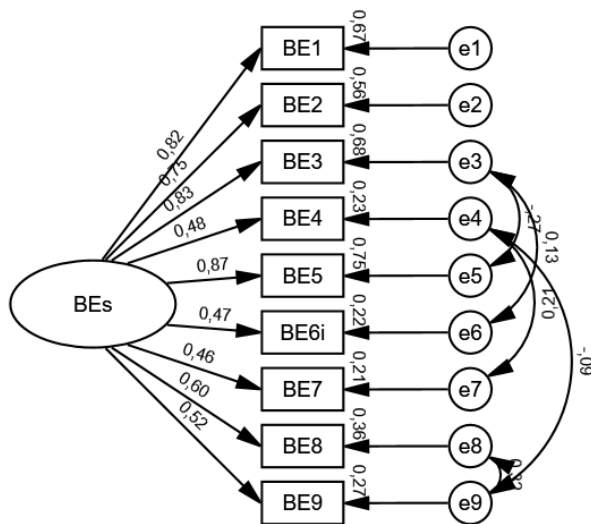
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CCOrg	.096	1001	<.001	.974	1001	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

**Escala de Bem-estar**  
**Validade**



$X^2(30)=224,072$ ;  $p=,000$ ;  $X^2df=7,469$   
 ;CFI=,951; GFI=,957; TLI=,927  
 ;RMSEA=,080;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



$X^2(22)=59,003$ ;  $p=,000$ ;  $X^2df=2,682$   
 ;CFI=,990; GFI=,987; TLI=,984  
 ;RMSEA=,041;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,870$

## Fiabilidade

### *Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	10

### *Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BE1	35.69	26.483	.731	.828
BE2	35.97	26.469	.676	.832
BE3	36.02	25.169	.743	.824
BE4	35.69	28.721	.404	.853
BE5	35.67	26.047	.747	.826
BE6i	36.09	27.759	.448	.851
BE7	35.89	27.943	.443	.851
BE8	36.27	25.956	.644	.833
BE9	36.78	25.464	.515	.849
BE10i	35.50	28.870	.338	.859

### *Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	9

### *Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BE1	31.24	23.059	.732	.832
BE2	31.52	22.958	.688	.835
BE3	31.57	21.777	.750	.827
BE4	31.24	24.889	.439	.857
BE5	31.22	22.595	.756	.829
BE6i	31.64	24.316	.437	.858
BE7	31.44	24.327	.453	.857
BE8	31.82	22.817	.611	.842
BE9	32.33	22.176	.505	.858

## Sensibilidad

### Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
BE1	1001	0	4.00	-.661	.077	-.314	.154	2	5
BE2	1001	0	4.00	-.830	.077	1.067	.154	1	5
BE3	1001	0	4.00	-.698	.077	.193	.154	1	5
BE4	1001	0	4.00	-1.041	.077	1.294	.154	1	5
BE5	1001	0	4.00	-.908	.077	.406	.154	1	5
BE6i	1001	0	4.00	-.964	.077	1.301	.154	1	5
BE7	1001	0	4.00	-.986	.077	1.081	.154	1	5
BE8	1001	0	4.00	-.603	.077	.051	.154	1	5
BE9	1001	0	3.00	-.584	.077	-.626	.154	1	5
BE10i	1001	0	5.00	-1.508	.077	1.651	.154	1	5

### Descriptives

	Statistic	Std. Error
BEstar	Mean	3.9952
	Median	4.1000
	Skewness	-.993
	Kurtosis	.884

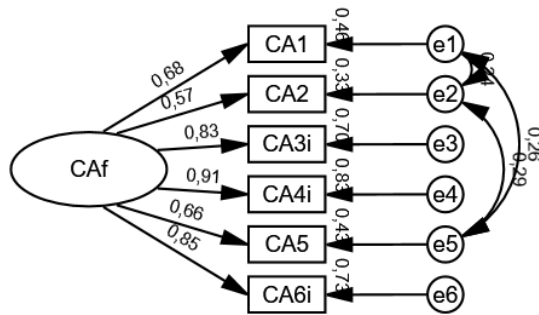
### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
BEstar	.150	1001	<.001	.933	1001	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

## Escala de Compromisso Afetivo

### Validade



$\chi^2(6)=10,214$ ;  $p=.116$ ;  $\chi^2_{df}=1,702$   
 ;CFI=.999; GFI=.997; TLI=.997  
 ;RMSEA=.027;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=.919$

### Fiabilidade

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CA1	27.26	41.795	.706	.882
CA2	27.52	46.364	.612	.895
CA3i	27.31	41.687	.755	.874
CA4i	27.19	41.867	.816	.865
CA5	27.19	43.685	.687	.884
CA6i	27.34	42.040	.764	.873

## Sensibilidad

### Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
CA1	1001	0	6.00	-1.229	.077	.513	.154	1	7
CA2	1001	0	6.00	-1.152	.077	.779	.154	1	7
CA3i	1001	0	6.00	-1.073	.077	.097	.154	1	7
CA4i	1001	0	6.00	-1.258	.077	.683	.154	1	7
CA5	1001	0	6.00	-1.280	.077	.857	.154	1	7
CA6i	1001	0	6.00	-1.148	.077	.358	.154	1	7

### Descriptives

	Statistic	Std. Error
CAfet	Mean	5.4604
	Median	5.8333
	Skewness	-1.129
	Kurtosis	.647

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CAfet	.165	1001	<.001	.886	1001	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

### *One-Sample Statistics*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Lética	1001	5.4580	.57873	.01829
CAfet	1001	5.4604	1.29681	.04099

### *One-Sample Test*

Test Value = 4							
		Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
t	df	One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper	
LÉtica	79.710	1000	<.001	<.001	1.45804	1.4221	1.4939
CAfet	35.629	1000	<.001	<.001	1.46037	1.3799	1.5408

### *One-Sample Effect Sizes*

		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
LÉtica	Cohen's d	.57873	2.519	2.393	2.646
	Hedges' correction	.57916	2.518	2.391	2.644
CAfet	Cohen's d	1.29681	1.126	1.047	1.205
	Hedges' correction	1.29778	1.125	1.046	1.204

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

### *One-Sample Statistics*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BEstar	1001	3.9952	.57156	.01807
CCOrg	1001	3.3717	.69012	.02181

*One-Sample Test*

---

Test Value = 3

---

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided	Two-Sided		Lower	Upper
			p	p			
BEstar	55.090	1000	<.001	<.001	.99520	.9598	1.0307
CCOrg	17.042	1000	<.001	<.001	.37173	.3289	.4145

---

*One-Sample Effect Sizes*

---

	Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval		
			Lower	Upper	
BEstar	Cohen's d	.57156	1.741	1.643	1.839
	Hedges' correction	.57199	1.740	1.642	1.838
CCOrg	Cohen's d	.69012	.539	.472	.605
	Hedges' correction	.69064	.538	.472	.604

---

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

## ANEXO E – Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

### *Group Statistics*

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LÉtica	Feminino	784	5.4145	.60828	.02172
	Masculino	217	5.6152	.42147	.02861
BEstar	Feminino	784	3.9805	.58925	.02104
	Masculino	217	4.0484	.50010	.03395
CAfet	Feminino	784	5.3971	1.30103	.04647
	Masculino	217	5.6889	1.25806	.08540
CCOrg	Feminino	784	3.3686	.70444	.02516
	Masculino	217	3.3829	.63715	.04325

