

2024

**CARMEN LUCIA
LOPES FAUSTINO**

**O EFEITO DA LIDERANÇA ÉTICA NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES NO
SETOR DO RETALHO ALIMENTAR : O
PAPEL MEDIADOR DO CAPITAL
PSICOLÓGICO**

2024

**CARMEN LUCIA
LOPES FAUSTINO**

**O EFEITO DA LIDERANÇA ÉTICA NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES NO
SETOR DO RETALHO ALIMENTAR : O
PAPEL MEDIADOR DO CAPITAL
PSICOLÓGICO**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Doutora Andrea Fontes, Professora da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho à minha mãe e aos meus filhos ...

agradecimentos

A entrega desta Dissertação de Mestrado marca uma fase importante da minha vida, e é com gratidão que aproveito este momento para gratular a todos aqueles que me acompanharam ao longo deste percurso.

Em primeiro lugar, expresso um agradecimento muito especial à minha querida mãe, não apenas por ser uma mulher incrível, mas principalmente por estar sempre ao meu lado nos momentos cruciais da minha vida.

Ao meu pai, sou grata pelos valores de trabalho, resiliência e honestidade que me incutiu e guiam a minha forma de ser e estar. Esses valores permitiram-me, apesar das adversidades, alcançar uma vida próspera e feliz.

Aos meus amores, Maria e Tomás, agradeço pela compreensão e incentivo nos momentos em que tive pouco tempo para eles. As suas palavras, “*vai estudar Carmen Lúcia*” e “*tu consegues mãe*”, foram fundamentais para que eu não desistisse e lhes mostrasse pelo meu exemplo que nunca é tarde para alcançar um objetivo.

Ao Nuno, agradeço o seu amor, a sua companhia e a estabilidade que me transmitiu, compreendendo tantas vezes a minha ausência.

Aos meus sogros, Manuela e Nelson por serem um exemplo e incansáveis no seu precioso apoio.

À minha querida e melhor amiga, Célia, expresso a minha profunda gratidão pela força e carinho incondicional que me tem dado desde sempre.

Aos meus irmãos, agradeço pelos valiosos ensinamentos e por despertarem em mim força para crescer enquanto profissional e ser humano, nesta curta existência terrena.

Aos meus sobrinhos Francisca e Henrique, afilhados Pedro e António por todas as alegrias que me tem dado ao longo da minha vida.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Andrea Fontes, em primeiro lugar, por ter aceitado ser minha orientadora e, em segundo, pela forma entusiástica com que me orientou com palavras sempre motivadoras durante todo o trabalho, especialmente nos momentos mais desafiantes. Serei eternamente grata.

Por fim, agradeço a todos os colegas de curso que, de uma forma ou de outra, sempre me incentivaram a continuar e a todos os professores deste mestrado que contribuíram para o meu conhecimento e crescimento pessoal.

palavras-chave

Liderança Ética; Desempenho Organizacional; Capital Psicológico; Setor do Retalho.

Resumo

O estudo da liderança ética é relevante no contexto do desempenho organizacional, uma vez que os líderes éticos promovem um ambiente de trabalho positivo, aumentam a confiança e o empenhamento dos trabalhadores e incentivam comportamentos consentâneos com os valores organizacionais, resultando em melhorias no desempenho global, na produtividade e na satisfação dos trabalhadores, contribuindo para o sucesso sustentável da organização. Esta investigação tem como primordial objetivo, analisar o papel mediador do capital psicológico na relação entre liderança ética e desempenho organizacional. Foram observadas as três dimensões de Liderança Ética (moralidade e justiça; clarificação do papel dos subordinados; e partilha de poder), as três dimensões do desempenho Organizacional (desempenho na tarefa, desempenho conceptual e comportamentos contraprodutivos) e as quatro grandezas do Capital Psicológico (eficácia, esperança, otimismo e resiliência). Ao explorar essas interações complexas, este estudo contribui para o desenvolvimento de estratégias e práticas de liderança mais eficazes, capazes de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, resultando em benefícios tangíveis para as organizações e seus colaboradores. Foi usada uma amostra de conveniência, composta por 149 funcionários trabalhadores no setor do retalho alimentar, tendo em conta a sua particular relevância. É um estudo de cariz quantitativo, com recurso a questionários. Os principais resultados deste estudo indicam que a liderança ética tem um efeito positivo significativo no desempenho organizacional, validando a investigação anterior. Além disso, o capital psicológico é mediador desta relação, sugerindo que a eficácia, a esperança, a resiliência e o otimismo dos trabalhadores explicam os efeitos positivos da liderança ética. Estes resultados realçam a importância de desenvolver líderes éticos e de investir no capital psicológico para melhorar a produtividade e o ambiente organizacional.

Keywords

Ethical Leadership; Performance; Psychological Capital; Retail.

Abstract

The study of ethical leadership is relevant in the context of organizational performance, since ethical leaders promote a positive work environment, increase employee trust and commitment and encourage behaviors that are in line with organizational values, resulting in improvements in overall performance, productivity and employee satisfaction, contributing to the sustainable success of the organization. The main objective of this research is to analyze the mediating role of psychological capital in the relationship between ethical leadership and organizational performance. We looked at the four dimensions of Ethical Leadership (morality and justice; clarification of the role of subordinates; and power sharing), the three dimensions of Organizational Performance (task performance, conceptual performance and counterproductive behaviours) and the four dimensions of Psychological Capital (efficacy, hope, optimism and resilience). By exploring these complex interactions, this study contributes to the development of more effective leadership strategies and practices capable of promoting a healthy and productive work environment, resulting in tangible benefits for organizations and their employees. A convenience sample was used, consisting of 149 employees working in the food retail sector only. This is a quantitative study using exploratory factor analysis. The main results of this study indicate that ethical leadership has a significant positive effect on organizational performance, validating previous research. In addition, psychological capital mediates this relationship, suggesting that workers' efficacy, hope, resilience and optimism explain the positive effects of ethical leadership. These results highlight the importance of developing ethical leaders and investing in psychological capital to improve productivity and the organizational environment.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1. Setor do Retalho Alimentar	11
2.2. Liderança.....	13
2.3. Liderança Ética	21
2.4. Desempenho Organizacional	24
2.5. Capital Psicológico	27
2.6. O Capital Psicológico e o Desempenho Organizacional	31
2.7. O Capital Psicológico e a Liderança Ética.....	31
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	34
3.1. Modelo de investigação e hipóteses.....	34
3.2. Delineamento	35
3.3. Amostra.....	35
3.4. Instrumentos.....	37
3.4.1 <i>Liderança ética</i>	37
3.4.2 <i>Desempenho organizacional</i>	39
3.4.3 <i>Capital psicológico</i>	40
3.5. Procedimento	42
CAPÍTULO IV – RESULTADOS	44
4.1. Análise da Consistência Interna.....	44
4.2. Análise Descritiva das Escalas.....	45

4.3. Análise Correlacional.....	47
4.4. Análise de Hipóteses.....	49
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO	58
5.1. Implicações Práticas e teóricas	64
5.1.1 Implicações Práticas.....	64
5.1.2. Implicações teóricas	66
5.2. Limitações do estudo e contribuições para estudos futuros.....	67
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	84
Anexo I – Autorização Mind Garden.....	84
Anexo II - Questionário aplicado.....	85
Anexo III – Consentimento Informado.....	90
Anexo IV - Resultados das qualidades métricas das escalas	91
Anexo V - Estatísticas descritivas.....	93
Anexos VI - correlações totais.....	95
Anexo VII - Modelos de Regressão Linear	97
Anexo VIII – Análise dos Resultados Referentes.....	100

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da Amostra.....	36
Tabela 2: Escala da Liderança Ética (De Hoogh & Den Hartog, 2008, adaptado para Neves & Coimbra, 2018).....	38
Tabela 3: Escala de Desempenho Organizacional de Koopmans e colegas (2015).....	40
Tabela 4: Escala de Capital Psicológico de (Luthans et al., 2007).....	42
Tabela 5: Fiabilidade das Escalas de Liderança Ética, Desempenho Organizacional e Capital Psicológico e respetivas subescalas.....	45
Tabela 6: Valores descritivos das escalas de liderança ética, desempenho organizacional e capital psicológico e respetivas subescalas.....	47
Tabela 7: Correlação de Pearson : Liderança Ética, suas dimensões e a Variável Desempenho.....	48
Tabela 8: Correlação de Pearson: Desempenho Organizacional e Capital Psicológico.....	49
Tabela 9: Análise de regressão linear simples.....	50
Tabela 10: Resultados dos modelos de regressão lineares da liderança ética e suas subescalas no Desempenho Organizacional e suas subescalas.....	51
Tabela 11: Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho Organizacional pelo Capital Psicológico.....	53
Tabela 12: Efeito mediador das subescalas do capital psicológico na influência da liderança ética no desempenho organizacional.....	53
Tabela 13: Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho da Tarefa pelo Capital Psicológico.....	55
Tabela 14: Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho Contextual pelo Capital Psicológico.....	57
Tabela 15: Resumo dos resultados do teste das Sub-hipóteses.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceitual.....	34
Figura 2: Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho Organizacional pelo Capital Psicológico.	52
Figura 3: Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho da Tarefa pelo Capital Psicológico.....	55
Figura 4: Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho Contextual pelo Capital Psicológico.....	56

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Explorar as profundas implicações da Liderança Ética no panorama organizacional contemporâneo surgiu como um esforço fundamental. O reconhecimento e a importância crescentes atribuídos a este conceito sublinham o seu potencial impacto no sucesso organizacional. A questão central que se coloca é se a presença da Liderança Ética ressoa positivamente nas organizações o que conduz à eficácia organizacional. O objetivo deste estudo consiste em dissecar a intrincada dinâmica da influência da Liderança Ética no desempenho no sector do retalho alimentar, mediada pelo canal do capital psicológico.

Na vasta extensão do sector retalhista, os problemas éticos espreitam frequentemente nos bastidores do discurso profissional. Apesar de serem os fatores subjacentes que precipitam uma miríade de desafios no seio das empresas e organizações, as questões éticas neste sector raramente ganham destaque nos debates entre profissionais. No entanto, o cenário contemporâneo de metamorfoses organizacionais, entrelaçado com um aumento palpável de dilemas éticos no meio empresarial, acentua a importância da ética e acentua o papel fundamental do líder ético nos quadros organizacionais (Ferrel & Fraedrich, 2015).

No centro deste estudo está o líder ético - um indivíduo que personifica a integridade, o altruísmo e a honestidade, que toma meticulosamente decisões e ações no melhor interesse dos seus empregados. Esta personificação da liderança ética não só fomenta um ambiente impregnado de positividade, como também ressoa profundamente no tecido organizacional, tendo um impacto significativo na força de trabalho. Conjetura-se que a influência do líder ético pode catalisar um efeito de cascata, fomentando o desempenho e o empenho dos empregados e deixando uma marca indelével na tapeçaria organizacional. (Brown et al., 2005).

A razão de ser da nossa investigação está ancorada em desvendar estas relações intrincadas - como a Liderança Ética se entrelaça intrinsecamente com o desempenho organizacional. A lente única do sector do retalho alimentar serve de tela para esta exploração. Esta investigação pretende, então, apresentar o potencial transformador exercido pela Liderança Ética na complexa estrutura da dinâmica organizacional, particularmente no contexto desafiador do sector do retalho alimentar.

A paisagem organizacional em evolução, juntamente com um aumento dos dilemas éticos, sublinha a relevância crescente da ética e o papel indispensável dos líderes éticos. A sua gestão consciente atua como um farol, guiando as organizações através do labirinto de dilemas éticos, enquanto promove um ecossistema propício ao desempenho e ao empenho dos colaboradores. A bússola ética do líder ético não só navega no contexto organizacional, como também nutre uma cultura sustentada por valores que ressoam profundamente na força de trabalho (Treviño, et al. 2014).

Ao embarcarmos neste esforço de investigação, o nosso objetivo é investigar o impacto da liderança ética no desempenho organizacional no setor do retalho alimentar, explorando especificamente o papel mediador do capital psicológico na relação entre liderança ética e o desempenho dos colaboradores. Ao analisar a interação entre a Liderança Ética, o capital psicológico, e o conseqüente impacto no desempenho nos contornos dinâmicos deste sector, pretendemos fornecer dados valiosos sobre a importância da liderança ética e do capital psicológico na promoção do desempenho e sucesso organizacional no comércio contemporâneo.

Dito isto, as nossas questões de partida para este estudo são as seguintes:

“Qual o impacto da liderança ética no desempenho organizacional e em que medida, o Capital psicológico é mediador dessa relação na determinação entre liderança ética e o desempenho dos colaboradores?”

Em termos de estrutura o presente estudo é constituído da seguinte forma: inicialmente, procede-se à revisão da literatura, abordando de forma detalhada o setor do retalho alimentar, a liderança, a liderança ética, o desempenho organizacional e o capital psicológico. Esta revisão proporciona uma base teórica sólida que fundamenta as hipóteses de investigação, as quais são enunciadas de acordo com o modelo conceptual proposto. O foco principal reside na análise da relação entre a liderança ética e o desempenho organizacional, explorando também o papel mediador do capital psicológico.

Na sequência, apresenta-se o método de investigação utilizado, incluindo a descrição dos procedimentos de recolha e análise de dados. A seguir, são discutidos os resultados obtidos, com particular destaque para as implicações teóricas e práticas derivadas dos mesmos. As implicações

teóricas abordam o contributo do estudo para a ampliação do conhecimento no campo da liderança ética e do capital psicológico, enquanto as implicações práticas discutem as possíveis aplicações dos resultados no contexto organizacional, particularmente no setor do retalho alimentar.

Por fim, são abordadas as limitações do estudo, reconhecendo as restrições inerentes ao design da investigação e sugerindo direções para pesquisas futuras que possam expandir e aprofundar as questões aqui tratadas. O estudo é concluído com uma síntese das principais reflexões, sublinhando a relevância dos resultados obtidos e o seu potencial impacto tanto a nível académico como prático.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Setor do Retalho Alimentar

O domínio do retalho alimentar abrange uma variedade de estabelecimentos que atendem a uma ampla gama de necessidades cotidianas, transcendendo a mera alimentação básica. Atualmente, prospera neste domínio uma série de formatos de retalho, abrangendo hipermercados, supermercados, lojas de desconto e lojas locais tradicionais.

Na União Europeia, o panorama do comércio retalhista de produtos alimentares apresenta a marca de uma estrutura de mercado que sugere potenciais características oligopolísticas. Este domínio é predominantemente moldado por um pequeno número de conglomerados gigantescos, que operam a par de uma miríade de pequenas empresas (Hirsch e Koppenberg, 2020; Ellickson, 2007). Do mesmo modo, o quadro nacional da distribuição retalhista apresenta uma composição complexa englobando diversas metodologias de vendas, quadros conceptuais, formatos comerciais, perfis de empresas e níveis de desempenho ao longo da cadeia de abastecimento. No entanto, no meio desta diversidade, uma concentração palpável do poder de fornecimento ressoa nos corredores dos maiores grupos retalhistas (Autoridade da Concorrência, 2009).

Não obstante a hegemonia aparentemente destes gigantes do retalho, estes existem numa relação com uma multiplicidade de empresas de menor escala, embora estas comandem uma fatia comparativamente menor do bolo do mercado. Esta coexistência acentua as nuances da interação entre os colossais intervenientes no mercado e a presença tenaz de entidades mais pequenas, cada uma delas criando o seu nicho distinto neste panorama retalhista multifacetado.

Hirsch e Koppenberg (2020) sublinham a natureza altamente competitiva da esfera do retalho alimentar, que se distingue por uma feroz concorrência de preços que precipita margens de lucro reduzidas. Em resposta à escalada da competitividade inerente a este domínio, as empresas viram-se obrigadas a adotar e implementar estratégias competitivas. Na linguagem de Porter (1985), uma estratégia competitiva representa uma constelação de ações empreendidas por uma empresa para ultrapassar as suas congéneres e assegurar uma vantagem competitiva num determinado sector.

Entre estas estratégias, tal como elucidado por Ogbonna e Harris (2001), a localização surge como uma alavanca fundamental para ganhar vantagem e é um fator determinante para o triunfo dos grandes conglomerados neste sector. Esta abordagem adapta estrategicamente as ofertas e as operações de modo que repercutam profundamente nos contextos locais, promovendo assim a ressonância, a afinidade e a fidelização com a base de consumidores-alvo.

Num estudo realizado por Reigadinha (2017) em Portugal, foi revelada uma correlação profunda entre o posicionamento das lojas e a densidade populacional circundante. A pesquisa estabeleceu claramente que, à medida que a densidade populacional aumenta, há uma redução notável na distância entre a loja e o centro. Além disso, surgiu uma tendência intrigante que indica que, à medida que o centro se expande, particularmente em termos de população, gera uma área de mercado mais alargada, promovendo uma maior densidade de lojas. Esta observação implica uma relação inversa: uma maior densidade populacional tende a corresponder a um menor índice de concentração devido à concorrência alargada entre um maior número de empresas.

Este estudo não só sublinhou o papel fulcral da localização das lojas, como também iluminou a sua ligação íntima com a proximidade do consumidor. Verificou-se que as lojas de menor dimensão tendem a gravitar em torno de zonas menos densamente povoadas, reforçando a relação entre a localização das lojas e a densidade populacional. De igual modo, os estabelecimentos de maior dimensão, com um maior fascínio e apelo para os consumidores, posicionam-se estrategicamente em regiões densamente povoadas, tirando partido da atração inerente a esses locais. Esta dupla relação entre a localização das lojas e as características demográficas circundantes ou a atração dos consumidores manifesta-se como um determinante crucial que molda o panorama do comércio retalhista (Reigadinha, 2017).

Tendo em conta a evolução contínua das preferências dos consumidores, é de salientar que, embora tenha havido um declínio consistente na presença de lojas tradicionais ao longo dos anos, prevê-se que esta trajetória descendente se mantenha num futuro previsível. Apesar desta tendência decrescente, a resiliência do comércio tradicional persiste devido à sua capacidade de oferecer uma maior conveniência aos consumidores (Nunes, et al. 2008). Esta resiliência é bem ilustrada em Portugal, onde grandes retalhistas como o Pingo Doce e o Continente - Amanhecer e Meu Super,

respetivamente - responderam astutamente às mudanças nas tendências dos consumidores, estabelecendo pontos de venda centrados nos bairros.

O discernimento subjacente à criação destas lojas de bairro resultou de uma percepção de que os consumidores estavam a recalibrar as suas preferências, inclinando-se para experiências de compra mais localizadas e acessíveis. Esta mudança estratégica por parte de retalhistas proeminentes sublinha uma visão profunda da evolução das necessidades e aspirações dos consumidores, abrindo caminho para um modelo híbrido que combina conveniência com uma experiência de compra personalizada. Como tal, o apelo duradouro do comércio tradicional persiste através desta adaptação ao comportamento emergente do consumidor, enfatizando o valor intrínseco da proximidade e dos serviços personalizados no panorama retalhista contemporâneo (Nunes, et al. 2008).

Embora haja menos estudos específicos sobre o setor de retalho alimentar, pesquisas gerais destacam a importância da liderança ética e do capital psicológico dos colaboradores para o desempenho organizacional. Por exemplo, Brown e Treviño (2006) mostraram que líderes éticos promovem uma cultura organizacional positiva, influenciando assim o desempenho. Além disso, estudos como os de Luthans et al. (2007) e Avey et al. (2011) destacam a relação entre o capital psicológico dos colaboradores e o desempenho organizacional. Conquanto não haja muita pesquisa específica sobre o retalho alimentar, esses estudos oferecem conhecimentos relevantes para entender a importância da liderança ética e do capital psicológico dos colaboradores em qualquer setor.

2.2. Liderança

A exploração formal da liderança como tema tem as suas raízes no século XX. No entanto, a documentação relativa à liderança efetiva remonta às primeiras crónicas da história (Cunha & Rego, 2009).

Inicialmente, o foco dos estudos sobre liderança girava em torno da identificação das características inerentes a indivíduos extraordinários, muitas vezes apelidados de "grandes homens" naturalmente dotados de capacidades de liderança. O pressuposto predominante assentava na existência de traços universais, postulando que a posse desses traços garantia a

eficácia em qualquer contexto. Esta concepção de traços universalmente aplicáveis manteve-se. Posteriormente, surgiram metodologias alternativas abrangentes, centradas em padrões de comportamento. Estes modelos tinham como objetivo responder à questão: "Que ações definem os líderes eficazes?" A elucidação começou com a classificação de duas categorias comportamentais - orientação para a tarefa e orientação para as pessoas - daí o nome "Janusiano", inspirado nas duas faces do deus romano Jano. O argumento defendia que o domínio destes dois comportamentos, quando praticado a um nível elevado, conduziria invariavelmente à eficácia, independentemente das circunstâncias (Cunha & Rego, 2009).

O século XIX marcou um período crucial na compreensão da liderança, nomeadamente devido ao advento da Revolução Industrial. Esta era transformadora introduziu novas formas de organização do trabalho, enfatizando a frase "o chefe dita o curso da ação".

Desde os anos 50, a progressão dos sistemas de valores tornou certos modelos tradicionais quase obsoletos. No entanto, a influência da tradição persiste na conduta de certas autoridades hierárquicas (House et al., 1999). Na década de 1950, assistiu-se a uma mudança no conceito de autoridade, entrelaçando a liderança com a capacidade legítima de comandar e receber obediência. Esta autoridade era centralizada, baseada na perícia e na reverência pela antiguidade, onde a figura do chefe ou líder conferia um certo domínio sobre os seus subordinados.

Posteriormente, durante a década de 1970, o panorama socioeconómico sofreu mudanças substanciais, marcadas pela urbanização, industrialização e avanços tecnológicos. A influência das teorias das relações humanas começou a permear as estruturas organizacionais. Consequentemente, os diretores de recursos humanos mudaram a sua nomenclatura para Gestores de Relações Humanas, enquanto as funções de gestão foram encorajadas a aumentar a vocalização e o envolvimento ativo nos processos de tomada de decisão (Sekiou et al., 2009).

Durante a década de 1980, deu-se uma transformação significativa que pôs em causa as técnicas de gestão prevaletentes na década de 1950. A liderança surgiu como o ponto central, com o objetivo de dinamizar os esforços e inspirar os empregados. Simultaneamente, nas organizações mais progressistas, os antigos diretores de relações humanas passaram a designar-se diretores de recursos humanos. O termo "qualidade" ganhou proeminência, acompanhado de uma ênfase

crescente na consulta como componente central de uma gestão eficaz. Os líderes foram incumbidos de se adaptarem aos seus subordinados, de estimularem a motivação e de desenvolverem o seu potencial (Sekiou et al., 2009).

Nesta perspectiva, Costa (2002, p. 15) expõe que "a liderança é um dos conceitos aos quais se tem atribuído extenso espaço, seja no contexto das pesquisas sobre fenómenos sociais [...], seja na investigação dos comportamentos humanos".

A definição de liderança é tão diversa como os diferentes autores que a tentam concetualizar, o que torna difícil a formulação de um conceito universalmente aceite. Desta multiplicidade de abordagens, surgem várias definições em torno deste conceito. Cunha e Rego (2009) caracterizam a liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar os outros para contribuírem para o sucesso e eficácia das organizações em que se insere. Salientam que "o requisito último de uma liderança eficaz é ganhar confiança. Sem isso, não há seguidores" (Drucker, 2001, p. 143).

A liderança é um processo que consiste em motivar os indivíduos a desempenharem as suas funções em prol dos objectivos comuns da organização. Este processo implica uma relação recíproca entre o líder e os seus liderados, baseada numa comunicação clara e precisa. Northouse (1997) identifica três pressupostos fundamentais inerentes ao processo de liderança, a liderança não é um traço de personalidade do líder, mas sim, uma interação entre o líder e os liderados, daí ser considerada um processo, relaciona-se com a forma como o líder influencia e persuade os seus liderados, envolvendo, portanto, influências, valores e normas e encontra-se presente em grupos, visto que envolve indivíduos com objetivos comuns, trabalhando em conjunto para que estes sejam alcançados.

No âmbito do projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), a liderança é descrita como um processo multifacetado. Envolve um membro de um grupo ou organização que influencia a forma como os outros membros interpretam os acontecimentos, fazem escolhas em relação a objetivos e estratégias, organizam atividades de trabalho, motivam os indivíduos a atingir esses objetivos, fomentam relações de cooperação,

cultivam o desenvolvimento de competências e confiança entre os membros e asseguram o apoio colaborativo de indivíduos externos ao grupo ou organização (Cunha et al., 2007).

Este entendimento abrangente da liderança encerra uma interação dinâmica entre vários elementos. Sublinha o papel fundamental de um líder na definição não só da trajetória de uma organização, mas também na promoção da colaboração, motivação e melhoria das competências dos seus membros. Além disso, realça a capacidade do líder para navegar em ligações externas e obter o apoio dos interessados para além dos limites imediatos do grupo ou da organização.

No panorama atual, marcado por uma competitividade acrescida no mercado, o capital humano é o recurso mais importante. Atualmente, o foco gira em torno de indivíduos capazes de otimizar a utilização do capital - aqueles que são capazes de alavancar os recursos disponíveis, fomentar o conhecimento, implementar metodologias e tecnologias, ao mesmo tempo que promovem um ambiente propício à motivação dos indivíduos, tudo com vista a atingir os objectivos organizacionais (Robbins, 2002).

O papel de um líder é entendido no contexto de estar sintonizado com o ambiente e equipar a sua equipa com conhecimentos abrangentes. Isto implica fornecer-lhes a informação necessária sobre a empresa, a sua carteira de produtos, os seus serviços, a dinâmica do sector e, sobretudo, os seus objectivos. Este conhecimento permite que os membros da equipa alinhem os seus esforços em prol de resultados comuns. Além disso, o desenvolvimento de relações de confiança, a promoção de uma comunicação eficaz, o estabelecimento de objectivos precisos e rigorosos e o envolvimento da equipa nos processos de tomada de decisão são considerados aspetos integrais da liderança. A liderança efetiva também envolve a colaboração, a delegação de responsabilidades (em vez de meras tarefas), o reconhecimento de um trabalho louvável e a gestão adequada de situações de conflito (Sekiou et al., 2001).

Embora se pense que as competências necessárias para se ser um líder exemplar nascem com a pessoa, vários estudos vieram refutar essa ideia demonstrando que a liderança pode ser aprendida (Felicio, 2007). Este necessita inspirar, através de uma conduta exemplar e igual à que exige da sua equipa e motivar, para um melhor empenho no trabalho por parte da mesma. Algumas

peças podem nascer com características que fazem delas um líder, mas, também outras peças podem, através do estudo e da prática, desenvolver essas mesmas capacidades (Felício, 2007).

De acordo com Candeloro (2009) existem características que descrevem o líder, tais como: o líder comete erros e responsabiliza-se por eles; consegue ficar neutro; não exterioriza os seus problemas; tem níveis altos de paciência e compreensão; produz grandes líderes; delega e sabe quando soltar. Grandes líderes rodeiam-se de peças talentosas, com diferentes capacidades, estilos de comunicação e formas de pensar e é esta multiplicidade de diferenças que incentiva a liberdade de expressão, a criatividade, a diversidade e a mudança; tem um elevado senso de propósito; reconhece e aconselha os seus seguidores constantemente; tem inteligência emocional; são autênticos e honestos.

Portanto, um bom líder não se caracteriza por saber mandar ou controlar os outros. Um bom líder compromete-se com a sua profissão, com a equipa e com a empresa, apoiando cada um no seu crescimento e a ser melhor (Candeloro, 2009).

A generalidade dos estudos que praticam a temática da liderança distingue diferentes estilos de acordo com a teoria que as estabeleceu. A propósito desta caracterização, Limongi-França (2002, citado por Pampolin *et al.*, 2013) evidenciam três estilos de liderança tendo por apoio a postura do líder:

- Liderança carismática: Este género de liderança está relacionado com o carisma do líder, onde a sua autoridade é fundamentada na confiança dos seus liderados. A existência de sintonia com a visão e a missão da organização oferece um alto nível de desempenho;
- Liderança transacional: O líder estabelece as tarefas em função dos objetivos, explicando à equipa as exigências e obrigações de cada indivíduo. O método de liderar é entendido como o estabelecimento de uma transação/acordo satisfatória entre líderes e liderados em certo contexto;

- Liderança transformacional: Este tipo de liderança também é fundamentado no carisma do líder; entretanto, neste tipo de abordagem, a liderança é desenvolvida com base nas emoções e valores dos constituintes da equipa em determinado contexto cultural da organização. Através deste estilo, ocorrem níveis altos de motivação e compromisso que acabam por originar numa melhor consciencialização do papel de cada indivíduo, bem como de um empenhamento mais ativo na aquisição dos objetivos.

Bass e Avolio (1993), na sua investigação sobre liderança transformacional e transacional, patenteiam como constituintes básicos e indicadores da liderança transformacional os seguintes aspetos: carisma; inspiração; consideração individualizada e estimulação intelectual. Relativamente à liderança transacional, referenciam: recompensas contingentes, ao alcançar um certo objetivo, os seguidores são compensados e gestão pela exceção, procede quando não há conformidade das atividades em relação ao planificado.

No que se referencia aos líderes, propriamente ditos, Bass e Avolio (1993) a sua investigação divulgou que os líderes transformacionais se caracterizam por mostrarem uma perspicácia construtiva, firmeza, energia, intuição e, ainda, serem sensíveis às carências dos outros, o que proporciona a criação de uma cultura organizacional sólida. Paralelamente, os líderes transformacionais procuram motivar os seus seguidores levando em apreciação os interesses deles e os objetivos da instituição, oferecendo um cuidado mais individualizada, o que provoca um vínculo profundo entre eles.

Santos et al., (2007), no seu artigo sobre os estilos de liderança, faz uma abordagem às principais teorias que classificam os estilos de lideranças mais estudados mundialmente, a salientar a teoria com foco no líder: esta teoria enfatiza o papel do líder no processo de liderança e que, suportada numa linha idêntica à das Teoria dos Traços, realça algumas particularidades individuais, entre elas: a inteligência, a autoconfiança, a determinação, a integridade e a sociabilidade. A teoria com foco no contexto: esta teoria pode ser reconhecida na corrente da Teoria Situacional na qual enfoca a prática da liderança em função da situação, defendendo que cada situação é que estabelece o tipo de liderança a utilizar. Outra teoria que também se centraliza no contexto é a Teoria Contingencial, onde é avaliada a relação entre o líder e os seus seguidores, a estrutura das tarefas e o poder de posição. A teoria com foco nas interações líder e liderados:

uma das correntes que se encaixa neste campo é o estilo de liderança designado de Transacional em que o foco da questão é a negociação de interesses entre líder e liderados. E a teoria com foco na mudança: nesta linha de pensamento, o foco é a mudança através do qual o processo de liderança, ao longo do tempo, consegue alterar e modificar os liderados; a Teoria Transformacional encaixa-se neste tipo de abordagem.

Para Piovezan e Franco (2012), os estilos de liderança e os tipos de líderes são um fragmento fundamental na análise do comportamento do líder, além das suas particularidades pessoais comparativamente aos seus subordinados. Estes escritores acham que a tipologia do líder está mais relacionada com os traços da personalidade e, por sua vez, os estilos de liderança com o que o líder faz.

Conforme Arruda *et al.* (2010), no que respeita ao líder, é da responsabilidade do líder saber adaptar-se às distintas realidades e estar apto a direccionar a sua equipa em procedimentos de mutações, de modo a que a organização esteja habilitada para encarar as possíveis ameaças como novas oportunidades.

Neste âmbito, Chiavenato (1999) ressalva três estilos de liderança que se fundamentam na Teoria Comportamental, onde o líder se identifica por distintos desempenhos:

- Líder autocrático: neste estilo, o líder representa-se como o elemento dominador, reunindo as suas deliberações, determinando diretrizes e estabelecendo a realização de tarefas.
- Líder democrático: esta categoria tanto concede destaque à intervenção do líder como à dos seus subordinados; o líder dirige, orienta o grupo e estimula a participação do grupo.
- Líder liberal (*laissez-faire*): neste caso, o líder adota uma postura liberal como que delegando a tomada de decisão no grupo.

Por sua vez, Bergamini (1994) acrescenta que o líder, em função de cada situação, das pessoas e de certa tarefa, usa os três processos de liderança; o que nos remete para a teoria situacional da liderança, a qual parte do princípio de que não há um único estilo ou particularidade de liderança válida para toda e qualquer situação.

Ao analisar de que maneira o estilo de liderança intervém no trabalho de uma equipa, verifica-se que, perante uma liderança autocrática, o líder estabelece regras, não escuta a opinião dos membros da equipa e adota uma atitude direcionada para a concretização da tarefa sem possibilitar a participação do grupo. Este tipo de liderança contribui para um ambiente de trabalho rígido, desmotivação e baixo rendimento, especialmente na ausência do líder (Brito et al., 2012).

Certas reflexões sobre as díspares abordagens de liderar mostram que, no caso do líder democrático, a intervenção é translúcida, ou seja, o líder demonstra os seus conhecimentos técnicos e capacidades perante as mais distintas situações sem ferir a suscetibilidade do grupo. Em contrapartida, o líder autoritário não beneficia a organização, pois cria um ambiente desagradável entre os colaboradores, que não possuem motivação nem se sentem envolvidos para executar os seus deveres. Já o líder liberal falha pelo excesso de liberdade concedida aos colaboradores, o que não é positivo para a organização nem para o controle dos colaboradores, criando um clima de egocentrismo (Sousa & Santos, 2010).

A liderança autêntica emergiu como um conceito dinâmico e influente no estudo da liderança, caracterizada pela busca da genuinidade e verdade por parte do líder e caracteriza-se pela integridade, transparência e sinceridade do líder nas suas interações com os seguidores (Gardner et al., 2005; Northouse, 2013). Distintamente de outras abordagens de liderança, esta reconhece a importância do autoconhecimento e da autorreflexão do líder, buscando uma congruência entre os valores pessoais e as ações de liderança (Shamir & Eilam, 2005).

A ligação entre liderança autêntica e ética é inerente à própria natureza desses conceitos. Enquanto a liderança autêntica se concentra na sinceridade e integridade do líder, a liderança ética destaca a importância dos valores morais e do comportamento ético na condução das atividades organizacionais (Brown & Trevino, 2006). Nesse sentido, os líderes autênticos são naturalmente inclinados a agir de acordo com princípios éticos, uma vez que sua autenticidade implica numa congruência entre seus valores pessoais e suas ações de liderança (Avolio & Gardner, 2005). Além disso, a liderança autêntica promove um ambiente de confiança e transparência, elementos essenciais para a construção de uma cultura organizacional ética (Walumbwa et al., 2008). Portanto, a liderança autêntica não apenas complementa, mas também fortalece a liderança ética,

fornecendo uma base sólida para a conduta moral e a tomada de decisões éticas dentro da organização.

2.3. Liderança Ética

Singer (2011, p.4) delinea a ética como compreendendo uma "coleção de regulamentos, princípios ou quadros cognitivos que dirigem - ou reivindicam autoridade para dirigir - os comportamentos de um grupo específico (moralidade), ou serve como exploração metódica de discussões relativas aos nossos cursos de ação ideais (filosofia moral)."

Na sua essência, a elucidação de Singer encerra duas dimensões entrelaçadas da ética. Por um lado, engloba as directrizes ou enquadramentos que ditam a conduta num determinado contexto social ou de grupo. Por outro lado, engloba a contemplação sistemática e o exame dos argumentos em torno das ações mais adequadas a empreender - formando o núcleo da filosofia moral. Esta dupla natureza da ética implica tanto a aplicação prática no âmbito das normas sociais como o discurso académico destinado a decifrar os meandros da conduta humana e da tomada de decisões.

Ao longo dos anos o estudo da ética associada à liderança tem vindo a despertar cada vez mais interesses, especialmente devido a alguns escândalos ao nível corporativo que chocaram a opinião pública, como por exemplo, o famoso esquema de pirâmide de Bernie Madoff. Na opinião de Veríssimo e Lacerda (2015), a ética e a integridade são centrais no que concerne à liderança, contribuindo assim para o sucesso e sobrevivência da organização.

A liderança ética refere-se à exibição de uma conduta em conformidade com normas estabelecidas e aceitáveis, visivelmente demonstrada através das ações dos líderes (Brown et al., 2005). Segundo os autores, a liderança ética incorpora a manifestação de um comportamento normativo adequado através de ações pessoais, relações interpessoais e a sua manutenção através da comunicação recíproca, do reforço e do processo de tomada de decisões.

Os líderes que incorporam práticas éticas dão o exemplo, demonstrando os comportamentos desejados e utilizando judiciosamente as recompensas e os castigos para

incentivar a conduta ética (Brown et al., 2005). O seu papel vai para além da mera conformidade; fomentam ativamente um ambiente em que o comportamento ético não só é esperado, mas também encorajado, criando uma cultura que defende os padrões éticos através de ações individuais e processos organizacionais (Treviño, et al. 2003).

De acordo com Brown et al., (2005), a liderança ética engloba várias facetas, incluindo a tomada de decisões, estratégias de reforço e comunicação bidirecional. Os autores sublinham que os líderes éticos reconhecem a importância de uma tomada de decisão inclusiva, dando ênfase ao envolvimento e ao consenso entre todos os membros da organização. Através do reforço, os líderes éticos incorporam qualidades como a honestidade, a fiabilidade, a justiça e a preocupação genuína com todos os funcionários, cultivando um ambiente em que as decisões se baseiam na equidade e as estruturas de trabalho promovem um sentido de justiça.

A comunicação bidirecional delinea os atributos distintivos dos líderes éticos. Estes líderes distinguem-se pelo seu empenho na transparência e pelo envolvimento ativo em diálogos abertos, assegurando que os seus seguidores recebem uma comunicação adequada e satisfatória. A sua abordagem não se limita à divulgação de informação, mas promove também um ambiente em que os indivíduos se sentem ouvidos e valorizados, fomentando a confiança e a coesão no seio da organização (Brown et al., 2005).

De Hoogh e Den Hartog (2008) defendem que a promoção de um ambiente em que os indivíduos se sintam habilitados a exprimir as suas opiniões e percebam que as suas ideias e preocupações são genuinamente consideradas conduz a uma redistribuição do poder - uma faceta integral da liderança ética. Salientam que a liderança ética incorpora uma amálgama crucial de conduta justa e moral exibida pelos líderes, integrando princípios de moralidade e justiça. Estes académicos acentuam a importância de os líderes demonstrarem transparência, participarem ativamente numa comunicação aberta e esclarecerem as expectativas e responsabilidades dos indivíduos que lideram. Ao garantirem clareza relativamente às funções e responsabilidades, os líderes capacitam os empregados para cumprirem as suas obrigações de forma eficaz. Esta componente de clarificação de papéis torna-se uma parte essencial da promoção da liderança ética nas organizações (De Hoogh & Den Hartog, 2008)

Neste contexto, os líderes têm a tarefa de empregar tanto esforços transnacionais (por exemplo, comunicação, recompensas, castigos com ênfase nas normas éticas) como comportamentos de modelo. Esta abordagem dupla tem por objetivo garantir que os trabalhadores adotem uma conduta ética e positiva. Essencialmente, os líderes atuam como exemplos, demonstrando comportamentos éticos, facilitando assim a assimilação dos padrões éticos aceitos na organização pela sua força de trabalho através da observação e da emulação (Mayer et al., 2009).