		Levene's Test				Significance		Mean Difference	Std. Error Difference
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p		
LÉtica	Equal variances assumed	19.691	<.001	-4.565	999	<.001	<.001	-.20067	.04396
	Equal variances not assumed			-5.586	491.759	<.001	<.001	-.20067	.03592
BEstar	Equal variances assumed	13.646	<.001	-1.550	999	.061	.121	-.06790	.04381
	Equal variances not assumed			-1.700	397.697	.045	.090	-.06790	.03994
CAfet	Equal variances assumed	2.231	.136	-2.945	999	.002	.003	-.29183	.09909
	Equal variances not assumed			-3.002	354.244	.001	.003	-.29183	.09722
CCOrg	Equal variances assumed	4.933	.027	-.271	999	.393	.787	-.01433	.05296
	Equal variances not assumed			-.286	375.043	.387	.775	-.01433	.05004

*Independent Samples Effect Sizes*

		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
LÉtica	Cohen's d	.57307	-.350	-.501	-.199
	Hedges' correction	.57350	-.350	-.501	-.199
	Glass's delta	.42147	-.476	-.632	-.319
BEstar	Cohen's d	.57116	-.119	-.269	.032
	Hedges' correction	.57159	-.119	-.269	.032
	Glass's delta	.50010	-.136	-.287	.015
CAfet	Cohen's d	1.29186	-.226	-.377	-.075
	Hedges' correction	1.29283	-.226	-.376	-.075
	Glass's delta	1.25806	-.232	-.384	-.080
CCOrg	Cohen's d	.69044	-.021	-.171	.130
	Hedges' correction	.69096	-.021	-.171	.130
	Glass's delta	.63715	-.022	-.173	.128

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

*Descriptives*

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
LÉtica	Igual ou Inferior ao 12º ano	121	5.2417	.66785	.06071	5.1215	5.3619	2.38	6.00
	Licenciatura	543	5.4622	.54047	.02319	5.4167	5.5078	1.75	6.00
	Mestrado ou Superior	337	5.5289	.58685	.03197	5.4660	5.5918	1.38	6.00
	Total	1001	5.4580	.57873	.01829	5.4221	5.4939	1.38	6.00
BEstar	Igual ou Inferior ao 12º ano	121	3.6678	.60748	.05523	3.5584	3.7771	2.20	5.00
	Licenciatura	543	3.9950	.57042	.02448	3.9469	4.0431	1.50	5.00
	Mestrado ou Superior	337	4.1131	.51288	.02794	4.0581	4.1680	2.40	5.00
	Total	1001	3.9952	.57156	.01807	3.9598	4.0307	1.50	5.00
CAfet	Igual ou Inferior ao 12º ano	121	4.8650	1.20172	.10925	4.6487	5.0813	1.50	7.00
	Licenciatura	543	5.4635	1.28950	.05534	5.3548	5.5722	1.00	7.00
	Mestrado ou Superior	337	5.6691	1.27893	.06967	5.5321	5.8062	1.33	7.00
	Total	1001	5.4604	1.29681	.04099	5.3799	5.5408	1.00	7.00
CCOrg	Igual ou Inferior ao 12º ano	121	3.2174	.73549	.06686	3.0850	3.3497	1.20	5.00
	Licenciatura	543	3.3536	.71312	.03060	3.2935	3.4137	1.10	5.00
	Mestrado ou Superior	337	3.4564	.62261	.03392	3.3897	3.5231	1.10	5.00
	Total	1001	3.3717	.69012	.02181	3.3289	3.4145	1.10	5.00

*ANOVA*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LÉtica	Between Groups	7.365	2	3.682	11.219	<.001
	Within Groups	327.561	998	.328		
	Total	334.925	1000			
BEstar	Between Groups	17.654	2	8.827	28.506	<.001
	Within Groups	309.023	998	.310		
	Total	326.677	1000			
CAfet	Between Groups	57.582	2	28.791	17.692	<.001
	Within Groups	1624.124	998	1.627		
	Total	1681.706	1000			
CCOrg	Between Groups	5.477	2	2.739	5.805	.003
	Within Groups	470.793	998	.472		
	Total	476.270	1000			

*ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>*

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
LÉtica	Eta-squared	.022	.007	.042
	Epsilon-squared	.020	.005	.040
	Omega-squared Fixed-effect	.020	.005	.040
	Omega-squared Random-effect	.010	.002	.020
BEstar	Eta-squared	.054	.029	.082
	Epsilon-squared	.052	.027	.081
	Omega-squared Fixed-effect	.052	.027	.080
	Omega-squared Random-effect	.027	.014	.042
CAfet	Eta-squared	.034	.015	.058
	Epsilon-squared	.032	.013	.056
	Omega-squared Fixed-effect	.032	.013	.056
	Omega-squared Random-effect	.016	.006	.029
CCOrg	Eta-squared	.011	.001	.027
	Epsilon-squared	.010	-.001	.025
	Omega-squared Fixed-effect	.010	-.001	.025
	Omega-squared Random-effect	.005	.000	.013

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) HabLit	(J) HabLit	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LÉtica	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-.22051*	.05759	<.001	-.3557	-.0853
		Mestrado ou Superior	-.28720*	.06072	<.001	-.4297	-.1447
		Licenciatura	.22051*	.05759	<.001	.0853	.3557
	Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	-.06668	.03973	.214	-.1599	.0266
		Mestrado ou Superior	.28720*	.06072	<.001	.1447	.4297
		Licenciatura	.06668	.03973	.214	-.0266	.1599
BEstar	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-.32726*	.05594	<.001	-.4586	-.1960
		Mestrado ou Superior	-.44529*	.05897	<.001	-.5837	-.3069
		Licenciatura	.32726*	.05594	<.001	.1960	.4586
	Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	-.11803*	.03859	.006	-.2086	-.0275
		Mestrado ou Superior	.44529*	.05897	<.001	.3069	.5837
		Licenciatura	.11803*	.03859	.006	.0275	.2086
CAfet	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-.59846*	.12824	<.001	-.8995	-.2974
		Mestrado ou Superior	-.80413*	.13520	<.001	-1.1215	-.4868
		Licenciatura	.59846*	.12824	<.001	.2974	.8995
	Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	-.20566	.08846	.053	-.4133	.0020
		Mestrado ou Superior	.80413*	.13520	<.001	.4868	1.1215
		Licenciatura	.20566	.08846	.053	-.0020	.4133
CCOrg	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-.13624	.06905	.119	-.2983	.0258
		Mestrado ou Superior	-.23902*	.07279	.003	-.4099	-.0682
	Licenciatura	Igual ou Inferior ao 12º ano	.13624	.06905	.119	-.0258	.2983

	Mestrado Superior	ou Igual ao 12º ano	ou Inferior ao 12º ano	ou Licenciatura	ou	-.10279	.04763	.079	-.2146	.0090
Mestrado Superior						.23902*	.07279	.003	.0682	.4099
						.10279	.04763	.079	-.0090	.2146