Este modelo distinto de liderança enfatiza não só a instrução do comportamento ético, mas também a demonstração ativa e o reforço do mesmo através de ações consistentes. Ao integrarem princípios éticos na sua comunicação, sistemas de recompensa e ações disciplinares, os líderes desempenham um papel fundamental na formação do clima ético organizacional. Os funcionários, por sua vez, obtêm pistas sobre a conduta ética observando e interiorizando os comportamentos modelados pelos seus líderes, reforçando assim uma cultura de ética na organização (Mayer et al., 2009).

A defesa de um estilo de liderança ético tem implicações de longo alcance para toda a organização, exercendo influências positivas nas atitudes, comportamentos e desempenho geral dos funcionários (Kalshoven et al., 2011). Um aspeto crucial envolve uma abordagem centrada nas pessoas que reflita a atenção, o respeito e o apoio genuínos concedidos aos trabalhadores (Treviño et al., 2003).

Na perspectiva de Koh e Boo (2001), é imperativo analisar as consequências das práticas éticas nas organizações. Argumentam que tais práticas têm ramificações a nível individual, influenciando fatores como a satisfação no trabalho, os níveis de stress, a motivação, o empenho organizacional e a proficiência global no trabalho (Brown et al., 2005).

Estes efeitos a nível individual podem ter um impacto significativo na dinâmica organizacional. Assim, a liderança ética, caracterizada pela justiça, atenção, abertura, sinceridade e honestidade demonstradas pelos líderes, desempenha um papel fundamental no aumento da satisfação no trabalho, abrangendo o contentamento com as condições de trabalho e a remuneração (Kim & Brymer, 2011). Esta influência não se estende apenas à satisfação no trabalho, mas também a

aspectos mais amplos do empenho dos trabalhadores, do bem-estar e do desempenho global no contexto organizacional (Brown et al.,2005).

2.4. Desempenho Organizacional

As organizações procuram integrar os seus ativos tangíveis, como recursos financeiros e produtos, com ativos intangíveis, como conhecimentos e habilidades. Esta fusão facilita a criação de uma visão estratégica, metódica e em constante evolução, com o objetivo de melhorar perpetuamente o desempenho organizacional (Dias & Toni, 2018). A implementação de metodologias de gestão assume uma importância fundamental. Essas metodologias desempenham um papel fundamental no cultivo de uma vantagem competitiva dentro do mercado de trabalho, uma vez que o desempenho organizacional está intrinsecamente ligado ao alcance dos objetivos estabelecidos (Febrianti et al., 2020).

A descrição do desempenho organizacional revela-se complexa, mas um acordo coletivo centra-se no seu papel como critério de aferição do sucesso organizacional. Envolve a justaposição das realizações de uma organização durante um determinado período de tempo com os resultados dos seus concorrentes (Brito & Oliveira, 2016). Esta avaliação multifacetada engloba tipicamente três dimensões fundamentais:

- Em primeiro lugar, o aspeto financeiro avalia o retorno do investimento (ROI) e os lucros gerados - uma métrica essencial que destaca a viabilidade financeira e a eficácia dos esforços da organização.
- Em segundo lugar, engloba o valor económico gerado pela organização, abrangendo um âmbito mais vasto que vai além da mera métrica financeira. Esta faceta investiga a contribuição de valor global e o impacto em várias partes interessadas, considerando o crescimento económico, a criação de emprego e o bem-estar da sociedade.
- Por último, a avaliação envolve a avaliação da quota de mercado dos produtos ou serviços oferecidos. Esta métrica elucida a posição da organização no seu nicho de mercado e a sua capacidade de atrair e reter clientela, significando a sua posição competitiva e a relevância para o consumidor (Al-Khajeh, 2018).

De acordo com Ziviani et al., (2019), a obtenção de um desempenho superior depende do domínio de habilidades técnicas e competências comportamentais. Essas competências contribuem coletivamente para elevar o desempenho organizacional, um objetivo primordial dentro da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Nesta perspectiva, é imperativo considerar os três domínios delineados por Fernández-del-Río et al., (2019):

- Em primeiro lugar, o desempenho na tarefa engloba as atitudes que promovem a produção de bens ou a prestação de serviços - um componente essencial que impulsiona a produção organizacional.
- Em segundo lugar, o desempenho contextual aprofunda os comportamentos que transcendem os deveres e contribuem ativamente para o cumprimento dos objectivos organizacionais. Estes comportamentos, como a iniciativa, a proatividade e a cooperação, vão para além das meras obrigações, melhorando o panorama organizacional.
- Em terceiro lugar, os comportamentos contraproducentes denotam ações voluntárias que prejudicam o bem-estar da organização, ilustrando comportamentos prejudiciais ao tecido organizacional (Fernández-del-Río et al., 2019).

Adicionalmente, Nguyen et al., (2020) enfatizam que a avaliação da contribuição de cada colaborador para o desempenho organizacional depende da sua autonomia, iniciativa e responsabilidade. Esses fatores influenciam intrinsecamente o calibre e o volume de trabalho realizado, moldando o impacto geral das contribuições individuais no sucesso da organização. Por conseguinte, o reconhecimento e o desenvolvimento destas características nos trabalhadores podem aumentar significativamente o desempenho organizacional, promovendo uma cultura de empenho proactivo e de autonomia responsável entre a força de trabalho.

No atual panorama organizacional, marcado por uma intensa concorrência e pela procura incessante de satisfazer as exigências do mercado, é essencial ter uma força de trabalho diferenciada. As organizações procuram indivíduos cujas contribuições transcendam os limites das tarefas prescritas. Desejam empregados que exibam atitudes proactivas, criatividade e um empenho ativo na realização dos objectivos da empresa. Estes atributos são fundamentais para instigar transformações significativas e positivas no quadro organizacional (Macário et al., 2020).

O ethos das organizações modernas gira em torno da procura de funcionários empenhados - indivíduos que não só cumprem as suas funções, mas também adotam uma postura proactiva, injetando inovação e empenho nos seus esforços. Este empenho vai para além do mero cumprimento de tarefas; manifesta-se como uma dedicação inabalável à contribuição significativa para os objectivos organizacionais mais amplos. Estes colaboradores desempenham um papel transformador, sendo catalisadores da mudança e da progressão nas suas esferas organizacionais (Macário et al., 2020).

A investigação tem indicado de forma consistente que os indivíduos que demonstram um forte sentido de empenhamento estão mais inclinados a permanecer na organização. Além disso, demonstram uma dedicação inabalável não só às suas funções, mas também à consecução dos objetivos organizacionais (Alrowwad et al., 2020).

A relação entre a liderança ética e o desempenho organizacional tem sido objeto de grande atenção nas últimas décadas. A liderança ética é caracterizada por comportamentos enraizados em valores éticos, crenças, atitudes e emoções, promovendo a confiança entre líderes e subordinados. Esta confiança é crucial, uma vez que aumenta a influência do líder e tem um impacto positivo no desempenho organizacional (Qing et al., 2020; Treviño et al., 2003; Treviño, Hartman, & Brown, 2000).

A investigação indica que a liderança é um dos principais fatores que influenciam o desempenho dos trabalhadores nas organizações. Os líderes éticos dão prioridade à honestidade e à justiça nas suas práticas, o que contribui para melhorar o desempenho dos trabalhadores (Harter et al., 2002). De acordo com Rego et al. (2012), a liderança ética correlaciona-se positivamente com o desempenho organizacional melhorado, inspirando um maior envolvimento entre os seguidores para alcançar objetivos partilhados.

Além disso, os líderes éticos que demonstram gratidão e confiança inspiram uma conduta ética entre os funcionários, criando um ambiente de trabalho mais positivo que aumenta ainda mais o desempenho organizacional. Estes líderes servem frequentemente de modelo nas suas organizações (Alshehhi et al., 2021). Tendo em conta estes conhecimentos, podemos formular a seguinte hipótese:

H1: A liderança ética influencia positivamente o desempenho organizacional.

2.5. Capital Psicológico

O capital psicológico, analisado no domínio do comportamento organizacional positivo, tem merecido a atenção de acadêmicos como Luthans (2004). Até há relativamente pouco tempo, as organizações funcionavam sem reconhecer o potencial dos seus líderes para cultivar traços psicológicos como a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência entre a sua força de trabalho. O foco predominante permaneceu fixado apenas no capital económico, que se acreditava ter um potencial substancial para promover a competitividade. No entanto, a evolução do panorama do mercado organizacional revelou uma mudança de paradigma - salientando que, para além do capital económico, é o capital humano que constitui a base para alcançar a diferenciação e o sucesso nas organizações (Luthans, 2004). Esta mudança de perspectiva sublinha a perceção de que a verdadeira potência de uma organização não reside apenas nos ativos financeiros, mas também no desenvolvimento e aproveitamento dos recursos psicológicos da sua força de trabalho.

O conceito de Capital Psicológico (PsyCap), introduzido por Fred Luthans em 2002, surge do campo do Comportamento Organizacional Positivo (POB). Este construto engloba elementos como confiança, autoeficácia, esperança, otimismo, bem-estar subjetivo e inteligência emocional, fundamentando-se na psicologia positiva e no comportamento organizacional positivo (Larson & Luthans, 2006). Tanto o PsyCap quanto o POB exigem a mensuração, o desenvolvimento e a gestão de suas capacidades e fortalezas (Luthans et al., 2005; Luthans et al., 2008). Portanto, o capital psicológico, conceção chave do (POB) *Positive Organizational Behavior*, entende-se como um estado psicológico positivo de um indivíduo composto por quatro capacidades psicológicas suscetíveis de serem medidas, desenvolvidas e geridas eficientemente com o objetivo de aumentar o desempenho (Luthans, 2002), ou seja, são capacidades importantes para o mundo laboral (Avey et al., 2010) e dependentes de diversas variáveis (Luthans, 2012).

O capital psicológico engloba não apenas traços de personalidade, mas também estados emocionais dinâmicos e maleáveis que podem ser alterados ao longo do tempo (Wright & Quick, 2009). No entanto, é crucial notar que os recursos psicológicos positivos do capital psicológico são predominantemente de natureza cognitiva (Avey et al., 2010). Comparativamente ao capital

humano e social, o Capital Psicológico abrange uma esfera mais ampla, enfocando não apenas "o que sabemos" (capital humano) ou "quem conhecemos" (capital social), mas também "quem somos" e "em quem nos tornamos" (Luthans et al., 2004).

De acordo com Luthans e colaboradores (2007), o PsyCap é descrito como um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo, caracterizado pela confiança suficiente para dedicar esforços às tarefas desafiadoras (autoeficácia), atribuições positivas sobre eventos presentes e futuros (otimismo), perseverança em relação a metas estabelecidas (esperança) e capacidade de superar adversidades em busca do sucesso (resiliência) (Rus & Băban, 2013). As quatro capacidades elencadas por estes autores (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, estão descritas *à posteriori*.

Primeiramente, a autoeficácia, conceituada por Stajkovic e Luthans (1998), representa as convicções arraigadas nas habilidades individuais para empregar recursos cognitivos ou estratégias necessárias à realização bem-sucedida de tarefas específicas em contextos variados. A autoeficácia, fundamentada na teoria social cognitiva de Bandura, refere-se à confiança do indivíduo nas suas habilidades para mobilizar motivação, recursos cognitivos e estratégias necessárias para atingir altos níveis de desempenho (Stajkovic & Luthans, 1998; Newman et al., 2014). É crucial diferenciar autoeficácia de autoestima, sendo a primeira relacionada com a avaliação das próprias capacidades em tarefas específicas e a segunda mais ligada à avaliação do valor pessoal (Mone, Baker & Jeffries, 1995).

Segundo um dos autores que mais contribuiu para a definição deste conceito, a autoeficácia define-se como “as crenças de um indivíduo nas suas capacidades para organizar e executar as ações necessárias para produzir determinadas realizações” Bandura (1997). Refere também que os colaboradores com mais percepção da sua autoeficácia, são os que tem maior desempenho nas organizações, tendo em conta que tendem a estimular esforços que se traduzem em resultados positivos.

Já o otimismo, segundo Carver e Sheier (2002), refere-se à perspectiva otimista de indivíduos que esperam desfechos positivos, contrastando com os pessimistas, que antecipam resultados negativos em suas vidas. Isto é, o otimismo, aludindo à expectativa de um indivíduo em

alcançar resultados positivos, é um estilo explicativo positivo que motiva os indivíduos a perseguirem os seus objetivos e a lidarem com situações desafiadoras (Seligman, 1998). Contudo, é importante destacar a necessidade de um "otimismo realista" e flexível para evitar resultados negativos (Seligman, 1998; Luthans, 2002b; Luthans et al., 2007).

Para Luthans (2002a) os indivíduos que se autodefinem como otimistas exibem um elevado nível de ambição, perseveram diante de obstáculos, estabelecem metas ambiciosas e são prontamente motivados em relação ao trabalho. Ele argumenta que a distinção principal, em termos conceituais, entre esperança e otimismo reside no fato de que, enquanto as expectativas da esperança são internamente geradas pelo indivíduo, no otimismo, essas expectativas são moldadas por forças externas. Para este autor, o otimismo constitui o alicerce do capital psicológico.

Por sua vez a esperança, é descrita por Snyder et al. (1991), como um estado motivacional positivo no senso comum e em estratégias delineadas para alcançar metas, apresentando-se como um elemento-chave na condução dos objetivos pessoais e profissionais. Esta, é a capacidade de agir e criar estratégias para alcançar objetivos, sendo um estado motivacional positivo resultante da interação entre metas ou sucesso, motivação/ação e caminhos ou vias (Snyder, 2000; Luthans et al., 2004). Indivíduos com elevados níveis de esperança são motivados pela percepção das suas capacidades para alcançar o que desejam, direcionando determinação e planeamento para alcançar metas (Snyder, 2000).

Dessa forma, a esperança emerge como um estado motivacional positivo, fundamentado na interação de dois fatores: a energia direcionada aos objetivos específicos (ou seja, a força de vontade ou agência) e os planos traçados para alcançar tais metas (a habilidade de encontrar vias ou caminhos). A esperança, então, é compreendida como resultado da autodeterminação do indivíduo em sustentar as energias necessárias para a realização dos objetivos delineados, bem como da habilidade em identificar e perseguir ações alternativas para alcançá-los (Luthans et al., 2005).

A literatura científica tem sublinhado a importância da esperança no contexto organizacional, demonstrando o seu impacto em diversos resultados, tais como a satisfação no trabalho, a felicidade e o compromisso organizacional (Youssef & Luthans, 2007).

Por fim, a resiliência, definida por Luthans (2004), é uma capacidade psicológica fundamental que permite enfrentar, confrontar, reagir e superar adversidades e conflitos, tornando-se um componente crucial na adaptação e superação de situações desafiadoras (Masten, 2001; Masten & Reed, 2002). Estas definições, elucidam a importância destas capacidades psicológicas positivas na compreensão do comportamento humano e na sua influência no desempenho individual e organizacional (Siqueira et al., 2014).

A resiliência também inclui a perspectiva de mudanças positivas, contribuindo para o desenvolvimento de mecanismos de proteção e redução dos fatores de risco (Luthans et al., 2004). Semelhante ao que ocorre com a esperança e o otimismo, os estudos revelam que a resiliência tem um impacto significativo na satisfação, felicidade e compromisso no ambiente de trabalho (Youssef & Luthans, 2007).

Concluimos que, de acordo com as ideias de Luthans e Youssef (2004), o capital psicológico positivo tem o poder transformador de inculcar uma confiança acrescida nos indivíduos quando confrontados com tarefas desafiadoras. Esta confiança acrescida atua como um catalisador, promovendo esforços acrescidos para a realização de tarefas, impulsionados pela crença de que tanto os acontecimentos atuais como os futuros produzirão resultados positivos. Esta mentalidade construtiva não só reforça os esforços na prossecução dos objectivos definidos, como também significa uma resiliência inerente - uma capacidade de enfrentar e ultrapassar as adversidades encontradas ao longo do caminho para atingir esses objectivos definidos (Luthans et al., 2007).

O reconhecimento destas facetas psicológicas - autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência - marca um afastamento significativo das noções tradicionais, realçando o papel crítico do capital humano na navegação no meio organizacional contemporâneo. Esta nova ênfase no capital psicológico revela um profundo potencial para promover a adaptabilidade, a inovação e a agilidade nas organizações, facilitando a sua capacidade de se diferenciar e prosperar num cenário de mercado dinâmico e competitivo (Luthans, 2004).

2.6. O Capital Psicológico e o Desempenho Organizacional

O capital psicológico emerge como um fator influente no desempenho organizacional dos colaboradores, composto por recursos como autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, pode ter um impacto significativo no desempenho dos colaboradores dentro de uma organização (Luthans et al, 2007). Os estudos indicam que colaboradores com um maior desenvolvimento do capital psicológico tendem a apresentar melhores resultados em termos de produtividade, qualidade do trabalho e inovação (Luthans et al., 2007; Avey et al., 2011).

O capital psicológico tem sido associado a uma maior capacidade de enfrentar desafios e adversidades no ambiente de trabalho, o que pode contribuir para uma maior adaptação às mudanças organizacionais. Colaboradores com um alto nível de capital psicológico, são mais propensos a enfrentar situações difíceis com uma atitude positiva e proativa, o que pode resultar num melhor desempenho individual e organizacional (Youssef & Luthans, 2007).

Existem outros estudos a corroborar no mesmo sentido e também sugerem que o capital psicológico pode influenciar diretamente a motivação e o comprometimento dos colaboradores com a organização. Colaboradores que se sentem confiantes e otimistas em relação ao futuro, capazes de lidar com os desafios tendem a estar mais comprometidos com os objetivos e valores da organização (Avey et al., 2011).

A perspectiva de promover o capital psicológico tem muito potencial, dado o seu impacto no desempenho dos trabalhadores numa organização. O estudo das capacidades psicológicas positivas, delineadas por diversos autores, oferece insights valiosos sobre o desenvolvimento humano e o impacto desses atributos no contexto organizacional (Luthans et al., 2007).

2.7. O Capital Psicológico e a Liderança Ética

A liderança ética é reconhecida como um importante preditor do capital psicológico dentro de uma organização. Estudos destacam que líderes éticos, ao demonstrarem integridade, transparência, justiça e valores morais sólidos, têm o poder de influenciar significativamente o capital psicológico

dos seus seguidores (Brown & Treviño, 2006; Kalshoven et al., 2011; Mayer et al., 2009). Essa influência é mediada pelo estabelecimento de relações de confiança, respeito mútuo e um ambiente de trabalho seguro e inclusivo (Treviño et al., 2003; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Pesquisas indicam que líderes éticos são capazes de cultivar um ambiente organizacional no qual os valores positivos são incentivados e praticados, promovendo assim o desenvolvimento do capital psicológico entre os membros da equipa (Leroy et al., 2012; Rego et al., 2013). Ao agirem como modelos de conduta ética, esses líderes inspiram os seus seguidores a adotarem valores semelhantes, o que, por sua vez, contribui para a construção de autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo entre os colaboradores (Brown & Treviño, 2006; Kalshoven et al., 2011; Mayer et al., 2009).

A percepção dos seguidores sobre a ética do líder desempenha um papel crucial no desenvolvimento do capital psicológico. Quando os colaboradores percebem que os seus líderes agem de maneira ética e justa, eles tendem a experimentar níveis mais elevados de autoconfiança, esperança no futuro, com uma perspetiva positiva em relação às adversidades e desafios (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Treviño et al., 2003).

Em suma, a liderança ética emerge como um importante catalisador para o crescimento do capital psicológico positivo dentro das organizações. Ao cultivar um ambiente baseado em valores éticos, confiança e respeito, os líderes éticos têm o potencial não apenas de fortalecer o capital psicológico dos seus liderados, mas também de promover uma cultura organizacional saudável e sustentável (Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell, 2010).

Luthans et al. (2007) destacam que o capital psicológico, é um recurso psicológico valioso que pode impactar significativamente o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização. Por sua vez, a liderança ética, caracterizada por comportamentos que demonstram integridade, transparência e justiça, tem sido associada a um ambiente de trabalho positivo e ao desenvolvimento da capital psicológico entre os colaboradores das equipas de trabalho (Brown & Treviño, 2006).

A literatura também sugere que líderes éticos, ao promoverem um clima organizacional baseado em valores morais e na confiança mútua, podem influenciar diretamente o capital

psicológico dos colaboradores (Rego et al., 2013). Esta relação é mediada pela percepção dos colaboradores sobre a ética e os valores do líder, o que afeta sua autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Brown & Treviño, 2006; Kalshoven et al., 2011).

Vários estudos têm indicado que colaboradores com um elevado nível de capital psicológico, estão mais propensos a comportamentos positivos no trabalho e a um maior desempenho organizacional (Avey et al., 2011). Evidências sugerem que o capital psicológico pode agir como um mediador entre a liderança ética e o desempenho organizacional, já que colaboradores com um capital psicológico desenvolvido são mais capazes de enfrentar desafios, adaptar-se às mudanças e contribuir para os objetivos organizacionais de forma eficaz (Rego et al., 2013).

Portanto, com base nas teorias e evidências existentes, é plausível sugerir a hipótese de que a influência da liderança ética no desempenho organizacional é mediada pelo capital psicológico dos colaboradores, abrangendo a sua resiliência, otimismo, esperança e autoeficácia.

Esta mediação sugere que os líderes éticos não só afetam diretamente os resultados organizacionais, mas também indiretamente, através da promoção de estados psicológicos positivos entre os empregados, melhorando assim o desempenho geral no sector. Ou seja:

H2: A influência da liderança ética no desempenho organizacional é mediada pelo capital psicológico.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

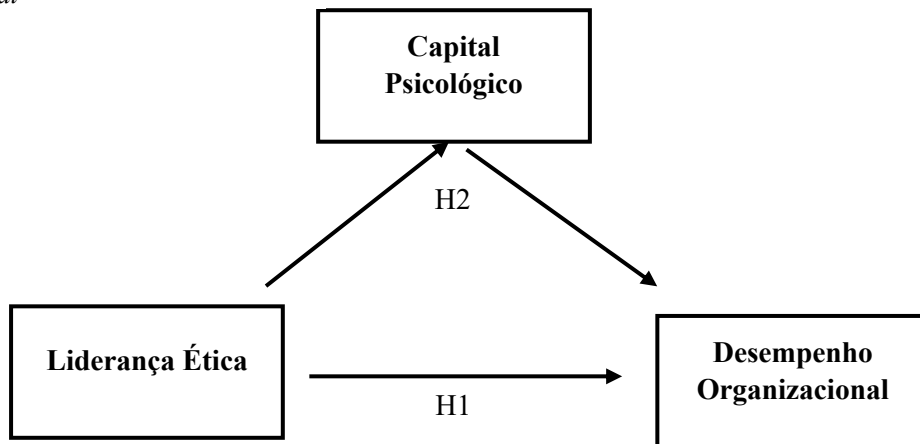
3.1. Modelo de investigação e hipóteses

As hipóteses são suposições que são vistas como sendo respostas possíveis e provisórias para o problema de pesquisa. As hipóteses são provisórias porque podem ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa. Um mesmo problema pode ter muitas hipóteses, que são soluções possíveis para a sua resolução (Quivy & Campenhoudt, 2018).

De acordo com o objeto em estudo, foram definidas duas hipóteses, devidamente enquadradas no modelo conceptual, a serem testadas através da análise e interpretação dos resultados dos dados recolhidos. Com base na literatura, procura-se aferir se existe influência da liderança ética no desempenho dos colaboradores e se a influência da liderança ética no desempenho dos colaboradores é mediada pelo capital psicológico. O modelo conceptual, utilizado neste estudo é apresentado na Figura 1.

Figura 1:

Modelo conceptual



H1: A liderança ética influencia positivamente o desempenho organizacional.

H2: A influência da liderança ética no desempenho organizacional é mediada pelo capital psicológico.

3.2. Delineamento

Este estudo adota uma abordagem quantitativa, recorrendo a um questionário estruturado com questões objetivas que facilitam a quantificação e hierarquização das variáveis (Fortin, 2009). O objetivo central é analisar o efeito da liderança ética no desempenho dos colaboradores, assim como investigar o papel mediador do capital psicológico. Além disso, esta investigação segue uma natureza transversal, englobando a recolha de dados da amostra num único momento, proporcionando uma visão instantânea das relações em análise.

3.3. Amostra

De acordo com Murteira et al (2023), as amostras são grupos de sujeitos, juntos dos quais se vai concretizar a investigação ou então correspondem ao conjunto de ocorrências ou comportamentos que são registados. A amostragem teve um impacto muito importante na qualidade dos resultados devendo ter o máximo de representatividade possível em relação à população. Para este trabalho recorreu-se a uma abordagem probabilística simples, em que o questionário foi realizado através da Google Forms e distribuído com recurso a redes sociais e redes internas de grupos de retalho.

A amostra é constituída apenas por empregados do setor do retalho alimentar. Foi garantido aos participantes ao longo de todo o questionário a confidencialidade e anonimato de respostas, servindo apenas para fins de investigação. Foi inquirida uma amostra de conveniência, constituída por 149 colaboradores de lojas de retalho alimentar. Após a aplicação do questionário apresenta-se na tabela seguinte a caracterização da amostra (tabela 1):

Tabela 1:*Caracterização da Amostra*

	<i>N</i>	<i>%</i>
Género		
Masculino	56	37,6%
Feminino	92	61,7%
Outro	1	0,7%
Idade		
Até 25 anos	13	8,7%
26 a 35 anos	42	28,2%
36 a 45 anos	46	30,9%
46 a 55 anos	39	26,2%
56 anos ou mais	9	6,0%
Escolaridade		
Até ao 9º ano	11	7,4%
9º ao 12º ano	88	59,1%
Bacharelato	9	6,0%
Licenciatura	34	22,8%
Mestrado	7	4,7%
Antiguidade na Empresa		
Até 5 anos	39	26,2%
6 a 10 anos	43	28,9%
11 a 15 anos	24	16,1%
16 a 20 anos	18	12,1%
21 a 25 anos	25	16,8%
Cargo		
Operador de loja	66	44,3%
Subchefe de seção	14	9,4%
Chefe de seção	29	19,5%
Chefe de loja	37	24,8%
Outros	3	2,0%

Neste estudo, a amostra foi constituída por 149 indivíduos, predominantemente do sexo feminino (61,7%). Em termos de idade, os participantes situavam-se maioritariamente na faixa

etária dos 36 aos 45 anos (30,9%), seguida da faixa etária dos 26 aos 35 anos (28,2%). Em termos de habilitações literárias, a maioria tinha entre o 9º e o 12º ano de escolaridade (59,1%), seguindo-se a licenciatura (22,8%). Relativamente ao tempo de serviço, a maioria dos participantes tinha entre 6 e 10 anos de serviço (28,9%). Relativamente aos cargos exercidos, os operadores de loja representam a maior percentagem (44,3%), seguidos dos gerentes de loja (24,8%).

3.4. Instrumentos

Este questionário foi desenvolvido e construído através de um conjunto de três escalas. Cada uma das escalas utilizadas tem um foco específico, proporcionando uma abordagem abrangente para a compreensão de aspetos cruciais dos colaboradores. De seguida, apresentamos cada uma das escalas utilizadas e as respetivas categorias.

3.4.1 Liderança ética

A liderança ética (variável independente) é avaliada através de uma escala composta por 17 itens, avaliados numa escala de Likert de 7 pontos. Os inquiridos indicam em que medida cada afirmação se aplica ao líder, variando entre "*A afirmação não se aplica de todo a este líder*" (pontuação 1) e "*A afirmação aplica-se completamente a este líder*" (pontuação 7) e divididos em três categorias distintas: Moralidade e Justiça, Clarificação do Papel dos Subordinados e Partilha de Poder (De Hoogh & Den Hartog, 2008, adaptado para Neves & Coimbra, 2018).

A escala é composta por três dimensões:

- Moralidade e Justiça: Avalia a honestidade, integridade e fiabilidade do líder, sendo constituída pelos itens 1, 4, 7, 10, 13 e 16, (e.g., “assegura-se de que as suas ações são sempre éticas”).
- Clarificação do papel dos subordinados: Destaca a clareza das expectativas e responsabilidades do líder em relação aos seus colaboradores, incluindo os itens 2, 5, 8, 11 e 14, (e.g., “explica quem é o responsável pelo quê”).

- Partilha de poder: Avalia o grau em que o líder partilha o poder e incentiva a participação dos subordinados nas decisões, compreendendo os itens 3, 6, 9, 12, 15 e 17, (e.g., “permite que os subordinados tenham influência em decisões importantes”).

Na tabela 2 podem ser observadas as questões colocadas na Escala da Liderança Ética:

Tabela 2:

Escala da Liderança Ética (De Hoogh & Den Hartog, 2008, adaptado para Neves & Coimbra, 2018).

<p>Moralidade e justiça</p> <p>1. Assegura-se de que as suas ações são sempre éticas</p> <p>4. É sincero e honesto</p> <p>7. Merece confiança, podemos acreditar nele e nas suas palavras</p> <p>10. Podemos confiar nele, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os seus</p> <p>13. Não critica os subordinados, exceto se tiver uma boa razão para tal</p> <p>16. Prossegue os seus próprios interesses a expensas (à custa) dos interesses dos outros</p>
<p>Clarificação do papel dos subordinados</p> <p>2. Explica quem é o responsável porquê</p> <p>5. Explica o que espera de cada pessoa</p> <p>8. Explica a cada membro da equipa o respetivo âmbito de autoridade</p> <p>11. Explica às pessoas o que delas espera em termos de desempenho</p> <p>14. Clarifica prioridades</p>
<p>Partilha de poder</p> <p>3. Permite que os subordinados tenham influência em decisões importantes</p> <p>6. Repensa as decisões com base em recomendações das pessoas que a ele reportam</p> <p>9. Delega tarefas importantes aos subordinados</p> <p>12. Não permite que outras pessoas participem nas tomadas de decisão</p> <p>15. Procura conselho, junto dos seus subordinados, sobre a estratégia da equipa ou da organização</p> <p>17. Permite que os seus subordinados participem fortemente na definição dos respetivos objetivos de desempenho</p>

3.4.2 Desempenho organizacional

Para mensuração do variável desempenho, recorreremos à escala de medida de Desempenho Individual no Trabalho (IWPQ) - *Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance* de Koopmans e colegas (2015) - desenvolvida inicialmente por Koopmans e colegas (2012), explicada na tabela 3. O processo de retrotradução foi utilizado, realizando-se a conversão do original em inglês para o português. Não houve quaisquer problemas ou incertezas durante esta etapa, e todas as questões da escala foram mantidas integralmente.

A escala avalia comportamentos que têm relevância para o alcance dos objetivos organizacionais. É constituída por três dimensões, totalizando 18 itens: itens 1 a 5 para Desempenho de Tarefa exemplo: "Tinha em mente o resultado do trabalho que precisava alcançar."; itens de 6 a 13 para Desempenho Contextual, exemplo: " Trabalhei para manter as minhas competências profissionais atualizadas"; itens 14 a 18 para Comportamentos Contraprodutivos, exemplo "concentrei-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho em vez dos aspetos positivos."

Foi utilizada uma escala tipo *likert*, composta por 5 itens (1- raramente; 2- às vezes; 3- regularmente; 4- muitas vezes; 5- sempre), sendo pedido, para que, ao responder o inquirido considere, somente os últimos 3 meses de trabalho. Na tabela 3 é possível observar as questões associadas à Escala de Desempenho Organizacional de Koopmans e Colegas (2016):

Tabela 3:

Escala de Desempenho Organizacional de Koopmans e colegas (2015)

Desempenho da tarefa: (nos últimos 3 meses)

1. Consegui planejar o meu trabalho de forma a o terminasse a tempo.
2. Tinha em mente o resultado do trabalho que precisava alcançar.
3. Consegui distinguir as questões principais das questões secundárias.
4. Consegui realizar bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.
5. Planeei o meu trabalho de forma otimizada.

Desempenho contextual: (nos últimos 3 meses)

6. Por iniciativa própria, iniciei novas tarefas quando as minhas tarefas anteriores estavam concluídas.
7. Aceitei tarefas difíceis quando estas estavam disponíveis.
8. Esforcei-me por manter os meus conhecimentos atualizados.
9. Trabalhei para manter as minhas competências profissionais atualizadas.
10. Arranjei soluções criativas para novos problemas.
11. Assumi responsabilidades acrescidas.
12. Participei ativamente em reuniões e/ou consultas.

Comportamentos contraprodutivos (nos últimos 3 meses)

13. Queixei-me de questões sem importância no trabalho.
14. Tornei os problemas no trabalho maiores do que do que eles eram.
15. Concentrei-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho em vez dos aspetos positivos.
16. Falei com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.
17. Falei com pessoas fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

3.4.3 Capital psicológico

O capital psicológico será medido recorrendo Questionário de PsyCap (PCQ – 12), *Psychological Capital Questionnaire*, desenvolvido e validado com base nas orientações dos autores dos instrumentos (Luther et al., 2007). Esta escala tem como objetivo avaliar os recursos psicológicos dos colaboradores, fornecendo informações sobre a sua capacidade de enfrentar desafios, manter uma mentalidade positiva e desenvolver resiliência (Luther et al., 2007).

Embora tenhamos solicitado a versão PCQ-24 aos autores, e obtido autorização da Mind Garden para utilizar o PCQ – 24, (Anexo I) optamos neste estudo pela versão reduzida, composta por 12 itens que representam as quatro dimensões do construto (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência). Esta versão foi traduzida para português pelos próprios autores e posteriormente revista por especialistas que dominam ambas as línguas, os quais concluíram que não era necessário fazer correções.

Além disso, outros autores como Avey, Luthans, Mhatre, (2008), destacam que o PCQ – 12 demonstra validade do construto e é adequado para estudos longitudinais.

O questionário consiste numa escala multidimensional de 12 itens, distribuídos por 3 itens para autoeficácia, 3 itens para otimismo, 3 itens para esperança e 3 itens para resiliência. Os colaboradores foram solicitados a responder ao questionário utilizando uma escala de Likert, que varia de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente"), indicando assim o seu nível de concordância ou discordância com cada afirmação do instrumento. Na tabela 4 é possível observar as questões da Escala de Capital Psicológico:

Tabela 4:

Escala de Capital Psicológico de (Luthans et al., 2007)

Eficácia
1. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.
2. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.
3. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.
Esperança
4. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.
5. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.
6. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objectivos no trabalho.
Resiliência
7. Neste momento, estou a alcançar os objectivos profissionais que defini para mim próprio(a).
8. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.
9. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.
Otimismo
10. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.
11. No trabalho, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro.
12. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.

O questionário final pode ser consultado no Anexo II.

3.5. Procedimento

O questionário foi desenvolvido utilizando a plataforma Google Forms para facilitar a divulgação e o acesso ao instrumento de recolha de dados e foi partilhado particularmente junto das lojas de retalho onde foi recolhida a amostra do estudo.

É fundamental sublinhar que a participação dos inquiridos neste estudo foi estritamente voluntária, tendo esta condição sido claramente comunicada a todos os participantes. Este princípio ético foi rigorosamente respeitado ao longo de todo o processo, garantindo que os indivíduos aderirem ao estudo de forma consciente e sem qualquer forma de coação. O consentimento informado pode ser consultado no Anexo III.

A preservação do anonimato e da confidencialidade dos participantes é outra consideração ética fundamental. Isto implica uma proteção rigorosa da identidade dos participantes, garantindo que as suas informações pessoais permanecem confidenciais e não são associadas a dados específicos do estudo. Os dados foram analisados com recurso à análise estatística e ao programa SPSS.

É importante referir que se procedeu à reversão dos itens invertidos, especificamente das seguintes questões: 12 “*Não permite que outras pessoas participem nas tomadas de decisão*” e 16 “*Prossegue os seus próprios interesses a expensas (à custa) dos interesses dos outros*” da escala de Liderança Ética desenvolvida por De Hoogh & Den Hartog, 2008, adaptada por Neves & Coimbra, 2018.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4.1. Análise da Consistência Interna

No seguimento do presente estudo pretendemos verificar a consistência interna das três escalas e respectivas subescalas. Por aplicação do alfa de Cronbach, e de acordo com Nunnally (1976), obteve-se valores acima de 0,79, pelo que temos muito boa consistência interna em todas as escalas e subescalas (Tabela 5).

Considerando que os diferentes valores de alfa de Cronbach podem representar consistências de diferentes intensidades, procedeu-se também à categorização das mesmas entre quatro categorias propostas por Murphy & Davidshofer (2005): fiabilidade inaceitável ($\alpha < 0,7$), fiabilidade baixa ($\alpha = 0,7$), fiabilidade moderada a elevada ($0,8 \leq \alpha \leq 0,9$) e fiabilidade elevada ($\alpha > 0,9$).

Tabela 5:

Fiabilidade das Escalas de Liderança Ética, Desempenho Organizacional e Capital Psicológico e respetivas subescalas

	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Categorização Murphy & Davidshofer (1988)
Liderança Ética	0,945	17	fiabilidade elevada
Moralidade e justiça	0,842	6	fiabilidade moderada a elevada
Clarificação do papel dos subordinados	0,936	5	fiabilidade elevada
Partilha do poder	0,859	6	fiabilidade moderada a elevada
Desempenho organizacional	0,790	17	fiabilidade moderada a elevada
Desempenho de tarefa	0,879	5	fiabilidade moderada a elevada
Desempenho Contextual	0,879	7	fiabilidade moderada a elevada
Comportamentos contraproducentes	0,848	5	fiabilidade moderada a elevada
Capital Psicológico	0,947	12	fiabilidade elevada
Eficácia	0,902	3	fiabilidade elevada
Esperança	0,835	3	fiabilidade moderada a elevada
Resiliência	0,811	3	fiabilidade moderada a elevada
Otimismo	0,919	3	fiabilidade elevada

4.2. Análise Descritiva das Escalas

Relativamente à análise descritiva das variáveis (tabela 6), é-nos permitido conceber algumas observações no que diz respeito às respostas dos inquiridos.

As três escalas e respectivas subescalas aplicadas no questionário apresentaram diversos valores descritivos. Na escala de liderança ética (De Hoogh & Den Hartog, 2008) os valores médios variaram entre 1,71 e 7,00 ($M = 4,94 \pm 1,22$), sendo que se situa acima do ponto médio da escala (4), o que a posiciona entre “Aplica-se alguma coisa” e “aplica-se bastante”. Por sua vez, na subescala de moralidade e justiça os valores médios variaram entre 1,00 e 7,00 ($M = 4,93 \pm 1,30$), na subescala de clarificação do papel dos subordinados os valores médios variaram entre 1,20 e 7,00 ($M = 5,26 \pm 1,32$) e na subescala partilha do poder os valores médios variaram entre 1,20 e 7,00 ($M = 4,69 \pm 1,35$) (Tabela 6), observamos ainda dentro desta variável, que os inquiridos classificaram de forma mais elevada duas dimensões: “o papel dos subordinados” ($M = 5,26$) e “moralidade e justiça” ($M = 4,93$). Contudo, a restante dimensão é também classificada com um valor acima do ponto médio (4), “partilha de poder” ($M = 4,685$).