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Descriptives

						95% Confidence Interval for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
LÉtica	Menos de 1 ano	62	5.5867	.40017	.05082	5.4851	5.6883	3.63	6.00
	De 1 a 3 anos	173	5.4321	.65446	.04976	5.3339	5.5303	2.00	6.00
	De 4 a 6 anos	173	5.5108	.48316	.03673	5.4383	5.5833	3.50	6.00
	De 7 a 10 anos	140	5.6170	.47468	.04012	5.5376	5.6963	2.88	6.00
	De 11 a 15 anos	141	5.4220	.73231	.06167	5.3001	5.5439	1.75	6.00
	Mais do que 15 anos	312	5.3626	.55775	.03158	5.3004	5.4247	1.38	6.00
	Total	1001	5.4580	.57873	.01829	5.4221	5.4939	1.38	6.00
BEstar	Menos de 1 ano	62	3.8645	.67145	.08527	3.6940	4.0350	1.50	4.80
	De 1 a 3 anos	173	3.9353	.61538	.04679	3.8429	4.0276	2.00	5.00
	De 4 a 6 anos	173	3.9116	.57160	.04346	3.8258	3.9973	2.30	5.00
	De 7 a 10 anos	140	4.1271	.49193	.04158	4.0449	4.2093	2.20	4.90
	De 11 a 15 anos	141	4.0319	.61124	.05148	3.9301	4.1337	1.70	5.00
	Mais do que 15 anos	312	4.0250	.52618	.02979	3.9664	4.0836	2.30	5.00
	Total	1001	3.9952	.57156	.01807	3.9598	4.0307	1.50	5.00
CAfet	Menos de 1 ano	62	4.7796	1.51398	.19228	4.3951	5.1640	1.00	7.00
	De 1 a 3 anos	173	5.3382	1.43411	.10903	5.1229	5.5534	1.50	7.00
	De 4 a 6 anos	173	5.4104	1.30326	.09908	5.2148	5.6060	1.33	7.00
	De 7 a 10 anos	140	5.9024	1.04189	.08806	5.7283	6.0765	2.17	7.00

	De 11 a 15 anos	141	5.5780	1.40909	.11867	5.3434	5.8126	1.17	7.00
	Mais do que 15 anos	312	5.4396	1.14249	.06468	5.3124	5.5669	1.50	7.00
	Total	1001	5.4604	1.29681	.04099	5.3799	5.5408	1.00	7.00
CCOrg	Menos de 1 ano	62	3.3742	.65058	.08262	3.2090	3.5394	1.30	4.60
	De 1 a 3 anos	173	3.3497	.69027	.05248	3.2461	3.4533	1.50	5.00
	De 4 a 6 anos	173	3.3399	.71225	.05415	3.2330	3.4468	1.10	5.00
	De 7 a 10 anos	140	3.4707	.64132	.05420	3.3635	3.5779	1.20	4.90
	De 11 a 15 anos	141	3.4340	.65823	.05543	3.3244	3.5436	1.10	5.00
	Mais do que 15 anos	312	3.3285	.71873	.04069	3.2485	3.4086	1.10	5.00
	Total	1001	3.3717	.69012	.02181	3.3289	3.4145	1.10	5.00

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LÉtica	Between Groups	8.187	5	1.637	4.987	<.001
	Within Groups	326.738	995	.328		
	Total	334.925	1000			
BEstar	Between Groups	5.795	5	1.159	3.594	.003
	Within Groups	320.882	995	.322		
	Total	326.677	1000			
CAfet	Between Groups	61.190	5	12.238	7.514	<.001
	Within Groups	1620.516	995	1.629		
	Total	1681.706	1000			
CCOrg	Between Groups	2.761	5	.552	1.160	.327
	Within Groups	473.509	995	.476		
	Total	476.270	1000			

*ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>*

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
LÉtica	Eta-squared	.024	.006	.042
	Epsilon-squared	.020	.001	.037
	Omega-squared Fixed-effect	.020	.001	.037
	Omega-squared Random-effect	.004	.000	.008
BEstar	Eta-squared	.018	.002	.033
	Epsilon-squared	.013	-.003	.028
	Omega-squared Fixed-effect	.013	-.003	.028
	Omega-squared Random-effect	.003	-.001	.006
CAfet	Eta-squared	.036	.014	.058
	Epsilon-squared	.032	.009	.053
	Omega-squared Fixed-effect	.032	.009	.053
	Omega-squared Random-effect	.006	.002	.011
CCOrg	Eta-squared	.006	.000	.013
	Epsilon-squared	.001	-.005	.008
	Omega-squared Fixed-effect	.001	-.005	.008
	Omega-squared Random-effect	.000	-.001	.002

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

*Multiple Comparisons*

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LÉtica	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	.15461	.08482	.451	-.0876	.3968
		De 4 a 6 anos	.07586	.08482	.948	-.1663	.3180
		De 7 a 10 anos	-.03027	.08742	.999	-.2799	.2193
		De 11 a 15 anos	.16471	.08732	.411	-.0846	.4140
		Mais do que 15 anos	.22411	.07968	.056	-.0034	.4516
	De 1 a 3 anos	Menos de 1 ano	-.15461	.08482	.451	-.3968	.0876
		De 4 a 6 anos	-.07876	.06161	.797	-.2547	.0972
		De 7 a 10 anos	-.18488	.06514	.052	-.3709	.0011
		De 11 a 15 anos	.01010	.06502	1.000	-.1755	.1957
		Mais do que 15 anos	.06950	.05432	.796	-.0856	.2246

	De 4 a 6 anos	Menos de 1 ano	-.07586	.08482	.948	-.3180	.1663
		De 1 a 3 anos	.07876	.06161	.797	-.0972	.2547
		De 7 a 10 anos	-.10613	.06514	.579	-.2921	.0799
		De 11 a 15 anos	.08885	.06502	.747	-.0968	.2745
		Mais do que 15 anos	.14826	.05432	.070	-.0068	.3034
	De 7 a 10 anos	Menos de 1 ano	.03027	.08742	.999	-.2193	.2799
		De 1 a 3 anos	.18488	.06514	.052	-.0011	.3709
		De 4 a 6 anos	.10613	.06514	.579	-.0799	.2921
		De 11 a 15 anos	.19498	.06837	.050	-.0002	.3902
		Mais do que 15 anos	.25438*	.05829	<.001	.0879	.4208
	De 11 a 15 anos	Menos de 1 ano	-.16471	.08732	.411	-.4140	.0846
		De 1 a 3 anos	-.01010	.06502	1.000	-.1957	.1755
		De 4 a 6 anos	-.08885	.06502	.747	-.2745	.0968
		De 7 a 10 anos	-.19498	.06837	.050	-.3902	.0002
		Mais do que 15 anos	.05941	.05815	.911	-.1066	.2254
	Mais do que 15 anos	Menos de 1 ano	-.22411	.07968	.056	-.4516	.0034
		De 1 a 3 anos	-.06950	.05432	.796	-.2246	.0856
		De 4 a 6 anos	-.14826	.05432	.070	-.3034	.0068
		De 7 a 10 anos	-.25438*	.05829	<.001	-.4208	-.0879
		De 11 a 15 anos	-.05941	.05815	.911	-.2254	.1066
BESTAR	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	-.07074	.08406	.960	-.3108	.1693
		De 4 a 6 anos	-.04704	.08406	.994	-.2871	.1930
		De 7 a 10 anos	-.26263*	.08663	.030	-.5100	-.0153
		De 11 a 15 anos	-.16740	.08654	.382	-.4145	.0797
		Mais do que 15 anos	-.16048	.07896	.325	-.3859	.0650
	De 1 a 3 anos	Menos de 1 ano	.07074	.08406	.960	-.1693	.3108
		De 4 a 6 anos	.02370	.06106	.999	-.1506	.1980
		De 7 a 10 anos	-.19188*	.06456	.036	-.3762	-.0076
		De 11 a 15 anos	-.09665	.06443	.664	-.2806	.0873
		Mais do que 15 anos	-.08974	.05383	.554	-.2434	.0640
	De 4 a 6 anos	Menos de 1 ano	.04704	.08406	.994	-.1930	.2871
		De 1 a 3 anos	-.02370	.06106	.999	-.1980	.1506
		De 7 a 10 anos	-.21558*	.06456	.011	-.3999	-.0313
		De 11 a 15 anos	-.12035	.06443	.423	-.3043	.0636
		Mais do que 15 anos	-.11344	.05383	.284	-.2671	.0403