Na escala de desempenho organizacional "*Cross-cultural Adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire*", desenvolvida por Koppmann et al., (2016), com uma escala de resposta de 1 a 5, os valores médios variaram entre 2,47 e 5,00 ($M = 3,55 \pm ,49$). Por sua vez, na subescala de desempenho de tarefa os valores médios variaram entre 2,20 e 5,00 ($M = 4,02 \pm ,71$), na subescala de desempenho contextual os valores médios variaram entre 2,00 e 5,00 ($M = 4,04 \pm ,71$) e na subescala comportamentos contraproducentes os valores médios variaram entre 1,00 e 5,00 ($M = 2,38 \pm ,99$) (Tabela 6), verificamos valores médios acima do ponto médio da escala, nas dimensões “desempenho da tarefa” cuja ($M = 4,022$) e na dimensão “desempenho contextual” com um valor de média de 4,036, em contrapartida observamos que a dimensão “comportamentos de trabalho contraproducentes” ($M = 2,383$) apresentou um valor abaixo da média da escala.

E na escala de capital psicológico avaliado através do questionário de capital psicológico (Luthans et al., 2007), os valores médios variaram entre 2,00 e 5,00 ($M = 3,93 \pm ,74$). Por sua vez, na subescala de eficácia os valores médios variaram entre 1,67 e 5,00 ($M = 3,99 \pm ,84$), na subescala de esperança os valores médios variaram entre 1,67 e 5,00 ($M = 4,02 \pm ,73$), na subescala de resiliência os valores médios variaram entre 2,00 e 5,00 ($M = 3,89 \pm ,82$) e na subescala de otimismo os valores médios variaram entre 2,00 e 5,00 ($M = 3,81 \pm ,93$) (Tabela 6), apresentando uma média acima do ponto médio da escala no valor de ($M = 3,93$), o que posiciona a variável entre “não concordo nem discordo” e “concordo”.

Tabela 6:

Valores descritivos das escalas de liderança ética, desempenho organizacional e capital psicológico e respectivas subescalas

Estatísticas descritivas	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Liderança Ética	4,941	1,220	1,710	7,000
Moralidade e Justiça	4,930	1,298	1,000	7,000
Clarificação do papel dos subordinados	5,261	1,318	1,200	7,000
Partilha do poder	4,686	1,346	1,330	7,000
Desempenho Organizacional	3,546	0,489	2,470	5,000
Desempenho Tarefa	4,026	0,705	2,200	5,000
Desempenho Contextual	4,036	0,714	2,000	5,000
Comportamentos Contraproducentes	2,383	0,990	1,000	5,000
Capital Psicológico	3,926	0,738	2,000	5,000
Eficácia	3,987	0,838	1,670	5,000
Esperança	4,022	0,728	1,670	5,000
Resiliência	3,888	0,817	2,000	5,000
Otimismo	3,808	0,927	2,000	5,000

4.3. Análise Correlacional

Correlações entre Liderança Ética (dimensões) e Desempenho

Os dados obtidos nesta análise, que estão detalhados na Tabela 7 deste documento, foram selecionados com base na significância estatística ($p \leq 0,05$). De seguida, analisamos a direção (positiva ou negativa) e a magnitude das correlações, seguindo os critérios de referência propostos por Marôco (2007). Esses critérios classificam as correlações como muito fortes ($|r| \geq 0,75$), fortes ($0,5 \leq |r| < 0,75$), moderadas ($0,25 \leq |r| < 0,5$) e fracas ($|r| < 0,25$).

Podemos observar na Tabela 7 que a liderança ética estava correlacionada positivamente com o desempenho organizacional ($r = 0,380$), desempenho de tarefa ($r = 0,474$), desempenho contextual ($r=0,433$), sendo as mesmas correlações moderadas. A moralidade e justiça estava correlacionada positivamente com o desempenho organizacional ($r = 0,243$), desempenho de tarefa

($r = 0,373$) e desempenho contextual ($r = 0,283$), sendo as mesmas correlações moderadas. A clarificação do papel dos subordinados estava correlacionada positivamente com o desempenho organizacional ($r = 0,353$), desempenho de tarefa ($r=0,390$) e desempenho contextual ($r = 0,387$), sendo as mesmas correlações moderadas. E a partilha do poder estava correlacionada positivamente com o desempenho organizacional ($r = 0,452$) de forma moderada e com o desempenho de tarefa ($r = 0,540$) e desempenho contextual ($r = 0,522$) fortemente.

Tabela 7:

Correlação de Pearson : Liderança Ética, suas dimensões e a Variável Desempenho

		Desempenho Organizacional	Desempenho Tarefa	Desempenho Contextual	Comportamentos Contraproducentes
Liderança Ética	r	0,380**	0,474**	0,433**	-0,137
		0,000	0,000	0,000	0,096
Moralidade e Justiça	r	0,243**	0,373**	0,283**	-0,143
		0,003	0,000	0,000	0,083
Clarificação do papel dos subordinados	r	0,353**	0,390**	0,387**	-0,075
		0,000	0,000	0,000	0,362
Partilha do poder	r	0,452**	0,540**	0,522**	-0,152
		0,000	0,000	0,000	0,064

** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

Desempenho organizacional – Relação com o capital psicológico

A análise da Tabela 8 permite-nos avaliar a relação entre a variável desempenho organizacional e capital psicológico. O capital psicológico inclui quatro dimensões: Eficácia, Esperança, Resiliência e Otimismo. A seguir, detalhamos as correlações entre essas dimensões e o desempenho organizacional, bem como a correlação geral entre Desempenho Organizacional e Capital Psicológico Total.

Podemos observar na Tabela 8, que o desempenho organizacional estava correlacionado de forma positiva e forte com o capital psicológico ($r = 0,589$), estando também correlacionado positivamente e fortemente com a esperança ($r = 0,555$), resiliência ($r = 0,567$) e otimismo ($r = 0,546$) e positivamente e moderadamente com a eficácia ($r = 0,438$). O desempenho da tarefa estava correlacionado positivamente e fortemente com o capital psicológico ($r = 0,709$), eficácia

($r = 0,525$), esperança ($r = 0,642$), resiliência ($r = 0,676$) e otimismo ($r = 0,685$). O desempenho contextual estava correlacionado positivamente e muito fortemente com o capital psicológico ($r = 0,775$) e fortemente com a eficácia ($r = 0,581$), esperança ($r = 0,742$), resiliência ($r = 0,706$) e otimismo ($r = 0,740$). Mas os comportamentos contraproducentes estavam correlacionados negativamente e moderadamente com o capital psicológico ($r = -0,297$), eficácia ($r = -0,224$), esperança ($r = -0,273$), resiliência ($r = -0,241$) e otimismo ($r = -0,317$).

Tabela 8:

Correlação de Pearson: Desempenho Organizacional e Capital Psicológico

	<i>r</i>	Capital				
		Psicológico	Eficácia	Esperança	Resiliência	Otimismo
Desempenho Organizacional	<i>r</i>	0,589**	0,438**	0,555**	0,567**	0,546**
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Desempenho Tarefa	<i>r</i>	0,709**	0,525**	0,642**	0,676**	0,685**
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Desempenho Contextual	<i>r</i>	0,775**	0,581**	0,742**	0,706**	0,740**
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comportamentos	<i>r</i>	-0,297**	-0,224**	-0,273**	-0,241**	-0,317**
Contraproducentes		0,000	0,006	0,001	0,003	0,000

** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

4.4. Análise de Hipóteses

De seguida pretende-se confirmar ou refutar as hipóteses de estudo.

H1: A liderança ética influencia positivamente o desempenho organizacional

Tendo em consideração um nível de significância de 5% e recorrendo a uma análise de regressão linear simples, verificou-se que o modelo estimado foi significativo, assim como os coeficientes estimados para a influência da liderança ética no desempenho organizacional, pois a probabilidade de significância (p) associado ao coeficiente da liderança ética foi inferior ao nível de significância e o coeficiente é positivo ($b = 0,152$; $t = 4,976$; $p = 0,000$), contudo o modelo

apresentou um ajustamento relativamente baixo, tendo em conta o r^2 baixo, ou seja, apenas 14,4% da variabilidade do desempenho organizacional é explicado pela liderança e ética (Tabela 9).

Tabela 9:

Análise de regressão linear simples

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	<i>erro</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r²</i>
(Constante)	2,793	0,156		17,933	0,000	,144
Liderança	0,152	0,031	0,380	4,976	0,000	
Ética						

Tendo em conta a escala de liderança ética e as suas dimensões, verificou-se que também influenciavam além da escala de desempenho organizacional, as suas subescalas de desempenho para a tarefa e desempenho contextual.

No entanto as mesmas não influenciam o desempenho organizacional e suas subescalas de desempenho de comportamentos contraproducentes, pois as probabilidades de significância (p) associados aos modelos de regressão linear foram superiores a 5% (tabela 10), (Anexo VIII).

Tabela 10:

Resultados dos modelos de regressão lineares da liderança ética e suas subescalas no Desempenho Organizacional e suas subescalas.

Dimensões	Beta	p	Decisão
A moralidade e justiça influencia positivamente o desempenho organizacional	0,243	0,003	Confirmada
A clarificação do papel dos subordinados influencia positivamente o desempenho organizacional	0,353	0,000	Confirmada
A partilha do poder influencia positivamente o desempenho organizacional	0,452	0,000	Confirmada
A liderança ética influencia positivamente o desempenho da tarefa	0,380	0,000	Confirmada
A moralidade e justiça influencia positivamente o desempenho da tarefa	0,373	0,000	Confirmada
A clarificação do papel dos subordinados influencia positivamente o desempenho da tarefa	0,390	0,000	Confirmada
A partilha do poder influencia positivamente o desempenho da tarefa	0,540	0,000	Confirmada
A liderança ética influencia positivamente o desempenho contextual	0,474	0,000	Confirmada
A moralidade e justiça influencia positivamente o desempenho contextual	0,283	0,000	Confirmada
A clarificação do papel dos subordinados influencia positivamente o desempenho contextual	0,390	0,000	Confirmada
A partilha do poder influencia positivamente o desempenho contextual	0,522	0,000	Confirmada
A moralidade e justiça influencia negativamente os comportamentos contraproducentes	-0,143	0,083	Refutada
A clarificação do papel dos subordinados influencia negativamente os comportamentos contraproducentes	-0,075	0,362	Refutada
A liderança ética influencia negativamente os comportamentos contraproducentes	-0,152	0,064	Refutada
A partilha do poder influencia negativamente os comportamentos contraproducentes	-0,137	0,096	Refutada

H2: A influência da liderança ética no desempenho organizacional é mediada pelo capital psicológico.

Com recurso ao PROCESS de Andrew Hayes (Hayes, 2013), pretendemos analisar se o capital psicológico medeia a influencia da liderança ética no desempenho organizacional. De acordo com as diretrizes do mesmo autor, utilizou-se o modelo nº4 do *template*, pertinente à mediação simples, conforme os requisitos do nosso estudo.

Na análise de resultados referentes (Anexo VIII), e conforme podemos observar na Tabela 11, e figura 1 verifica-se um efeito indireto da liderança ética no desempenho Organizacional através do capital psicológico (Effect = 0,116; BootLLCI = 0,075; BootULCI = 0,161), sendo o capital psicológico responsável por 75,90% do efeito total no desempenho organizacional.

Este efeito indireto comprova a existência de uma mediação total, uma vez que o efeito direto da Liderança Ética no Desempenho Organizacional não é significativo (Coeff = 0,037; $p = 0,246$). Além disso, os valores do intervalo de confiança (BootLLCI e BootULCI) do efeito direto incluem o valor zero, o que reforça a nulidade deste efeito direto (Hayes, 2013).

Figura 2:

Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho Organizacional pelo Capital Psicológico.

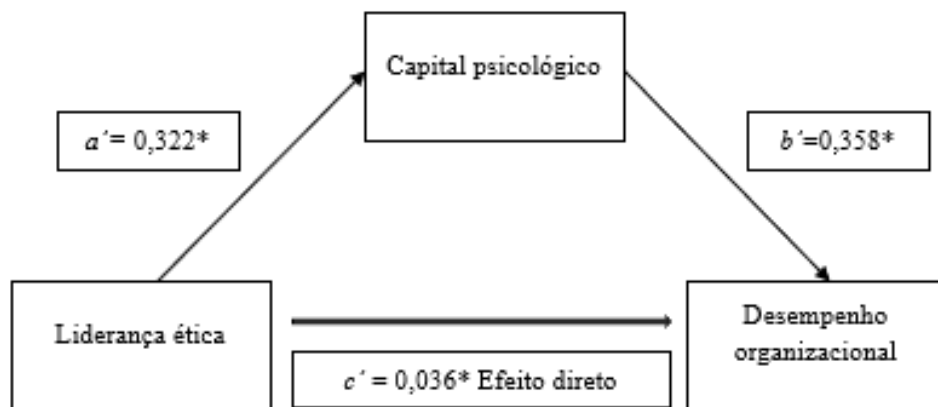


Tabela 11:

Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho Organizacional pelo Capital Psicológico.

	Capital Psicológico			Desempenho Organizacional		
	Coeff (B)	SE	p	Coeff (B)	SE	p
Liderança Ética	0,322	0,042	0,000	0,036	0,032	0,246
Capital Psicológico				0,358	0,052	0,000
	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI		
Efeito Direto	0,037	0,032	-0,026	0,099		
Efeito Indireto	0,116	0,022	0,075	0,161		

Verificado a mediação do capital psicológico, pretendemos verificar se as suas subescalas também tinham efeito mediador na influência da liderança ética no desempenho organizacional, pelo que se verificou em todas as subescalas (tabela 12), (Anexo VII).

Tabela 12:

Efeito mediador das subescalas do capital psicológico na influência da liderança ética no desempenho organizacional

	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI	Decisão
A influência da liderança ética no desempenho organizacional é mediada pela subescala “ eficácia ” do capital psicológico	0,063	0,019	0,028	0,103	Confirmada
A influência da liderança ética no desempenho organizacional é mediada pela subescala “ esperança ” do capital psicológico	0,083	0,018	0,051	0,120	Confirmada
A influência da liderança ética no desempenho organizacional é mediada pela subescala “ resiliência ” do capital psicológico	0,090	0,019	0,056	0,130	Confirmada
A influência da liderança ética no desempenho organizacional é mediada pela subescala “ otimismo ” do capital psicológico	0,104	0,022	0,064	0,152	Confirmada

H2.1: A influência da liderança ética no desempenho da tarefa é mediada pelo capital psicológico.

Na análise de resultados referentes (Anexo VIII), e conforme podemos observar na Tabela 13 e Figura 3, verifica-se um efeito indireto da liderança ética no desempenho da tarefa através do capital psicológico (Effect = 0,196; BootLLCI = 0,032; BootULCI = 0,263), sendo o capital psicológico responsável por 71,65% do efeito total no desempenho da tarefa.

Este efeito indireto ($b = 0,196$), comprova a existência de uma mediação total, uma vez que o efeito direto da Liderança Ética no Desempenho da tarefa não é significativo (Coeff = 0,077 $p = 0,050$). Além disso, os valores do intervalo de confiança (BootLLCI e BootULCI) do efeito direto incluem o valor zero, o que reforça a nulidade deste efeito direto (Hayes, 2013).

Ao interpretarmos os valores dos coeficientes, verifica-se que a relação mais forte é a da mediação, ou seja, através do capital psicológico é que a liderança ética afeta o desempenho da tarefa dos indivíduos. O efeito indireto da liderança ética no desempenho da tarefa através do capital psicológico é de 0,196, o que é substancialmente maior do que o efeito direto de 0,078. Assim, a influência da liderança ética no desempenho da tarefa é predominantemente mediada pelo capital psicológico, destacando a importância deste mediador no contexto organizacional.

Figura 3:

Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho da Tarefa pelo Capital Psicológico.

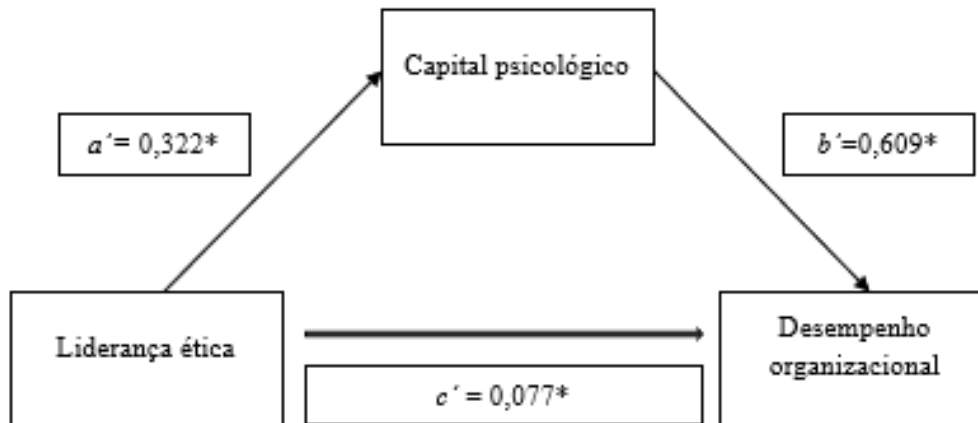


Tabela 13:

Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho da Tarefa pelo Capital Psicológico.

	Capital Psicológico			Desempenho da Tarefa		
	Coeff (B)	SE	p	Coeff (B)	SE	p
Liderança Ética	0,322	0,042	0,000	0,077	0,039	0,050
Capital Psicológico				0,609	0,065	0,000
	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI		
Efeito Direto	0,078	0,039	0,000	0,155		
Efeito Indireto	0,196	0,032	0,136	0,263		

H2.2: A influência da liderança ética no desempenho contextual é mediada pelo capital psicológico.

Dando continuidade à análise das dimensões do desempenho, verifica-se agora o desempenho contextual na sua relação com a liderança ética, observando-se uma mediação parcial.

Conforme explicado na Tabela 14 e Figura 4, verifica-se um efeito indireto da liderança ética no desempenho contextual através do capital psicológico (Effect = 0,237; BootLLCI = 0,162; BootULCI = 0,320), sendo o capital psicológico responsável por 93,64% do efeito total no desempenho contextual.

Este efeito indireto comprova a existência de uma mediação total, uma vez que o efeito direto da Liderança Ética no Desempenho contextual não é significativo (Coeff = 0,016; $p = 0,657$). Além disso, os valores do intervalo de confiança (BootLLCI e BootULCI) do efeito direto incluem o valor zero, o que reforça a nulidade deste efeito direto (Hayes, 2013).

Deste modo, conclui-se que a correlação mais forte é a da mediação, ou seja, o capital psicológico medeia a relação entre a liderança ética e o desempenho contextual ($0.237 > 0.016$).

Figura 4:

Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho Contextual pelo Capital Psicológico.

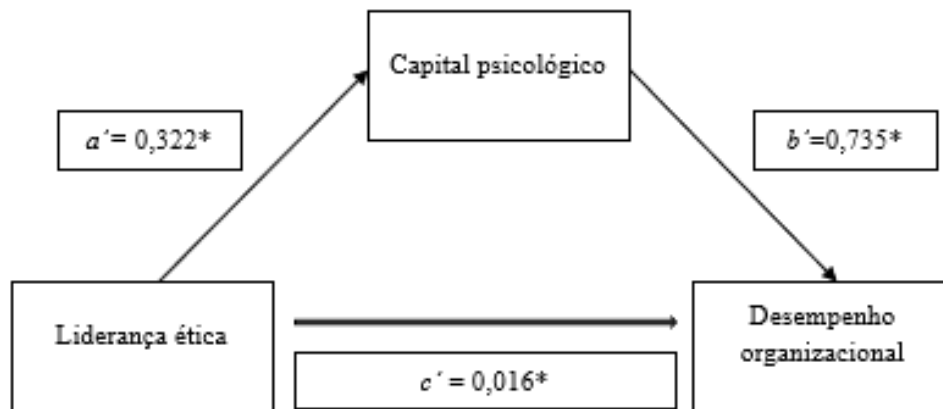


Tabela 14:

Mediação da relação entre a Liderança Ética e o Desempenho Contextual pelo Capital Psicológico.

	Capital Psicológico			Desempenho Contextual		
	Coeff (B)	SE	p	Coeff (B)	SE	p
Liderança Ética	0,322	0,042	0,000	0,016	0,036	0,657
Capital Psicológico				0,735	0,060	0,000
	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI		
Efeito Direto	0,016	0,036	-0,055	0,088		
Efeito Indireto	0,237	0,040	0,162	0,322		

A hipótese H2.3, que propõe que o capital psicológico medeia a influência da liderança ética nos comportamentos contraproducentes, não será testada, pois, como demonstrado anteriormente, a análise de regressão linear simples não revelou uma relação significativa entre a liderança ética e os comportamentos contraproducentes. Sem esta relação, o capital psicológico não pode ser considerado um mediador eficaz da influência da liderança ética nos comportamentos contraproducentes. Por conseguinte, a mediação não se justifica se não existir a ligação estatística necessária.

Verificado a mediação do capital psicológico, pretendemos verificar se também tinham efeito mediador na influência da liderança ética nas subescalas do desempenho organizacional, pelo que se verificou em todas as subescalas (Tabela 15), (Anexo VIII).

Tabela 15:

Resumo dos resultados do teste das Sub-hipóteses

HIPÓTESES	RESULTADOS MEDIÇÃO
H2.1: A influência da liderança ética no desempenho da tarefa é mediada pelo capital psicológico	confirmada
H2.2: A influência da liderança ética no desempenho contextual é mediada pelo capital psicológico.	confirmada
H2.3: A influência da liderança ética no desempenho de comportamentos contraproduativos é mediada pelo capital psicológico.	Não há influência

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO

O objetivo principal desta investigação foi compreender o efeito da Liderança Ética no desempenho organizacional, mediado pelo Capital Psicológico, no setor do retalho alimentar. Utilizámos métodos estatísticos robustos, como a regressão linear simples e o PROCESS de Hayes para mediação, de forma a testar as nossas hipóteses.

A investigação foi conduzida num contexto de complexidade económica em Portugal, caracterizado por desafios como a inflação elevada, altas taxas de desemprego, juros altos e salários baixos (INE, 2023). Nestas circunstâncias, a retenção de talentos emerge como um dos principais desafios enfrentados pelo setor do retalho alimentar. A alta rotatividade de colaboradores não só aumenta os custos operacionais relacionados com o recrutamento e a formação contínua, mas também compromete a coesão das equipas e o conhecimento institucional acumulado ao longo do tempo.

No setor do retalho, o papel da liderança ética ganha especial relevância devido à interação direta entre funcionários e clientes. Os funcionários do retalho muitas vezes enfrentam pressões singulares e dilemas éticos, o que torna a presença de uma liderança ética crucial para manter altos padrões de conduta e qualidade no serviço (Kuntz et al., 2013). Líderes éticos criam um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e apoiados, o que leva a um melhor atendimento ao

cliente e ao aumento das vendas, num setor caracterizado por uma forte dinâmica, que inclui mudanças nas preferências dos consumidores, inovações tecnológicas, competição, concorrência agressiva e pressões económicas. Estes desafios, aliados a uma alta rotatividade de colaboradores, desmotivação, insatisfação e falta de competências adequadas podem comprometer o desempenho e a eficiência das empresas do setor (Nunes, et al. 2008).

Este estudo é particularmente relevante, pois aborda diretamente as questões acima mencionadas, ao analisar o papel da Liderança Ética, que prioriza justiça, moralidade e transparência. A inclusão do capital psicológico como mediador adiciona uma dimensão essencial para entender como as atitudes e comportamentos dos líderes influenciam o desempenho dos colaboradores (Luthans, 2004).

As análises de correlação realizadas mostram que a liderança ética tem uma correlação positiva significativa com o capital psicológico e com o desempenho organizacional. Estas correlações indicam que níveis mais elevados de liderança ética estão associados a níveis mais altos de capital psicológico e a um melhor desempenho organizacional. Adicionalmente, o capital psicológico também mostrou uma correlação positiva significativa com o desempenho organizacional, sugerindo que colaboradores com maior capital psicológico tendem a apresentar um melhor desempenho no trabalho. Estes resultados confirmam a relação positiva entre as variáveis principais do estudo. No setor do retalho alimentar, a necessidade de uma liderança ética torna-se ainda mais evidente devido à sua natureza altamente competitiva e às margens de lucro reduzidas. O líder ético pode mitigar os efeitos negativos dessas pressões ao promover um ambiente de trabalho justo, crucial para manter os níveis de desempenho e a retenção de funcionários (Hirsch e Koppenberg, 2021).

Através da análise de regressão, os nossos resultados confirmam que a liderança ética influencia positivamente o desempenho organizacional, suportando a hipótese H1. A literatura existente sugere que líderes éticos são mais fiáveis, justos e capazes de inspirar e motivar os seus seguidores, melhorando a eficiência e eficácia organizacionais (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003; Rego et al., 2012). Este estudo corrobora essas descobertas, mostrando que as dimensões da liderança ética - moralidade e justiça, clarificação dos papéis dos subordinados e partilha de poder - são práticas de liderança que influenciam positivamente o desempenho organizacional. As evidências confirmam que essas dimensões, nomeadamente moralidade e justiça (Brown et al.,

2005; Resick et al., 2006), a clarificação dos papéis dos subordinados (Neubert et al., 2009) e a partilha de poder (Avey et al., 2011), influenciam de facto o desempenho organizacional.

Embora a literatura indique que líderes éticos reduzem comportamentos contraproducentes e aumentam a satisfação no trabalho (Avey et al., 2011; Walumbwa & Schaubroeck, 2009), o nosso estudo não encontrou evidências significativas de que a liderança ética influencie diretamente comportamentos contraproducentes. Isso sugere que o impacto da liderança ética pode estar mais voltado para reforçar comportamentos positivos do que para reduzir os negativos. A teoria social cognitiva e o modelo de troca líder-membro explicam como os líderes éticos moldam as atitudes e comportamentos dos funcionários, impactando a produtividade e o desempenho organizacional (Brown & Treviño, 2006). Os nossos resultados apoiam a ideia de que a liderança ética promove o capital psicológico dos funcionários, o que pode, por sua vez, mitigar comportamentos contraproducentes nas organizações. Comportamentos como absentismo, roubo e mau atendimento ao cliente são particularmente prejudiciais no setor do retalho, onde as ações dos funcionários impactam diretamente as experiências dos clientes e os resultados do negócio. Um clima ético positivo promovido pelos líderes pode reduzir a incidência desses comportamentos, melhorando assim o desempenho organizacional (Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

A confirmação da hipótese H2 demonstra que o Capital Psicológico atua como um mediador significativo na relação entre liderança ética e desempenho organizacional. Os resultados indicam que a liderança ética influencia o desempenho organizacional principalmente através do aumento do capital psicológico dos colaboradores. Num setor tão dinâmico como o retalho alimentar, onde a capacidade de adaptação e a resiliência são cruciais, o capital psicológico destaca-se como um fator essencial para enfrentar desafios e manter a eficácia no trabalho (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). A mediação encontrada neste estudo, reforça a importância de investimentos no desenvolvimento do capital psicológico, para otimizar os efeitos da liderança ética no contexto organizacional.

Adicionalmente, o efeito indireto significativo da liderança ética no desempenho através do capital psicológico está em linha com pesquisas anteriores que mostram que o capital psicológico, atua como um mediador eficaz na relação entre práticas de liderança e resultados organizacionais. Este efeito mediador sugere que, embora a liderança ética por si só não tenha um

impacto direto significativo no desempenho, a sua capacidade de melhorar o capital psicológico dos colaboradores é um mecanismo chave através do qual influencia positivamente o desempenho organizacional. A ausência de um efeito direto significativo combinado com um efeito indireto significativo indica uma mediação perfeita. Neste contexto, a liderança ética melhora o desempenho organizacional exclusivamente através do aumento do capital psicológico. Esta mediação perfeita enfatiza que o capital psicológico é um mecanismo crítico através do qual a liderança ética pode impactar o desempenho, e a sua importância não deve ser subestimada, funcionando como um intermediário crucial que potencializa o efeito da liderança ética no desempenho.

Ao aplicar os princípios gerais de capital psicológico discutidos por Luthans e colegas (2007), líderes éticos podem melhorar as percepções dos funcionários sobre seu bem-estar e capacidades, o que, por sua vez, pode aumentar a eficácia das práticas de liderança ética na promoção de resultados organizacionais positivos.

A análise também confirmou a mediação significativa das subescalas do capital psicológico - eficácia, esperança, resiliência e otimismo - cada uma contribuindo de forma distinta para o desempenho organizacional. A eficácia refere-se à confiança dos colaboradores nas suas habilidades para realizar tarefas específicas. A análise indicou que a eficácia medeia a relação entre liderança ética e desempenho organizacional, sugerindo que líderes éticos aumentam a confiança dos colaboradores nas suas competências (Luthans et al., 2007). No setor do retalho alimentar, onde as condições de trabalho podem ser particularmente desafiadoras, a eficácia desempenha um papel fundamental em ambientes de alta rotatividade e exigências constantes.

A esperança, associada à perseverança na busca de objetivos e à capacidade de encontrar alternativas para alcançar metas, também foi uma mediadora significativa indicando que líderes éticos inspiram uma atitude proativa e otimista nos colaboradores (Snyder et al., 2002), crucial para manter o nível de desempenho no ambiente do retalho alimentar, extremamente competitivo.

A resiliência, que é a capacidade de se recuperar de contratemplos e adaptar-se a mudanças, mostrou-se uma mediadora eficaz, evidenciando que a liderança ética fortalece a capacidade dos colaboradores de lidar com dificuldades, mudanças constantes, pressões para alcançar objetivos e alterações das preferências dos indivíduos (Masten & Reed, 2002).

Finalmente, o otimismo, que se refere à expectativa positiva sobre o futuro e à crença de que coisas boas irão acontecer, teve o maior efeito mediador. Este resultado sublinha a importância de um ambiente de trabalho positivo e esperançoso, destacando que líderes éticos conseguem infundir uma visão otimista nos colaboradores, o que se traduz em melhores desempenhos (Seligman, 1998).

Relativamente às sub-hipóteses analisadas da variável dependente o desempenho organizacional, obtivemos resultados relevantes. A hipótese H2.1, que propunha a mediação do capital Psicológico na relação entre Liderança Ética e desempenho da tarefa, foi confirmada. A análise mostrou que o capital psicológico tem um efeito indireto significativo, que a liderança ética tem um impacto significativo no desempenho da tarefa dos colaboradores, sendo este impacto parcialmente mediado pelo capital psicológico. A liderança ética melhora o capital psicológico dos colaboradores, o qual, por sua vez, leva a um melhor desempenho na tarefa. No setor do retalho alimentar, onde a eficiência na execução das tarefas é fundamental para a satisfação do cliente e a eficácia operacional, este resultado é de particular importância (Nunes et al., 2008). Embora tenhamos identificado um efeito direto marginalmente significativo da liderança ética no desempenho da tarefa, o papel do Capital Psicológico é preponderante.

A hipótese H2.2, que propunha a mediação do Capital Psicológico na relação entre liderança ética e desempenho contextual, também foi confirmada. A análise revelou que a liderança ética influencia significativamente o desempenho contextual dos colaboradores, e que este efeito é parcialmente mediado pelo capital psicológico. O desempenho contextual que se refere a comportamentos que beneficiem a organização de maneira mais ampla, como cooperação, voluntariado para tarefas adicionais, ajudar colegas, ser proativo e demonstrar iniciativa, é crucial no setor retalhista, onde o trabalho em equipa e a cooperação são fundamentais para o sucesso organizacional. Embora haja um pequeno efeito direto da liderança ética sobre o desempenho contextual que não é significativo, este resultado destaca a importância de desenvolver o capital psicológico dos colaboradores como uma estratégia para melhorar o desempenho contextual através de práticas de liderança ética. No setor retalhista, isso traduz-se num ambiente de trabalho mais colaborativo e de apoio, que pode levar a melhores interações com os clientes e à qualidade geral do serviço prestado.

Comparando os nossos resultados com estudos anteriores, encontramos consistência em relação à influência positiva da liderança ética no desempenho organizacional. No entanto, divergências podem ser observadas em relação à influência sobre comportamentos contraprodutivos, onde o nosso estudo não encontrou suporte para essa relação. Essas discrepâncias podem ser atribuídas a diferenças metodológicas, contextuais ou culturais entre os estudos analisados (Avey et al., 2011; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). A ausência de um efeito direto significativo sobre comportamentos contraproducentes sugere que a liderança ética pode ser mais eficaz na promoção de comportamentos positivos do que na redução de comportamentos negativos.

Por fim, a hipótese H2.3, que propunha a mediação do capital psicológico na relação entre liderança ética e comportamentos contraproducentes, não foi estudada. A mediação não é aplicável ou não faz sentido, uma vez que os resultados da regressão não mostraram uma relação significativa entre a liderança ética, suas dimensões e os comportamentos contraproducentes. Sem esta relação, o capital psicológico não pode ser considerado um mediador eficaz da influência da liderança ética nos comportamentos contraproducentes, pois a análise não revelou uma relação significativa entre a liderança ética e os tais comportamentos. Este resultado sugere que, no contexto do retalho alimentar, a liderança ética pode ter um impacto limitado na redução de comportamentos negativos, como absentismo ou conflitos no local de trabalho. No entanto, é importante destacar que a liderança ética ainda desempenha um papel crucial na promoção de comportamentos positivos e na criação de um ambiente de trabalho justo e motivador, o que pode, indiretamente, reduzir a ocorrência de comportamentos contraproducentes ao aumentar a satisfação e o compromisso dos colaboradores com a organização (Freire & Leal, 2016).

No setor do retalho alimentar, uma forte cultura ética pode melhorar a lealdade à marca e a confiança dos clientes, sendo crucial para manter uma vantagem competitiva (Den Hartog & De Hoogh, 2009; Aguinis & Glavas, 2012). Investir em práticas de liderança ética e no desenvolvimento do Capital Psicológico não só melhora o desempenho dos colaboradores, mas também contribui para a sustentabilidade e sucesso a longo prazo das organizações. O estudo oferece uma base valiosa para futuras pesquisas e práticas, destacando a importância de uma liderança ética robusta e de um Capital Psicológico fortalecido no contexto desafiador do retalho alimentar.

5.1. Implicações Práticas e teóricas

5.1.1 Implicações Práticas

Os resultados obtidos neste estudo sobre a influência da liderança ética no desempenho organizacional têm implicações práticas importantes para o sector retalhista. A liderança ética demonstrou ser um fator crucial para melhorar o desempenho dos empregados e da organização como um todo. A seguir, exploram-se as implicações práticas destas conclusões, destacando como a liderança ética pode ser implementada e maximizada no contexto retalhista para gerar resultados positivos.

Em primeiro lugar, é essencial sublinhar a importância da liderança ética na criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. No sector retalhista, onde os colaboradores estão em constante interação com os clientes, a presença de líderes éticos pode promover um clima organizacional positivo. Os líderes éticos são vistos como modelos, e as suas ações e decisões justas e transparentes podem inspirar confiança e lealdade entre os colaboradores (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003). Esta confiança é vital no retalho, uma vez que os empregados que se sentem apoiados e valorizados tendem a oferecer um melhor serviço ao cliente, aumentando a sua satisfação e fidelidade (Kuntz et al., 2013).

Uma das principais implicações práticas dos resultados é a necessidade de formação e desenvolvimento de líderes éticos nas organizações de retalho. Podem ser implementados programas de formação em liderança ética para ajudar os líderes a desenvolver competências que promovam a integridade, a responsabilidade e a transparência (Avey et al., 2011). Estes programas devem incluir estudos de casos específicos do sector retalhista, abordando dilemas éticos comuns enfrentados pelos líderes e fornecendo estratégias práticas para os resolver. Além disso, a formação contínua pode ajudar a garantir que os líderes se mantêm atualizados em relação às melhores práticas de liderança ética, adaptando-se às mudanças no mercado e às expectativas dos consumidores.

Os resultados também destacam a importância do capital psicológico como mediador na relação entre a liderança ética e o desempenho organizacional. No sector do retalho, onde o ambiente de trabalho pode ser particularmente desafiante e estressante, o desenvolvimento do capital psicológico dos trabalhadores é crucial. As intervenções que promovem a autoeficácia, a

esperança, a resiliência e o otimismo podem reforçar os efeitos positivos da liderança ética (Luthans et al., 2007). Por exemplo, podem ser implementados programas de bem-estar e de desenvolvimento pessoal para ajudar os empregados a desenvolver estas qualidades. Estes programas não só aumentam a satisfação e o empenho dos trabalhadores, como também melhoram a sua capacidade de lidar com as pressões e exigências do trabalho no comércio retalhista.

Além disso, a liderança ética desempenha um papel fundamental na mitigação de comportamentos contraproducentes no local de trabalho. Comportamentos como o absentismo, o roubo e o mau serviço ao cliente são particularmente prejudiciais no comércio retalhista, onde as ações dos empregados têm um impacto direto nas experiências dos clientes e nos resultados da empresa. A promoção de uma cultura organizacional ética pode ajudar a reduzir a incidência destes comportamentos, criando um ambiente em que os empregados se sentem responsáveis e empenhados nos valores da empresa (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). A implementação de políticas de conduta claras e justas, juntamente com sistemas de recompensa e reconhecimento que valorizam o comportamento ético, pode reforçar ainda mais esta cultura.

Outra implicação prática importante é a influência da liderança ética no desempenho contextual dos trabalhadores, que inclui comportamentos voluntários que ajudam a criar um ambiente de trabalho positivo, como a cooperação e a proatividade. No sector do comércio retalhista, onde o trabalho em equipa é essencial para prestar um serviço eficiente e de elevada qualidade aos clientes, estes comportamentos são especialmente valiosos. Os líderes éticos podem fomentar um espírito de colaboração e apoio mútuo, incentivando os empregados a irem além das suas responsabilidades formais (Den Hartog & De Hoogh, 2009). Por exemplo, reconhecer e recompensar atos de bondade e cooperação entre os funcionários pode promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

As práticas de liderança ética podem ainda contribuir para a construção de uma reputação sólida e fiável da empresa no mercado. Num sector altamente competitivo como o do retalho, a reputação de uma empresa pode ser um elemento diferenciador crucial. Os consumidores estão cada vez mais conscientes e exigentes quanto às práticas éticas das empresas que escolhem apoiar. Por conseguinte, os líderes éticos que promovem práticas empresariais responsáveis e transparentes podem reforçar a imagem da marca e aumentar a fidelidade dos clientes (Aguinis &

Glavas, 2012). As empresas que são vistas como éticas e socialmente responsáveis tendem a atrair e a reter mais clientes, bem como a usufruir de uma vantagem competitiva sustentável.

Além disso, num contexto económico desafiador como o de Portugal, onde a inflação, as elevadas taxas de desemprego e os salários baixos são realidades persistentes (INE, 2023), a gestão eficaz do capital psicológico torna-se ainda mais crucial. As empresas podem enfrentar esses desafios económicos implementando práticas de liderança que não só sustentem o desempenho dos colaboradores, mas também aumentem a resiliência organizacional diante de incertezas conjeturais e económicas.

Outra implicação prática relevante é a adaptação das estratégias de gestão de talentos. A alta rotatividade de colaboradores que se verifica no setor do retalho alimentar não só implica custos significativos em recrutamento e formação contínua, mas também representa uma perda de conhecimento institucional e coesão das equipas de trabalho. A promoção de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados pela liderança ética pode mitigar esse problema, reduzindo a rotatividade e fortalecendo o desempenho organizacional. A dimensão dos comportamentos éticos pode ser acrescentada a um sistema de avaliação e recompensa de feedback a 360º nas práticas de gestão de recursos humanos. Outra alternativa para promover a adoção de comportamentos éticos poderia passar pelos mesmos constarem dos planos das suas funções, pois quando estão perfeitamente explicadas a probabilidade de serem cumpridas aumenta, à semelhança da relevância da dimensão da clarificação do papel dos subordinados.