	De 7 a 10 anos	Menos de 1 ano	.26263*	.08663	.030	.0153	.5100
		De 1 a 3 anos	.19188*	.06456	.036	.0076	.3762
		De 4 a 6 anos	.21558*	.06456	.011	.0313	.3999
		De 11 a 15 anos	.09523	.06775	.724	-.0982	.2887
		Mais do que 15 anos	.10214	.05777	.487	-.0628	.2671
<hr/>							
	De 11 a 15 anos	Menos de 1 ano	.16740	.08654	.382	-.0797	.4145
		De 1 a 3 anos	.09665	.06443	.664	-.0873	.2806
		De 4 a 6 anos	.12035	.06443	.423	-.0636	.3043
		De 7 a 10 anos	-.09523	.06775	.724	-.2887	.0982
		Mais do que 15 anos	.00691	.05763	1.000	-.1576	.1715
<hr/>							
	Mais do que 15 anos	Menos de 1 ano	.16048	.07896	.325	-.0650	.3859
		De 1 a 3 anos	.08974	.05383	.554	-.0640	.2434
		De 4 a 6 anos	.11344	.05383	.284	-.0403	.2671
		De 7 a 10 anos	-.10214	.05777	.487	-.2671	.0628
		De 11 a 15 anos	-.00691	.05763	1.000	-.1715	.1576
<hr/>							
CAfet	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	-.55858*	.18890	.037	-1.0979	-.0192
		De 4 a 6 anos	-.63083*	.18890	.011	-1.1702	-.0915
		De 7 a 10 anos	-1.12281*	.19468	<.001	-1.6787	-.5669
		De 11 a 15 anos	-.79844*	.19447	<.001	-1.3537	-.2432
		Mais do que 15 anos	-.66007*	.17745	.003	-1.1667	-.1534
<hr/>							
	De 1 a 3 anos	Menos de 1 ano	.55858*	.18890	.037	.0192	1.0979
		De 4 a 6 anos	-.07225	.13722	.995	-.4640	.3195
		De 7 a 10 anos	-.56423*	.14508	.001	-.9785	-.1500
		De 11 a 15 anos	-.23986	.14479	.561	-.6533	.1736
		Mais do que 15 anos	-.10149	.12097	.960	-.4469	.2439
<hr/>							
	De 4 a 6 anos	Menos de 1 ano	.63083*	.18890	.011	.0915	1.1702
		De 1 a 3 anos	.07225	.13722	.995	-.3195	.4640
		De 7 a 10 anos	-.49198*	.14508	.009	-.9062	-.0777
		De 11 a 15 anos	-.16761	.14479	.857	-.5810	.2458
		Mais do que 15 anos	-.02923	.12097	1.000	-.3746	.3162
<hr/>							
	De 7 a 10 anos	Menos de 1 ano	1.12281*	.19468	<.001	.5669	1.6787
		De 1 a 3 anos	.56423*	.14508	.001	.1500	.9785
		De 4 a 6 anos	.49198*	.14508	.009	.0777	.9062
		De 11 a 15 anos	.32437	.15226	.272	-.1104	.7591
		Mais do que 15 anos	.46274*	.12982	.005	.0921	.8334
<hr/>							

	De 11 a 15 anos	Menos de 1 ano	.79844*	.19447	<.001	.2432	1.3537
		De 1 a 3 anos	.23986	.14479	.561	-.1736	.6533
		De 4 a 6 anos	.16761	.14479	.857	-.2458	.5810
		De 7 a 10 anos	-.32437	.15226	.272	-.7591	.1104
		Mais do que 15 anos	.13838	.12950	.894	-.2314	.5081
<hr/>							
	Mais do que 15 anos	Menos de 1 ano	.66007*	.17745	.003	.1534	1.1667
		De 1 a 3 anos	.10149	.12097	.960	-.2439	.4469
		De 4 a 6 anos	.02923	.12097	1.000	-.3162	.3746
		De 7 a 10 anos	-.46274*	.12982	.005	-.8334	-.0921
		De 11 a 15 anos	-.13838	.12950	.894	-.5081	.2314
<hr/>							
CCOrg	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	.02448	.10211	1.000	-.2671	.3160
		De 4 a 6 anos	.03431	.10211	.999	-.2572	.3259
		De 7 a 10 anos	-.09652	.10524	.942	-.3970	.2040
		De 11 a 15 anos	-.05985	.10512	.993	-.3600	.2403
		Mais do que 15 anos	.04567	.09592	.997	-.2282	.3195
<hr/>							
	De 1 a 3 anos	Menos de 1 ano	-.02448	.10211	1.000	-.3160	.2671
		De 4 a 6 anos	.00983	.07417	1.000	-.2020	.2216
		De 7 a 10 anos	-.12100	.07842	.636	-.3449	.1029
		De 11 a 15 anos	-.08433	.07827	.890	-.3078	.1391
		Mais do que 15 anos	.02119	.06539	1.000	-.1655	.2079
<hr/>							
	De 4 a 6 anos	Menos de 1 ano	-.03431	.10211	.999	-.3259	.2572
		De 1 a 3 anos	-.00983	.07417	1.000	-.2216	.2020
		De 7 a 10 anos	-.13083	.07842	.553	-.3547	.0931
		De 11 a 15 anos	-.09416	.07827	.835	-.3176	.1293
		Mais do que 15 anos	.01136	.06539	1.000	-.1754	.1981
<hr/>							
	De 7 a 10 anos	Menos de 1 ano	.09652	.10524	.942	-.2040	.3970
		De 1 a 3 anos	.12100	.07842	.636	-.1029	.3449
		De 4 a 6 anos	.13083	.07842	.553	-.0931	.3547
		De 11 a 15 anos	.03667	.08231	.998	-.1983	.2717
		Mais do que 15 anos	.14219	.07017	.328	-.0582	.3426
<hr/>							
	De 11 a 15 anos	Menos de 1 ano	.05985	.10512	.993	-.2403	.3600
		De 1 a 3 anos	.08433	.07827	.890	-.1391	.3078
		De 4 a 6 anos	.09416	.07827	.835	-.1293	.3176
		De 7 a 10 anos	-.03667	.08231	.998	-.2717	.1983
		Mais do que 15 anos	.10552	.07000	.660	-.0944	.3054
<hr/>							

Mais do que 15 anos	Menos de 1 ano	-.04567	.09592	.997	-.3195	.2282
	De 1 a 3 anos	-.02119	.06539	1.000	-.2079	.1655
	De 4 a 6 anos	-.01136	.06539	1.000	-.1981	.1754
	De 7 a 10 anos	-.14219	.07017	.328	-.3426	.0582
	De 11 a 15 anos	-.10552	.07000	.660	-.3054	.0944

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
LÉtica	A Termo Incerto	81	5.3071	.61810	.06868	5.1704	5.4438	2.13	6.00
	A Termo Certo	188	5.5765	.47115	.03436	5.5087	5.6442	3.13	6.00
	Sem Termo	631	5.4641	.60309	.02401	5.4170	5.5113	1.38	6.00
	Trabalhador Independente	68	5.3658	.49687	.06025	5.2455	5.4861	2.75	6.00
	Outro	33	5.2273	.56808	.09889	5.0258	5.4287	3.13	5.88
	Total	1001	5.4580	.57873	.01829	5.4221	5.4939	1.38	6.00
	BEstar	A Termo Incerto	81	3.7852	.65405	.07267	3.6406	3.9298	2.00
A Termo Certo		188	4.0521	.53772	.03922	3.9748	4.1295	2.20	5.00
Sem Termo		631	4.0013	.56968	.02268	3.9567	4.0458	1.50	5.00
Trabalhador Independente		68	4.1206	.42726	.05181	4.0172	4.2240	3.00	4.90
Outro		33	3.8121	.69181	.12043	3.5668	4.0574	2.30	4.80
Total		1001	3.9952	.57156	.01807	3.9598	4.0307	1.50	5.00
CAfet		A Termo Incerto	81	4.7469	1.58094	.17566	4.3973	5.0965	1.33
	A Termo Certo	188	5.6064	1.10375	.08050	5.4476	5.7652	2.00	7.00
	Sem Termo	631	5.5346	1.25767	.05007	5.4363	5.6329	1.00	7.00
	Trabalhador Independente	68	5.6838	1.16618	.14142	5.4015	5.9661	3.33	7.00
	Outro	33	4.5000	1.61804	.28166	3.9263	5.0737	1.33	7.00
	Total	1001	5.4604	1.29681	.04099	5.3799	5.5408	1.00	7.00
	CCOrg	A Termo Incerto	81	3.1086	.79044	.08783	2.9339	3.2834	1.20
A Termo Certo		188	3.4106	.66235	.04831	3.3153	3.5059	1.30	5.00
Sem Termo		631	3.3780	.65775	.02618	3.3266	3.4294	1.10	5.00
Trabalhador Independente		68	3.5779	.62530	.07583	3.4266	3.7293	2.50	5.00
Outro		33	3.2515	1.06364	.18516	2.8744	3.6287	1.10	5.00
Total		1001	3.3717	.69012	.02181	3.3289	3.4145	1.10	5.00

*ANOVA*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LÉtica	Between Groups	6.841	4	1.710	5.192	<.001
	Within Groups	328.084	996	.329		
	Total	334.925	1000			
BEstar	Between Groups	6.380	4	1.595	4.960	<.001
	Within Groups	320.297	996	.322		
	Total	326.677	1000			
CAfet	Between Groups	82.547	4	20.637	12.853	<.001
	Within Groups	1599.159	996	1.606		
	Total	1681.706	1000			
CCOrg	Between Groups	9.284	4	2.321	4.950	<.001
	Within Groups	466.986	996	.469		
	Total	476.270	1000			

*ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>*

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
LÉtica	Eta-squared	.020	.004	.037
	Epsilon-squared	.016	.000	.034
	Omega-squared Fixed-effect	.016	.000	.034
	Omega-squared Random-effect	.004	.000	.009
BEstar	Eta-squared	.020	.004	.036
	Epsilon-squared	.016	.000	.032
	Omega-squared Fixed-effect	.016	.000	.032
	Omega-squared Random-effect	.004	.000	.008
CAfet	Eta-squared	.049	.024	.074
	Epsilon-squared	.045	.020	.071
	Omega-squared Fixed-effect	.045	.020	.071
	Omega-squared Random-effect	.012	.005	.019
CCOrg	Eta-squared	.019	.004	.036
	Epsilon-squared	.016	.000	.032
	Omega-squared Fixed-effect	.016	.000	.032
	Omega-squared Random-effect	.004	.000	.008

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Contrato	(J) Contrato	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LÉtica	A Termo Incerto	A Termo Certo	-.26936*	.07628	.004	-.4778	-.0609
		Sem Termo	-.15705	.06774	.140	-.3422	.0281
		Trabalhador Independente	-.05871	.09440	.972	-.3167	.1993
		Outro	.07983	.11853	.962	-.2441	.4037
	A Termo Certo	A Termo Incerto	.26936*	.07628	.004	.0609	.4778
		Sem Termo	.11232	.04769	.129	-.0180	.2426
		Trabalhador Independente	.21065	.08122	.072	-.0113	.4326
		Outro	.34919*	.10832	.011	.0532	.6452
	Sem Termo	A Termo Incerto	.15705	.06774	.140	-.0281	.3422
		A Termo Certo	-.11232	.04769	.129	-.2426	.0180
		Trabalhador Independente	.09834	.07325	.665	-.1019	.2985
		Outro	.23687	.10249	.142	-.0432	.5170
	Trabalhador Independente	A Termo Incerto	.05871	.09440	.972	-.1993	.3167
		A Termo Certo	-.21065	.08122	.072	-.4326	.0113
		Sem Termo	-.09834	.07325	.665	-.2985	.1019
		Outro	.13854	.12176	.786	-.1942	.4713
Outro	A Termo Incerto	-.07983	.11853	.962	-.4037	.2441	
	A Termo Certo	-.34919*	.10832	.011	-.6452	-.0532	
	Sem Termo	-.23687	.10249	.142	-.5170	.0432	
	Trabalhador Independente	-.13854	.12176	.786	-.4713	.1942	
BEstar	A Termo Incerto	A Termo Certo	-.26694*	.07537	.004	-.4729	-.0610
		Sem Termo	-.21608*	.06693	.011	-.3990	-.0332
		Trabalhador Independente	-.33540*	.09327	.003	-.5903	-.0805
		Outro	-.02694	.11711	.999	-.3470	.2931
	A Termo Certo	A Termo Incerto	.26694*	.07537	.004	.0610	.4729
		Sem Termo	.05086	.04712	.817	-.0779	.1796
		Trabalhador Independente	-.06846	.08025	.914	-.2878	.1508
		Outro	.24001	.10703	.165	-.0525	.5325
	Sem Termo	A Termo Incerto	.21608*	.06693	.011	.0332	.3990