Por fim, este estudo sublinha a necessidade de uma abordagem integrada para o desenvolvimento organizacional. Integrar o capital psicológico como um componente central das práticas de gestão de pessoas pode não apenas melhorar o desempenho operacional, mas também diferenciar as empresas como empregadores de escolha no competitivo mercado do retalho alimentar.

5.1.2. Implicações teóricas

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a literatura existente ao evidenciar o papel mediador do capital psicológico na relação entre liderança ética e desempenho organizacional. As descobertas do estudo corroboram estudos anteriores que identificaram o capital psicológico como

um fator mediador importante (Luthans et al., 2007), e expandem o conhecimento sobre como a liderança ética pode impactar os resultados organizacionais.

Além disso, este estudo expande o conhecimento ao demonstrar uma mediação perfeita, fornecendo uma compreensão mais aprofundada de como a liderança ética pode ser efetivamente traduzida em melhores resultados organizacionais. Este estudo vai além das investigações anteriores ao demonstrar uma mediação completa, oferecendo uma compreensão mais profunda de como a liderança ética pode ser traduzida em melhorias tangíveis no desempenho organizacional.

A contribuição teórica deste estudo também reside na articulação de uma abordagem holística para a gestão organizacional, que considera as interações entre diferentes fatores psicológicos e comportamentais. Ao enfatizar a importância do capital psicológico como um intermediário na eficácia da liderança ética, o estudo reforça a necessidade de integrar teorias da psicologia positiva e da ética na gestão, propondo um quadro teórico mais abrangente para compreender as dinâmicas organizacionais.

Em resumo, ao adotar uma liderança ética que promove e sustenta o capital psicológico dos colaboradores, as organizações do retalho alimentar em Portugal não só podem melhorar o seu desempenho organizacional, mas também criar um ambiente de trabalho mais resiliente e produtivo, que façam face aos desafios económicos contínuos. Estes resultados sublinham a importância de uma abordagem teórica integrada, que incorpore e interligue diferentes dimensões psicológicas e comportamentais na gestão organizacional.

5.2. Limitações do estudo e contribuições para estudos futuros

Este estudo apresenta várias limitações que devem ser reconhecidas para uma interpretação adequada dos resultados. A natureza transversal do estudo impede a inferência de relações causais definitivas. Recomenda-se que pesquisas futuras adotem um design longitudinal para investigar relações causais e explorar variáveis mediadoras e moderadoras adicionais, como o clima organizacional e a satisfação no trabalho.

A amostra utilizada, composta por 149 colaboradores do setor do retalho alimentar em Portugal, pode não ser completamente representativa de outras organizações ou setores. Este fator

limita a generalização dos resultados para uma população mais ampla. Além disso, o tamanho relativamente reduzido da amostra pode afetar a precisão das estimativas. A inclusão de um maior número de participantes em estudos futuros poderia proporcionar maior precisão e reforçar a confiança na generalização dos resultados.

Outro ponto relevante é a representatividade geográfica e setorial da amostra. A seleção de colaboradores de empresas específicas dentro do setor pode introduzir um viés que não reflete a diversidade de contextos em outras regiões ou setores do retalho alimentar. Estudos futuros poderiam beneficiar-se da inclusão de amostras de diversas regiões e setores para avaliar a consistência dos resultados em diferentes contextos.

A ausência de controlo sobre possíveis fatores confusos também limita a capacidade de isolar os efeitos específicos da liderança ética e do capital psicológico. Características individuais dos colaboradores, como idade, género e nível educacional, bem como fatores económicos, políticas organizacionais e clima organizacional, não foram controlados neste estudo. Estes fatores podem influenciar significativamente a liderança e o desempenho organizacional. Estudos futuros deveriam considerar essas variáveis como covariáveis para uma análise mais precisa.

Além disso, a utilização de questionários pode introduzir vieses de resposta, como deseabilidade social e viés de autoapresentação. Embora questionários padronizados sejam amplamente utilizados, a triangulação de métodos, incluindo avaliações de desempenho objetivas e feedback de supervisores, pode oferecer uma visão mais completa e precisa.

Para superar estas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens mistas, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Esta abordagem permitiria uma exploração mais profunda das percepções e experiências dos trabalhadores em relação à liderança ética e ao impacto do capital psicológico.

A realização de estudos longitudinais também poderia fornecer informações valiosas sobre a sustentabilidade das práticas de liderança ética e a sua eficácia a longo prazo num contexto organizacional em constante mudança.

Por fim, embora o foco específico no setor do retalho alimentar forneça relevância prática, limita a generalização dos resultados para outros setores com diferentes características e desafios. Pesquisas futuras poderiam explorar se as conclusões obtidas se mantêm em outros contextos organizacionais.

Reconhecer estas limitações é crucial para uma interpretação crítica dos resultados e para identificar direções para pesquisas futuras. Apesar das limitações, este estudo contribui significativamente para a compreensão da relação entre liderança ética, capital psicológico e desempenho organizacional no setor do retalho alimentar, oferecendo uma base valiosa para futuras investigações e práticas.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

Esta investigação fornece uma contribuição significativa para a compreensão da interseção entre liderança ética, capital psicológico e desempenho organizacional, evidenciando implicações práticas e teóricas cruciais para o campo da gestão e comportamento organizacional. Através de uma análise abrangente e integrada, este estudo não apenas confirma a relevância crítica da liderança ética, como também destaca o papel mediador essencial do capital psicológico na otimização do desempenho organizacional.

Os resultados obtidos sublinham que a liderança ética, caracterizada por comportamentos éticos consistentes, comunicação eficaz e competências interpessoais robustas, é um fator determinante para a criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Líderes éticos não apenas inspiram confiança e respeito, mas também fomentam uma cultura organizacional que valoriza e empenha os colaboradores, o que é essencial para a retenção de talentos e o sucesso sustentável das organizações.

A investigação revelou que atributos psicológicos como otimismo, resiliência, autoeficácia e esperança são fundamentais para o desempenho organizacional. A liderança ética, ao promover o desenvolvimento contínuo e fornecer suporte emocional, fortalece o capital psicológico dos colaboradores. Este fortalecimento é particularmente relevante no setor do retalho alimentar, onde a ineficiência das equipas pode comprometer significativamente o desempenho. As práticas de liderança ética surgem como uma ferramenta crucial para superar esses desafios e capacitar os líderes a inspirar e sustentar um desempenho operacional eficaz.

A abordagem integrada deste estudo, ao combinar teorias como a teoria social cognitiva, a teoria da troca líder-membro e a teoria do capital psicológico, proporciona uma compreensão mais profunda dos mecanismos que ligam a liderança ética ao desempenho organizacional. A mediação do capital psicológico realça a importância de investir não apenas em habilidades técnicas, mas também no desenvolvimento dos recursos psicológicos dos colaboradores para otimizar a eficácia da liderança ética. Este enfoque integrado não só amplia a compreensão teórica, como também oferece uma base sólida para práticas de gestão mais eficazes.

Em termos práticos, as organizações do setor do retalho devem considerar o investimento em programas de formação focados em liderança ética e no desenvolvimento do capital

psicológico. Estes investimentos podem levar a melhorias significativas no desempenho dos colaboradores e na redução de comportamentos contraprodutivos, além de promover um ambiente de trabalho que favorece o sucesso a longo prazo. A promoção de um clima organizacional positivo e o fortalecimento do capital psicológico são essenciais para enfrentar desafios económicos e de mercado, diferenciando as empresas como empregadores de escolha e aumentando a fidelidade dos clientes.

Além disso, esta investigação abre novas direções para futuras pesquisas. A exploração das dinâmicas identificadas em diferentes contextos e com populações diversificadas pode proporcionar uma compreensão mais completa sobre a aplicabilidade e generalização dos resultados. A incorporação de abordagens metodológicas mistas e a realização de estudos longitudinais podem enriquecer ainda mais a compreensão das relações entre liderança ética e capital psicológico, oferecendo uma visão mais robusta e generalizável.

Em conclusão, esta investigação enriquece o corpo de literatura existente sobre liderança ética e fornece uma base sólida para a implementação de práticas de gestão eficazes. As descobertas ressaltam a importância de uma abordagem holística e integrada na gestão organizacional, onde a ética na liderança e o desenvolvimento psicológico dos colaboradores são cruciais para alcançar um desempenho organizacional de excelência e sustentável. A pesquisa estabelece um marco significativo para o desenvolvimento futuro do conhecimento e das práticas no contexto organizacional contemporâneo, prometendo avanços substanciais na gestão e no comportamento organizacional. De acordo com Schultz (2011), liderar com ética e atender às necessidades psicológicas dos colaboradores são aspetos essenciais para o sucesso de uma empresa. Ele observa que quando os funcionários se sentem valorizados e apoiados, isso pode ter um impacto positivo significativo no desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38 (4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>

Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>

Alrowwad, A., Almajali, D., Masa'deh, R., Obeidat, B., & Aqqad, N. (2019). The Role of Organizational Commitment in Enhancing Organizational Effectiveness. In *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference* (pp. 9133–9154).

AlShehhi, H., Alshurideh, M., Kurdi, B. al, & Salloum, S. A. (2021). The Impact of Ethical Leadership on Employees Performance: A Systematic Review. In *Advances in Intelligent Systems and Computing: Vol. 1261 AISC*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_38

Arruda, A.M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S.S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças da Faculdade Ateneu*, 1 (1).

Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 705–711. <https://doi.org/10.1002/job.517>

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>

Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>

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

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: *The exercise of control*. Freeman.

Bergamini, C. W. (1994). Liderança e Administração do Sentido. *Revista Administração de Empresas*, 34 (3). <https://doi.org/10.21874/rsp.v45i2.816>

Brito, E.T., Albuquerque, R.A.F., & Magalhães, A.R. (2012). *Liderança e sua interferência no trabalho em equipe nas organizações*. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Brito, R., & Oliveira, L. (2016). A relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho organizacional. *Brazilian Business Review*, 13(3), 94-115.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Candeloro, R. (2009). *As 10 características dos grandes líderes*. <https://administradores.com.br/artigos/as-10-caracteristicas-dos-grandes-lideres>.

Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. Campus.

Costa, J., Neto-Mends, A., & Ventura, A. (2002). *Avaliação de organizações educativas*. Universidade de Aveiro.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.

Cunha, M., & Rego, A. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Editora RH.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311

Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199–230. <https://doi.org/10.1080/13594320802362688>

Dias, D., & Toni, D. (2018). Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. *Revista Gestão Organizacional*, 11(3), 110-127.

Drucker, P. (2001). *O líder do futuro*. Futura.

Febrianti, N., Suharto, & Wachyudi (2020). The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(2), 25-35.

Felício, M. J., Parreira, P. M., & Lopes, A. (2014). Competências de gestão: contributo para a validação de um instrumento. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, (3). doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2014). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Cengage Learning.

Ferrell, O.C. and Fraedrich, J. (2015). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. Nelson Education.

Fernández-del-Río, E., Koopmans, L., Ramos-Villagrasa, P., & Barrada, J. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

Freire, M. D. C., & Leal, S. (2016). O Efeito Moderador Do Significado Do Trabalho Na Relação Entre A Liderança Ética E A Satisfação Dos Colaboradores. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, (6). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i6.2371>

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Elsevier.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Competitive advantage in the UK food retailing sector: past, present and future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(3), 157–173. [https://doi.org/10.1016/s0969-6989\(00\)00009-6](https://doi.org/10.1016/s0969-6989(00)00009-6)

Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology*, 382-394. Oxford University Press.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (pp. 34-40). London & New York: Guilford Press.

Hirsch, S., & Koppenberg, M. (2020). Power imbalances in French food retailing: Evidence from a production function approach to estimate market power. *Economics Letters*, 194, 109387. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109387>

House, R. (1999). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.149>

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>

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

Koh, H. C., & Boo, E. H.Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational & Environmental medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>

Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45–62. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010701>

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>

Lourenço, T. M. d. S. P. (2015). *A importância da formação profissional enquanto investimento em capital humano* [Master's thesis, FEUC]. Estudo Geral – Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/29695>

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>

Luthans, F., & Youseff, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>

Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818–827. <https://doi.org/10.1080/09585190801991194>

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(02), 249–271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1–8. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21119>

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>

Macário, C. A. (2018). *O contributo do comprometimento organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas* [Master's thesis]. Veritati – Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/26818>

Marôco, J. (2007). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS (3a ed.)*. Edições Sílabo, Lda.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.227>

Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74– 88). OUP.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2009). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 52(2), 431-452.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.37308048>

Mendes de Oliveira, J. (2015). Liderança - administração do sentido. *Revista do Serviço Público*, 45(2), 249–250. <https://doi.org/10.21874/rsp.v45i2.816>

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

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120—S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>

Nguyen, P., Yandi, A., & Mahaputra, M. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. doi:[10.31933/DIJDBM.V1I4.389](https://doi.org/10.31933/DIJDBM.V1I4.389)

Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications, Inc.

Nunes, R. & Farina, E.M.M.Q. & Monteiro, G.F.A. (2008). “Market Structure and Competition in Food Retail: Some Evidences from Brazil”. *XIIIth Congress of the European Association of Agricultural Economists in Ghent, Belgium*. University of São Paulo.

Ogbonna, E. (2001). Competitive advantage in the UK food retailing sector: past, present and future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(3), 157–173. [https://doi.org/10.1016/s0969-6989\(00\)00009-6](https://doi.org/10.1016/s0969-6989(00)00009-6)

Pampolini, P. G., Mazo, C. G. D., Gonçalves, D.A. (2013). A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. *Revista ADM Gestão Estratégica*, 6 (2).

Porter, P. (1985). *Competitors*. Free Press.

Peixoto, S. M. C. (2017). *A ferramenta Facebook na estratégia de comunicação : o caso Onevet Group, S.A* [Master's thesis]. Veritati – Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/23635>

Piovezan, C.K., Franco, M.R. (2012). Liderança: Levantamento da percepção dp funcionário em uma Cooperativa. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 9.

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. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405-1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

Reigadinha, T., Godinho, P., & Dias, J. (2017). Portuguese food retailers – Exploring three classic theories of retail location. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 102–116. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.015>

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2013). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 66(5), 657-664. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.001>

Rus, C.L. & Băban, A. (2013). Correlates of Positive Psychological Capital: A synthesis of the empirical research published between January 2000 and January 2010. *Cognition, Brain, Behavior: An Interdisciplinary Journal*. 17(2), 109-133.

Schultz, H. (2011). *Onward: Como a Starbucks lutou por sua vida sem perder sua alma*. Rodale.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Perettii, J., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2009). *Gestao dos Recursos Humanos*. Instituto Piaget.

Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. Pocket Books.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>

Siqueira, M.M.M; Martins, M.C.F.; & Souza, W.S.S. (2014). Capital Psicológico no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed, p. 65-78.

Smith, C. A., Organ, D.W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. (2006). *Personnel Psychology*, 59(2), 484-487. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00043_9.x

Sousa, J.P.S., & Santos, E.E. (2010). Uma análise dos estilos de liderança organizacional. *Departamento da Ciências da Informação, Bilibionline, João Pessoa*, 6 (1).

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>

Snyder, C. R. (2000). The Past and Possible Futures of Hope. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 11-28. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.11>

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. https://doi.org/10.1177/00187267030560_01448

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

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Brown, M. E. (2014). Managing Ethics in Organizations: Business Ethics as Social Engineering. In M. E. Brown (Ed.), *The Oxford Handbook of Business Ethics* (pp. 287-317). Oxford University Press.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.149>

Veríssimo, J., & Lacerda, T. (2015). The impact of CEOs' transformational leadership and ethical integrity on strategic orientation to corporate social responsibility. *Portuguese Journal of Management Studies*, XX (2), 95-114.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>

Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>

Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 147–159. <https://doi.org/10.1002/job.582>

Ziviani, F., Amarante, E. P., França, R. d. S., Isnard, P., & Ferreira, E. d. P. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 24(1), 61–83. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468>

ANEXOS

Anexo I – Autorização Mind Garden

For use by carmen faustino only. Received from Mind Garden, Inc. on November 29, 2023

Permission Letter



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Psychological Capital Questionnaire

The license holder has permission to administer the complete instrument in their research, however, only three sample items from this instrument as specified below may be included in the research write-up, thesis, or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument form may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample items:

Self-Rater Form :

I feel confident analyzing a long-term problem to find a solution.

If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.

When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on.

Other Rater Form:

This person feels confident analyzing a long-term problem to find a solution.

If this person should find him/herself in a jam at work, he/she could think of many ways to get out of it.

When this person has a setback at work, he/she has trouble recovering from it, moving on.

Copyright © 2007 Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio, and James B. Avey. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Copyright © 2007 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo II - Questionário aplicado

A presente investigação insere-se no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na universidade europeia, onde solicito a sua colaboração para responder a um inquérito que tem como intuito compreender comportamentos organizacionais.

Este estudo dirige-se a pessoas com idade superior a 18 anos e que estejam a trabalhar no setor de retalho alimentar.

A sua participação neste inquérito é fundamental para a obtenção de dados que, por sua vez, servem exclusivamente para fins estatísticos e que serão mantidos em anonimato e confidencialidade. Deste modo, apenas se pretende que responda do modo mais honesto possível, tendo conhecimento que não existem respostas certas nem erradas.

O preenchimento deste inquérito tem uma duração de, aproximadamente, 10 minutos.

Caso pretenda algum esclarecimento adicional ou receber informações acerca deste estudo (inclusive o resultado do mesmo quando estiver concluído), pode contactar para o seguinte email

alentejano.carmen@gmail.com

Declaro que tomei conhecimento acerca dos objetivos do presente estudo e aceito participar.