		A Termo Certo	-.05086	.04712	.817	-.1796	.0779
		Trabalhador	-.11932	.07238	.467	-.3171	.0785
		Independente					
		Outro	.18915	.10126	.335	-.0876	.4659
	Trabalhador	A Termo Incerto	.33540*	.09327	.003	.0805	.5903
	Independente	A Termo Certo	.06846	.08025	.914	-.1508	.2878
		Sem Termo	.11932	.07238	.467	-.0785	.3171
		Outro	.30847	.12031	.078	-.0203	.6372
	Outro	A Termo Incerto	.02694	.11711	.999	-.2931	.3470
		A Termo Certo	-.24001	.10703	.165	-.5325	.0525
		Sem Termo	-.18915	.10126	.335	-.4659	.0876
		Trabalhador	-.30847	.12031	.078	-.6372	.0203
		Independente					
CAfet	A Termo Incerto	A Termo Certo	-.85947*	.16841	<.001	-1.3197	-.3992
		Sem Termo	-.78769*	.14955	<.001	-1.1964	-.3790
		Trabalhador	-.93691*	.20841	<.001	-1.5064	-.3674
		Independente					
		Outro	.24691	.26168	.880	-.4682	.9620
	A Termo Certo	A Termo Incerto	.85947*	.16841	<.001	.3992	1.3197
		Sem Termo	.07178	.10528	.960	-.2159	.3595
		Trabalhador	-.07744	.17931	.993	-.5675	.4126
		Independente					
		Outro	1.10638*	.23915	<.001	.4528	1.7599
	Sem Termo	A Termo Incerto	.78769*	.14955	<.001	.3790	1.1964
		A Termo Certo	-.07178	.10528	.960	-.3595	.2159
		Trabalhador	-.14922	.16173	.888	-.5912	.2927
		Independente					
		Outro	1.03460*	.22627	<.001	.4163	1.6529
	Trabalhador	A Termo Incerto	.93691*	.20841	<.001	.3674	1.5064
	Independente	A Termo Certo	.07744	.17931	.993	-.4126	.5675
		Sem Termo	.14922	.16173	.888	-.2927	.5912
		Outro	1.18382*	.26882	<.001	.4492	1.9185
	Outro	A Termo Incerto	-.24691	.26168	.880	-.9620	.4682
		A Termo Certo	-1.10638*	.23915	<.001	-1.7599	-.4528
		Sem Termo	-1.03460*	.22627	<.001	-1.6529	-.4163
		Trabalhador	-1.18382*	.26882	<.001	-1.9185	-.4492
		Independente					
CCOrg	A Termo Incerto	A Termo Certo	-.30200*	.09101	.008	-.5507	-.0533
		Sem Termo	-.26933*	.08082	.008	-.4902	-.0485
		Trabalhador	-.46930*	.11262	<.001	-.7771	-.1615
		Independente					

	Outro	-.14287	.14141	.851	-.5293	.2436
A Termo Certo	A Termo Incerto	.30200*	.09101	.008	.0533	.5507
	Sem Termo	.03267	.05689	.979	-.1228	.1881
	Trabalhador	-.16730	.09690	.418	-.4321	.0975
	Independente					
	Outro	.15912	.12924	.733	-.1940	.5123
Sem Termo	A Termo Incerto	.26933*	.08082	.008	.0485	.4902
	A Termo Certo	-.03267	.05689	.979	-.1881	.1228
	Trabalhador	-.19997	.08740	.150	-.4388	.0389
	Independente					
	Outro	.12646	.12227	.839	-.2077	.4606
Trabalhador	A Termo Incerto	.46930*	.11262	<.001	.1615	.7771
Independente	A Termo Certo	.16730	.09690	.418	-.0975	.4321
	Sem Termo	.19997	.08740	.150	-.0389	.4388
	Outro	.32643	.14527	.163	-.0706	.7234
Outro	A Termo Incerto	.14287	.14141	.851	-.2436	.5293
	A Termo Certo	-.15912	.12924	.733	-.5123	.1940
	Sem Termo	-.12646	.12227	.839	-.4606	.2077
	Trabalhador	-.32643	.14527	.163	-.7234	.0706
	Independente					

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

*Descriptives*

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
LÉtica	Público	361	5.3927	.56373	.02967	5.3343	5.4510	1.38	6.00
	Privado	563	5.5153	.57973	.02443	5.4673	5.5633	1.75	6.00
	Público/ Privado	77	5.3458	.59910	.06827	5.2098	5.4818	3.00	6.00
	Total	1001	5.4580	.57873	.01829	5.4221	5.4939	1.38	6.00
BEstar	Público	361	4.0061	.55614	.02927	3.9485	4.0637	2.30	4.90
	Privado	563	4.0011	.58019	.02445	3.9530	4.0491	1.50	5.00
	Público/ Privado	77	3.9013	.57822	.06589	3.7701	4.0325	2.40	5.00
	Total	1001	3.9952	.57156	.01807	3.9598	4.0307	1.50	5.00
CAfet	Público	361	5.3186	1.24701	.06563	5.1895	5.4476	1.33	7.00
	Privado	563	5.6033	1.28321	.05408	5.4971	5.7095	1.00	7.00
	Público/ Privado	77	5.0801	1.48053	.16872	4.7440	5.4161	1.33	7.00
	Total	1001	5.4604	1.29681	.04099	5.3799	5.5408	1.00	7.00
CCOrg	Público	361	3.2958	.69247	.03645	3.2242	3.3675	1.10	5.00
	Privado	563	3.4481	.66550	.02805	3.3930	3.5032	1.10	5.00
	Público/ Privado	77	3.1688	.77972	.08886	2.9919	3.3458	1.80	5.00
	Total	1001	3.3717	.69012	.02181	3.3289	3.4145	1.10	5.00

*ANOVA*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LÉtica	Between Groups	4.361	2	2.180	6.583	.001
	Within Groups	330.565	998	.331		
	Total	334.925	1000			
BEstar	Between Groups	.741	2	.371	1.135	.322
	Within Groups	325.936	998	.327		
	Total	326.677	1000			
CAfet	Between Groups	29.899	2	14.950	9.032	<.001
	Within Groups	1651.807	998	1.655		
	Total	1681.706	1000			
CCOrg	Between Groups	8.535	2	4.268	9.106	<.001
	Within Groups	467.735	998	.469		
	Total	476.270	1000			

*ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>*

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
LÉtica	Eta-squared	.013	.002	.029
	Epsilon-squared	.011	.000	.027
	Omega-squared Fixed-effect	.011	.000	.027
	Omega-squared Random-effect	.006	.000	.014
BEstar	Eta-squared	.002	.000	.010
	Epsilon-squared	.000	-.002	.008
	Omega-squared Fixed-effect	.000	-.002	.008
	Omega-squared Random-effect	.000	-.001	.004
CAfet	Eta-squared	.018	.004	.036
	Epsilon-squared	.016	.002	.034
	Omega-squared Fixed-effect	.016	.002	.034
	Omega-squared Random-effect	.008	.001	.017
CCOrg	Eta-squared	.018	.005	.036
	Epsilon-squared	.016	.003	.034
	Omega-squared Fixed-effect	.016	.003	.034
	Omega-squared Random-effect	.008	.001	.017

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Setor	(J) Setor	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
LÉtica	Público	Privado	-.12266*	.03881	.005	-.2137	-.0316	
		Público/ Privado	.04688	.07224	.793	-.1227	.2165	
	Privado	Público	.12266*	.03881	.005	.0316	.2137	
		Público/ Privado	.16954*	.06993	.041	.0054	.3337	
	Público/ Privado	Público	-.04688	.07224	.793	-.2165	.1227	
		Privado	-.16954*	.06993	.041	-.3337	-.0054	
	BEstar	Público	Privado	.00503	.03853	.991	-.0854	.0955
			Público/ Privado	.10480	.07174	.310	-.0636	.2732
Privado		Público	-.00503	.03853	.991	-.0955	.0854	
		Público/ Privado	.09977	.06944	.322	-.0632	.2628	
Público/ Privado		Público	-.10480	.07174	.310	-.2732	.0636	
		Privado	-.09977	.06944	.322	-.2628	.0632	
CAfet		Público	Privado	-.28476*	.08674	.003	-.4884	-.0811
			Público/ Privado	.23847	.16149	.303	-.1406	.6175
	Privado	Público	.28476*	.08674	.003	.0811	.4884	
		Público/ Privado	.52323*	.15632	.002	.1563	.8901	
	Público/ Privado	Público	-.23847	.16149	.303	-.6175	.1406	
		Privado	-.52323*	.15632	.002	-.8901	-.1563	
	CCOrg	Público	Privado	-.15229*	.04616	.003	-.2606	-.0439
			Público/ Privado	.12701	.08594	.302	-.0747	.3287
Privado		Público	.15229*	.04616	.003	.0439	.2606	
		Público/ Privado	.27930*	.08318	.002	.0841	.4745	
Público/ Privado		Público	-.12701	.08594	.302	-.3287	.0747	
		Privado	-.27930*	.08318	.002	-.4745	-.0841	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

*Descriptives*

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
LÉtica	Presencial	762	5.4441	.59143	.02143	5.4020	5.4861	1.38	6.00
	Híbrido	176	5.4751	.52168	.03932	5.3975	5.5528	2.88	6.00
	Remoto	63	5.5794	.56765	.07152	5.4364	5.7223	2.13	6.00
	Total	1001	5.4580	.57873	.01829	5.4221	5.4939	1.38	6.00
BEstar	Presencial	762	4.0073	.57941	.02099	3.9661	4.0486	1.50	5.00
	Híbrido	176	3.9534	.54110	.04079	3.8729	4.0339	2.30	5.00
	Remoto	63	3.9651	.56058	.07063	3.8239	4.1063	2.40	4.80
	Total	1001	3.9952	.57156	.01807	3.9598	4.0307	1.50	5.00
CAfet	Presencial	762	5.4219	1.31655	.04769	5.3283	5.5155	1.00	7.00
	Híbrido	176	5.5748	1.22834	.09259	5.3921	5.7575	2.00	7.00
	Remoto	63	5.6058	1.23033	.15501	5.2960	5.9157	1.50	7.00
	Total	1001	5.4604	1.29681	.04099	5.3799	5.5408	1.00	7.00
CCOrg	Presencial	762	3.3564	.70872	.02567	3.3060	3.4068	1.10	5.00
	Híbrido	176	3.4392	.61085	.04604	3.3483	3.5301	1.50	5.00
	Remoto	63	3.3683	.66909	.08430	3.1997	3.5368	1.10	5.00
	Total	1001	3.3717	.69012	.02181	3.3289	3.4145	1.10	5.00

*ANOVA*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LÉtica	Between Groups	1.128	2	.564	1.686	.186
	Within Groups	333.798	998	.334		
	Total	334.925	1000			
BEstar	Between Groups	.477	2	.239	.730	.482
	Within Groups	326.200	998	.327		
	Total	326.677	1000			
CAfet	Between Groups	4.765	2	2.382	1.418	.243
	Within Groups	1676.941	998	1.680		
	Total	1681.706	1000			
CCOrg	Between Groups	.980	2	.490	1.029	.358
	Within Groups	475.289	998	.476		
	Total	476.270	1000			

*ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>*

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
LÉtica	Eta-squared	.003	.000	.013
	Epsilon-squared	.001	-.002	.011
	Omega-squared Fixed-effect	.001	-.002	.011
	Omega-squared Random-effect	.001	-.001	.005
BEstar	Eta-squared	.001	.000	.008
	Epsilon-squared	-.001	-.002	.006
	Omega-squared Fixed-effect	-.001	-.002	.006
	Omega-squared Random-effect	.000	-.001	.003
CAfet	Eta-squared	.003	.000	.012
	Epsilon-squared	.001	-.002	.010
	Omega-squared Fixed-effect	.001	-.002	.010
	Omega-squared Random-effect	.000	-.001	.005
CCOrg	Eta-squared	.002	.000	.010
	Epsilon-squared	.000	-.002	.008
	Omega-squared Fixed-effect	.000	-.002	.008
	Omega-squared Random-effect	.000	-.001	.004

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

*Correlations*

		Idade	LÉtica	BEstar	CAfet	CCOrg
Idade	Pearson Correlation	--				
	N	1001				
LÉtica	Pearson Correlation	.007	--			
	Sig. (2-tailed)	.814				
	N	1001	1001			
BEstar	Pearson Correlation	.190**	.325**	--		
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001			
	N	1001	1001	1001		
CAfet	Pearson Correlation	.182**	.378**	.688**	--	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		
	N	1001	1001	1001	1001	
CCOrg	Pearson Correlation	.089**	.244**	.540**	.503**	--
	Sig. (2-tailed)	.005	<.001	<.001	<.001	
	N	1001	1001	1001	1001	1001

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

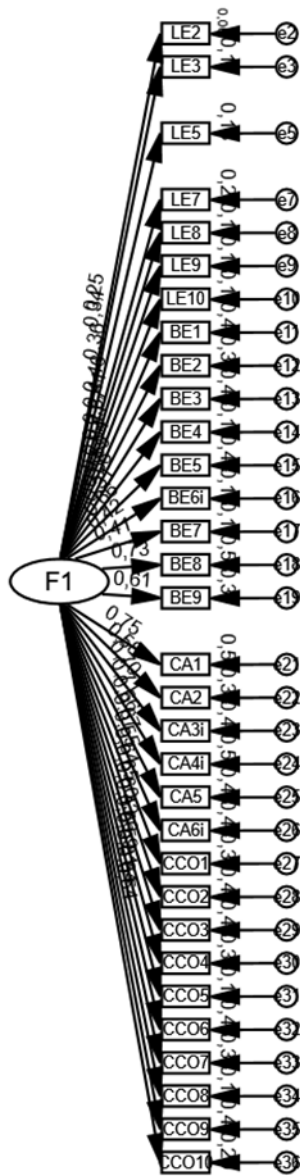
## ANEXO F – Associação entre as Variáveis em Estudo

<i>Correlations</i>		1	2	3	4
1. LÉtica	Pearson Correlation	--			
	N	1001			
2. BÉstar	Pearson Correlation	.325**	--		
	Sig. (2-tailed)	<.001			
	N	1001	1001		
3. CAfet	Pearson Correlation	.378**	.688**	--	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		
	N	1001	1001	1001	
4. CCOrg	Pearson Correlation	.244**	.540**	.503**	--
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	1001	1001	1001	1001

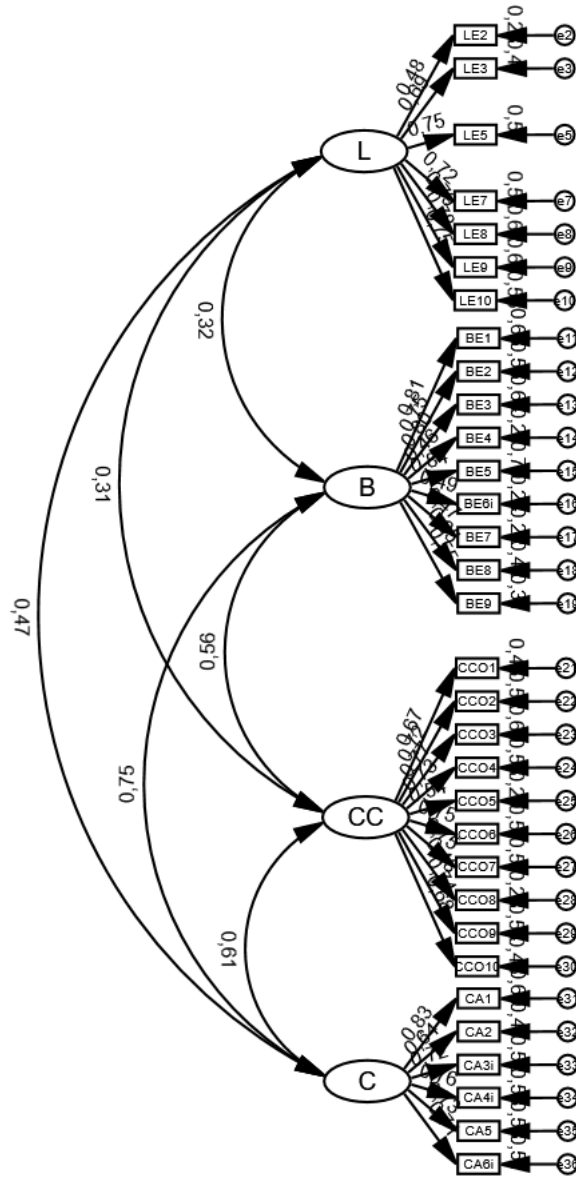
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## ANEXO H – Hipótesis



$\chi^2(464)=8033,730$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=17,314$   
 ; CFI=,565; GFI=,525; TLI=,535  
 ; RMSEA=,128;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



X<sup>2</sup>(444)=1704,657; p=,000; X<sup>2</sup>df=3,839  
 ;CFI=,928; GFI=,900; TLI=,919  
 ;RMSEA=,053; p(rmsea<=0,05)=,022

## Hipótese 1

### *Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.244 <sup>a</sup>	.060	.059	.66952

a. Predictors: (Constant), LÉtica

### *ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.463	1	28.463	63.498	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	447.807	999	.448		
	Total	476.270	1000			

a. Dependent Variable: CCOrg

b. Predictors: (Constant), LÉtica

### *Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.781	.201		8.868	<.001
	LÉtica	.292	.037	.244	7.969	<.001

a. Dependent Variable: CCOrg

## Hipótese 2

### *Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.325 <sup>a</sup>	.106	.105	.54080

a. Predictors: (Constant), LÉtica

### *ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.503	1	34.503	117.973	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	292.174	999	.292		
	Total	326.677	1000			

a. Dependent Variable: BEstar

b. Predictors: (Constant), LÉtica

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2.243	.162		13.832	<.001
LÉtica	.321	.030	.325	10.862	<.001

a. Dependent Variable: BEstar

**Hipótese 3**

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.378 <sup>a</sup>	.143	.142	1.20100

a. Predictors: (Constant), LÉtica

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	240.751	1	240.751	166.910	<.001 <sup>b</sup>
Residual	1440.955	999	1.442		
Total	1681.706	1000			

a. Dependent Variable: CAFet

b. Predictors: (Constant), LÉtica

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	.833	.360		2.312	.021
LÉtica	.848	.066	.378	12.919	<.001

a. Dependent Variable: CAFet

**Hipótese 4**

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.540 <sup>a</sup>	.292	.291	.58118

a. Predictors: (Constant), BEstar

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	138.834	1	138.834	411.026	<.001 <sup>b</sup>
Residual	337.436	999	.338		
Total	476.270	1000			

a. Dependent Variable: CCOrg

b. Predictors: (Constant), BEstar

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	.767	.130		5.912	<.001
BEstar	.652	.032	.540	20.274	<.001

a. Dependent Variable: CCOrg

**Hipótese 5**

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688 <sup>a</sup>	.473	.472	.94205

a. Predictors: (Constant), BEstar

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	795.137	1	795.137	895.974	<.001 <sup>b</sup>
Residual	886.568	999	.887		
Total	1681.706	1000			

a. Dependent Variable: CAFet

b. Predictors: (Constant), BEstar

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	-.773	.210		-3.673	<.001
BEstar	1.560	.052	.688	29.933	<.001

a. Dependent Variable: CAFet

**Hipótese 6**

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.503 <sup>a</sup>	.253	.252	.59685

a. Predictors: (Constant), CAFet

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1 Regression	120.402	1	120.402	337.995	<.001 <sup>b</sup>
Residual	355.868	999	.356		
Total	476.270	1000			

a. Dependent Variable: CCOrg

b. Predictors: (Constant), CAfet

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1.911	.082		23.392	<.001
CAfet	.268	.015	.503	18.385	<.001

a. Dependent Variable: CCOrg

### Hipótese 7

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 6

Y : CCOrg

X : LÉtica

M1 : BEstar

M2 : CAfet

Sample

Size: 1001

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

BEstar

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3250	.1056	.2925	117.9728	1.0000	999.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.2434	.1622	13.8317	.0000	1.9251	2.5616
LÉtica	.3210	.0296	10.8615	.0000	.2630	.3790

Standardized coefficients

coeff

LÉtica .3250

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

CAfet

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7069	.4996	.8431	498.2856	2.0000	998.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-2.3806	.3006	-7.9196	.0000	-2.9705	-1.7907
LÉtica	.3881	.0531	7.3148	.0000	.2840	.4922
BEstar	1.4324	.0537	26.6652	.0000	1.3270	1.5378

Standardized coefficients

	coeff
LÉtica	.1732
BEstar	.6313

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

CCOrg

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5704	.3254	.3223	160.3118	3.0000	997.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.6888	.1916	3.5954	.0003	.3129	1.0648
LÉtica	.0426	.0337	1.2664	.2057	-.0234	.1087
BEstar	.4394	.0435	10.1113	.0000	.3542	.5247
CAfet	.1272	.0196	6.4997	.0000	.0888	.1656

Standardized coefficients

	coeff
LÉtica	.0358
BEstar	.3639
CAfet	.2390

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

CCOrg

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2445	.0598	.4483	63.4982	1.0000	999.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.7806	.2008	8.8678	.0000	1.3866	2.1746

LÉtica .2915 .0366 7.9686 .0000 .2197 .3633

Standardized coefficients

coeff  
LÉtica .2445

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS \*\*\*\*\*

	BEstar	CAfet	CCOrg
BEstar	1.0000	.0000	.0000
CAfet	.0000	1.0000	.0000
CCOrg	.0000	.0000	1.0000

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_es
.2915	.0366	7.9686	.0000	.2197	.3633	.2445

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_es
.0426	.0337	1.2664	.2057	-.0234	.1087	.0358

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	.2489	.0288	.1956	.3089
Ind1	.1410	.0220	.1001	.1860
Ind2	.0494	.0136	.0270	.0798
Ind3	.0585	.0132	.0349	.0863
(C1)	.0917	.0292	.0343	.1486
(C2)	.0826	.0270	.0312	.1378
(C3)	-.0091	.0111	-.0309	.0137

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	.2087	.0236	.1633	.2552
Ind1	.1183	.0194	.0823	.1580
Ind2	.0414	.0106	.0230	.0650
Ind3	.0490	.0109	.0293	.0716
(C1)	.0769	.0254	.0278	.1275
(C2)	.0692	.0232	.0253	.1178
(C3)	-.0076	.0094	-.0265	.0111

Specific indirect effect contrast definition(s):

(C1) Ind1 minus Ind2  
(C2) Ind1 minus Ind3  
(C3) Ind2 minus Ind3

Indirect effect key:

Ind1 LÉtica -> BEstar -> CCOrg  
Ind2 LÉtica -> CAfet -> CCOrg  
Ind3 LÉtica -> BEstar -> CAfet -> CCOrg

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000