De forma a consentir a sua participação, por favor, seleccione a opção

Sim não

Trabalha no setor do retalho alimentar

Sim não

(Se responder não o questionário termina)

(se responder sim o questionário avança)

Parte 1. Pense no seu líder. Refira em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam. Para o efeito, use a escala de medida de sete pontos seguinte. **Refira como o líder se comporta realmente, e não como deveria comportar-se.**

Assinale a sua resposta tendo em conta que: 1. “A afirmação não se aplica de todo a este líder”
 2. “Não se aplica” 3.” Aplica-se muito pouco”; 4.” Aplica-se alguma coisa” 5. “Aplica-se bastante”; 6. “Aplica-se muito”; e 7. "A afirmação aplica-se completamente a este líder"

1. Assegura-se de que as suas ações são sempre éticas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Explica quem é o responsável porquê	1	2	3	4	5	6	7
3. Permite que os subordinados tenham influência em decisões importantes.	1	2	3	4	5	6	7
4. É sincero e honesto.	1	2	3	4	5	6	7
5. Explica o que espera de cada pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Repensa as decisões com base em recomendações das pessoas que a ele reportam.	1	2	3	4	5	6	7
7. Merece confiança, podemos acreditar nele e nas suas palavras.	1	2	3	4	5	6	7
8. Explica a cada membro da equipa o respetivo âmbito de autoridade.	1	2	3	4	5	6	7
9. Delega tarefas importantes aos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
10. Podemos confiar nele, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os seus.	1	2	3	4	5	6	7
11. Explica às pessoas o que delas espera em termos de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Não permite que outras pessoas participem nas tomadas de decisão.	1	2	3	4	5	6	7
13. Não critica os subordinados, exceto se tiver uma boa razão para tal.	1	2	3	4	5	6	7
14. Clarifica prioridades.	1	2	3	4	5	6	7
15. Procura conselho, junto dos seus subordinados, sobre a estratégia da equipa ou da organização.	1	2	3	4	5	6	7
16. Prossegue os seus próprios interesses a expensas (à custa) dos interesses dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
17. Permite que os seus subordinados participem fortemente na definição dos respetivos objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

Parte 2. Pense no seu desempenho enquanto profissional. Assinale a sua resposta tendo em conta que: **1. corresponde a raramente; 2. Às vezes; 3. regularmente; 4. frequentemente e 5. sempre**

1. Consegui planear o meu trabalho de forma a o terminasse a tempo.	1	2	3	4	5
2. Tinha em mente o resultado do trabalho que precisava alcançar	1	2	3	4	5
3. Consegui distinguir as questões principais das questões secundárias	1	2	3	4	5
4. Consegui realizar bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço	1	2	3	4	5
5. Planeei o meu trabalho de forma otimizada	1	2	3	4	5
6. Por iniciativa própria, iniciei novas tarefas quando as minhas tarefas anteriores estavam concluídas	1	2	3	4	5
7. Aceitei tarefas difíceis quando estas estavam disponíveis	1	2	3	4	5
8. Esforcei-me por manter os meus conhecimentos atualizados	1	2	3	4	5
9. Trabalhei para manter as minhas competências profissionais atualizadas	1	2	3	4	5
10. Arranjei soluções criativas para novos problemas.	1	2	3	4	5
11. Assumi responsabilidades acrescidas.	1	2	3	4	5
13. Participei ativamente em reuniões e/ou consultas	1	2	3	4	5
14. Queixei-me de questões sem importância no trabalho	1	2	3	4	5
15. Tornei os problemas no trabalho maiores do que do que eles eram	1	2	3	4	5
16. Concentrei-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho em vez dos aspetos positivos	1	2	3	4	5
17. Falei com colegas sobre os aspetos negativos aspetos negativos do meu trabalho	1	2	3	4	5
18. Falei com pessoas fora da organização sobre os aspetos negativos aspetos negativos do meu trabalho	1	2	3	4	5

Parte 3. Relativamente às situações que se seguem, pense em si e em que medida as seguintes afirmações descrevem o seu atual momento. Responda, de acordo com a seguinte escala **1. Discordo totalmente; 2. discordo; 3. Não concordo nem discordo; 4. concordo e 5. Concordo totalmente.**

1. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	1	2	3	4	5
2. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	1	2	3	4	5
3. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	1	2	3	4	5
4. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela	1	2	3	4	5
5. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	1	2	3	4	5
6. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objectivos no trabalho.	1	2	3	4	5
7. Neste momento, estou a alcançar os objectivos profissionais que defini para mim próprio(a).	1	2	3	4	5
8. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5
9. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	1	2	3	4	5
10. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5
11. No trabalho, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro.	1	2	3	4	5
12. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.	1	2	3	4	5

CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Por favor, assinale com uma cruz, a opção que corresponde ao seu caso.

Sexo:

Masculino Feminino Outro

Idade:

Até 25 anos; De 26 a 35 anos; De 36 a 45 anos; De 46 a 55 anos;

56 ou mais anos.

Escolaridade:

Até ao 9º ano; Do 9º ao 12º ano; Bacharelato; Licenciatura; Mestrado;

Doutoramento

Antiguidade na Organização:

Até 5 anos; De 6 a 10 anos; De 11 a 15 anos; De 16 a 20 anos;

De 21 a 25 anos; Mais de 25 anos.

Cargo desempenhado na organização

Operador de loja; Subchefe de seção; Chefe de seção; chefe de loja;

Outro diga qual _____

Anexo III – Consentimento Informado

Esta investigação faz parte de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos na universidade europeia, com o objetivo de compreender os comportamentos organizacionais. Pedimos a sua colaboração para responder a um questionário, que demorará cerca de 15-20 minutos. A sua participação é voluntária e pode desistir em qualquer altura sem qualquer penalização.

Não existem riscos conhecidos associados à sua participação e os benefícios incluem a contribuição para o conhecimento da gestão de recursos humanos. As suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial e analisadas de forma agregada, garantindo o anonimato. Os dados serão armazenados de forma segura e utilizados exclusivamente para fins académicos.

Se tiver alguma dúvida, contacte o investigador principal, Carmen Lúcia Lopes Faustino, pelo email alentejano.carmen@gmail.com. Ao prosseguir com este questionário, confirma que leu e compreendeu a informação e aceita participar voluntariamente, sabendo que pode desistir em qualquer altura.

Obrigado pela sua colaboração.

Carmen Lúcia Lopes Faustino

Estudante de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Universidade europeia

Anexo IV - Resultados das qualidades métricas das escalas

Escala: Liderança Ética

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,945	17

Escala: Moralidade e Justiça

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,842	6

Escala: Clarificação do papel dos subordinados

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,936	5

Escala: Partilha do poder

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,859	6

Escala: Desempenho organizacional

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,790	17

Escala: Desempenho na Tarefa

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,879	5

Escala: Desempenho Contextual

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,879	7

Escala: Comportamentos contraproducentes

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,848	5

Escala: Capital Psicológico

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,947	12

Escala: Eficácia

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,902	3

Escala: Esperança

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,835	3

Escala: Resiliência

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,811	3

Escala: Otimismo

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,919	3

Anexo V - Estatísticas descritivas

Tabela de Frequências

Género		
N	%	
Masculino	56	37,6%
Feminino	92	61,7%
Outro	1	0,7%

Idade		
N	%	
até 25 anos	13	8,7%
de 26 a 35 anos	42	28,2%
de 36 a 45 anos	46	30,9%
de 46 a 55 anos	39	26,2%
56 anos ou mais	9	6,0%

Escolaridade		
N	%	
Até ao 9º ano	11	7,4%
Do 9º ao 12º ano	88	59,1%
Bacharelato	9	6,0%
Licenciatura	34	22,8%
Mestrado	7	4,7%

Antiguidade		
N	%	
Até 5 anos	39	26,2%
De 6 a 10 anos	43	28,9%
De 11 a 15 anos	24	16,1%
De 16 a 20 anos	18	12,1%
De 21 a 25 anos	25	16,8%

Cargo		
N	%	
Operador de loja	66	44,3%
Subchefe de seção	14	9,4%
Chefe de seção	29	19,5%
Chefe de loja	37	24,8%
outros	3	2,0%

	Liderança Ética	Moralidade e Justiça	Clarificação do papel dos subordinados	Partilha do poder	Desempenho Organizacional	Desempenho Contextual	Desempenho Contextual	Comportamentos Contraproducentes	Capital Psicológico	Eficácia	Esperança	Resiliência	Otimismo
Média	4,9412	4,9295	5,2617	4,6857	3,5456	4,0215	4,0364	2,3826	3,9262	3,9866	4,0224	3,8881	3,8076
Mediana	5,0588	5,1667	5,4000	4,5000	3,5294	4,0000	4,1429	2,2000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda	5,94	5,83	7,00	4,50	3,41	4,00	4,43	1,40	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Desvio Padrão	1,22025	1,29769	1,31846	1,34616	,48948	,70525	,71432	,98993	,73831	,83817	,72769	,81706	,92689
Mínimo	1,71	1,00	1,20	1,33	2,47	2,20	2,00	1,00	2,00	1,67	1,67	2,00	2,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Anexos VI - correlações totais

Correlações																			
		Liderança Ética	moralidade	Papelsubordinados	Partilhado	desempenho	Des Tarefa	Des Contextual	Des comportamentos	Psy Cap	eficácia	hope	resiliência	otimismo	Genero	Idade	Escolaridade	Antiguidade	Cargo
Liderança Ética	Correlação de Pearson	1																	
	Sig. (2 extremidades)																		
moralidade	Correlação de Pearson	.929**	1																
	Sig. (2 extremidades)	<.001																	
Papelsubordinados	Correlação de Pearson	.923**	.814**	1															
	Sig. (2 extremidades)	<.001	<.001																
Partilhado	Correlação de Pearson	.919**	.759**	.771**	1														
	Sig. (2 extremidades)	<.001	<.001	<.001															
desempenho	Correlação de Pearson	.380**	.243**	.353**	.452**	1													
	Sig. (2 extremidades)	<.001	.003	<.001	<.001														
Des Tarefa	Correlação de Pearson	.474**	.373**	.390**	.540**	.729**	1												
	Sig. (2 extremidades)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001													
Des Contextual	Correlação de Pearson	.433**	.283**	.387**	.522**	.778**	.720**	1											
	Sig. (2 extremidades)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001												
Des comportamentos	Correlação de Pearson	-.137	-.143	-.075	-.152	.375**	-.213**	-.215**	1										
	Sig. (2 extremidades)	.096	.083	.362	.064	<.001	.009	.009											
Psy Cap	Correlação de Pearson	.533**	.422**	.465**	.582**	.589**	.709**	.775**	-.297**	1									
	Sig. (2 extremidades)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001										
psycap_eficácia	Correlação de Pearson	.468**	.395**	.441**	.461**	.438**	.525**	.581**	-.224**	.853**	1								
	Sig. (2 extremidades)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.006	<.001									

psycap_hope	Correlação de Pearson	.428**	.317**	.380**	.484**	.555**	.642**	.742**	-.273**	.918**	.734**	1							
	Sig. (2 extremidades)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001								
psycap_resiliencia	Correlação de Pearson	.452**	.355**	.366**	.521**	.567**	.676**	.706**	-.241**	.917**	.681**	.841**	1						
	Sig. (2 extremidades)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.003	<.001	<.001	<.001							
psycap_otimismo	Correlação de Pearson	.540**	.427**	.463**	.597**	.546**	.685**	.740**	-.317**	.886**	.636**	.733**	.763**	1					
	Sig. (2 extremidades)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001						
Genero	Correlação de Pearson	-.067	-.135	-.111	.049	.193*	.161*	.168*	.039	.030	-.087	-.021	.086	.113	1				
	Sig. (2 extremidades)	.419	.102	.177	.551	.019	.049	.040	.637	.721	.289	.803	.297	.168					
Idade	Correlação de Pearson	.227**	.214**	.159	.246**	.095	.284**	.322**	-.367**	.377**	.327**	.327**	.329**	.359**	-.154	1			
	Sig. (2 extremidades)	.005	.009	.053	.003	.248	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.062				
Escolaridade	Correlação de Pearson	-.056	-.056	-.006	-.084	.088	-.022	.099	.065	.020	.127	-.005	-.046	-.006	-.024	-.116	1		
	Sig. (2 extremidades)	.501	.495	.946	.309	.284	.788	.231	.432	.808	.122	.948	.577	.939	.771	.157			
Antiguidade	Correlação de Pearson	.218**	.186*	.173*	.241**	.166*	.244**	.274**	-.172*	.342**	.329**	.285**	.352**	.258**	-.082	.527**	-.130	1	
	Sig. (2 extremidades)	.007	.023	.035	.003	.043	.003	<.001	.036	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	.321	<.001	.115		
Cargo	Correlação de Pearson	.221**	.195*	.208*	.210*	.182*	.168*	.340**	-.158	.338**	.327**	.334**	.294**	.260**	-.093	.262**	.261**	.284**	1
	Sig. (2 extremidades)	.007	.017	.011	.010	.026	.041	<.001	.055	<.001	<.001	<.001	<.001	.001	.259	.001	.001	<.001	

Anexo VII - Modelos de Regressão Linear

H1: A liderança ética influencia positivamente o desempenho organizacional

- Desempenho organizacional

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	3,093	0,154		20,114	0,000	0,059
Moralidade e Justiça	0,092	0,030	0,243	3,042	0,003	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,855	0,155		18,380	0,000	0,125
Clarificação do papel dos subordinados	0,131	0,029	0,353	4,579	0,000	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,775	0,130		21,286	0,000	0,204
Partilha do poder	0,164	0,027	0,452	6,146	0,000	

- Desempenho da Tarefa

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,667	0,214		12,489	0,000	0,225
Liderança Ética	0,274	0,042	0,474	6,532	0,000	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	3,022	0,212		14,259	0,000	0,139
Moralidade e Justiça	0,203	0,042	0,373	4,875	0,000	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,924	0,220		13,272	0,000	0,152
Clarificação do papel dos subordinados	0,209	0,041	0,390	5,132	0,000	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,695	0,177		15,208	0,000	0,292
Partilha do poder	0,283	0,036	0,540	7,788	0,000	

- Desempenho Contextual

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,785	0,222		12,573	0,000	0,187
Liderança Ética	0,253	0,044	0,433	5,819	0,000	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	3,268	0,222		14,728	0,000	0,080
Moralidade e Justiça	0,156	0,044	0,283	3,578	0,000	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,932	0,223		13,123	0,000	0,150
Clarificação do papel dos subordinados	,210	0,041	0,387	5,096	0,000	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,738	0,182		15,051	0,000	0,273
Partilha do poder	0,277	0,037	0,522	7,422	0,000	

- **Comportamentos contraprodutivos**

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,931	0,337		8,689	0,000	0,019
Liderança Ética	-0,111	0,066	-0,137	-1,674	0,096	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,919	0,317		9,197	0,000	0,020
Moralidade e Justiça	-0,109	0,062	-0,143	-1,747	0,083	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,680	0,335		8,001	0,000	0,006
Clarificação do papel dos subordinados	-0,056	0,062	-0,075	-0,914	0,362	

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	<i>B</i>	erro	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
(Constante)	2,908	0,292		9,952	0,000	0,023
Partilha do poder	-0,112	0,060	-0,152	-1,869	0,064	

Anexo VIII – Análise dos Resultados Referentes

1. A influência da liderança ética no desempenho organizacional é mediada pelo capital psicológico

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model   : 4
Y       : DESEMPEN
X       : LE_TOT
M       : PSY_TOTA

Sample
Size:   149

*****
OUTCOME VARIABLE:
  PSY_TOTA

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5329   .2840   .3929   58.3118   1.0000   147.0000   .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   2.3329   .2149   10.8571   .0000   1.9083   2.7575
LE_TOT     .3224   .0422    7.6362   .0000   .2390   .4059

*****
OUTCOME VARIABLE:
  DESEMPEN

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5944   .3533   .1571   39.8868   2.0000   146.0000   .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   1.9571   .1824   10.7323   .0000   1.5967   2.3175
LE_TOT     .0367   .0315    1.1644   .2462   -.0256   .0991
PSY_TOTA   .3584   .0521    6.8725   .0000   .2553   .4614

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  DESEMPEN

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .3797   .1441   .2065   24.7560   1.0000   147.0000   .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   2.7931   .1558   17.9332   .0000   2.4853   3.1009
LE_TOT     .1523   .0306    4.9755   .0000   .0918   .2128

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

Total effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .1523   .0306    4.9755   .0000   .0918   .2128

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .0367   .0315    1.1644   .2462   -.0256   .0991

Indirect effect(s) of X on Y:
```

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSY_TOTA	.1156	.0222	.0744	.1615

***** 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

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

2. A influência da liderança ética no desempenho da tarefa é mediada pelo capital psicológico

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : DTAREFA_
X : LE_TOT_
M : PSY_TOTA

Sample
Size: 149

OUTCOME VARIABLE:
PSY_TOTA

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5329	.2840	.3929	58.3118	1.0000	147.0000	.0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2.3329	.2149	10.8571	.0000	1.9083	2.7575	
LE_TOT	.3224	.0422	7.6362	.0000	.2390	.4059	

OUTCOME VARIABLE:
DTAREFA_

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.7185	.5162	.2439	77.8954	2.0000	146.0000	.0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1.2457	.2273	5.4814	.0000	.7965	1.6948	
LE_TOT	.0777	.0393	1.9759	.0500	.0000	.1554	
PSY_TOTA	.6092	.0650	9.3752	.0000	.4808	.7377	

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

OUTCOME VARIABLE:
DTAREFA_

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4743	.2250	.3881	42.6719	1.0000	147.0000	.0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2.6669	.2135	12.4888	.0000	2.2449	3.0890	
LE_TOT	.2741	.0420	6.5324	.0000	.1912	.3571	

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

Total effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
.2741	.0420	6.5324	.0000	.1912	.3571	

Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
.0777	.0393	1.9759	.0500	.0000	.1554	

Indirect effect(s) of X on Y:						
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
PSY_TOTA	.1964	.0326	.1364	.2652		

***** 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

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

3. A influência da liderança ética no desempenho contextual é mediada pelo capital psicológico

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : DCONTEX_
X : LE_TOT_
M : PSY_TOTA

Sample
Size: 149

OUTCOME VARIABLE:
PSY_TOTA

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5329	.2840	.3929	58.3118	1.0000	147.0000	.0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2.3329	.2149	10.8571	.0000	1.9083	2.7575	
LE_TOT	.3224	.0422	7.6362	.0000	.2390	.4059	

OUTCOME VARIABLE:
DCONTEX_

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.7753	.6010	.2064	109.9725	2.0000	146.0000	.0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1.0690	.2090	5.1141	.0000	.6559	1.4821	
LE_TOT	.0161	.0362	.4451	.6569	-.0554	.0876	
PSY_TOTA	.7356	.0598	12.3061	.0000	.6174	.8537	

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

OUTCOME VARIABLE:
DCONTEX_

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4327	.1872	.4176	33.8559	1.0000	147.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.7850	.2215	12.5731	.0000	2.3472	3.2227
LE_TOT	.2533	.0435	5.8186	.0000	.1673	.3393

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

Total effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
.2533	.0435	5.8186	.0000	.1673	.3393	

Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
.0161	.0362	.4451	.6569	-.0554	.0876	

Indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSY_TOTA	.2372	.0404	.1628	.3224

***** 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

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

4. A influência da liderança ética no desempenho contextual é mediada pelo capital psicológico (eficácia)

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : DESEMPEN
X : LE_TOT
M : psycap_e

Sample
Size: 149

OUTCOME VARIABLE:
psycap_e

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4680	.2190	.5524	41.2288	1.0000	147.0000	.0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.3981	.2548	9.4132	.0000	1.8947	2.9016
LE_TOT	.3215	.0501	6.4210	.0000	.2225	.4204

```

*****
OUTCOME VARIABLE:
  DESEMPEN

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .4804      .2308      .1868      21.8986      2.0000      146.0000      .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      2.3267      .1876      12.4040      .0000      1.9560      2.6974
LE_TOT      .0898      .0329      2.7245      .0072      .0246      .1549
psycap_e      .1945      .0480      4.0547      .0001      .0997      .2893

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  DESEMPEN

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .3797      .1441      .2065      24.7560      1.0000      147.0000      .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      2.7931      .1558      17.9332      .0000      2.4853      3.1009
LE_TOT      .1523      .0306      4.9755      .0000      .0918      .2128

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

Total effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .1523      .0306      4.9755      .0000      .0918      .2128

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .0898      .0329      2.7245      .0072      .0246      .1549

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
psycap_e      .0625      .0194      .0279      .1036

***** 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

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

5. A influência da liderança ética no desempenho contextual é mediada pelo capital psicológico (esperança)

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
```

 Model : 4
 Y : DESEMPEN
 X : LE_TOT
 M : psycap_h

Sample
 Size: 149

 OUTCOME VARIABLE:
 psycap_h

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4284	.1835	.4353	33.0350	1.0000	147.0000	.0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2.7602	.2262	12.2044	.0000	2.3132	3.2071	
LE_TOT	.2554	.0444	5.7476	.0000	.1676	.3433	

 OUTCOME VARIABLE:
 DESEMPEN

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5771	.3331	.1620	36.4608	2.0000	146.0000	.0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1.9000	.1957	9.7063	.0000	1.5131	2.2868	
LE_TOT	.0696	.0300	2.3208	.0217	.0103	.1289	
psycap_h	.3236	.0503	6.4318	.0000	.2242	.4230	

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
 OUTCOME VARIABLE:
 DESEMPEN

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.3797	.1441	.2065	24.7560	1.0000	147.0000	.0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2.7931	.1558	17.9332	.0000	2.4853	3.1009	
LE_TOT	.1523	.0306	4.9755	.0000	.0918	.2128	

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

Total effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
.1523	.0306	4.9755	.0000	.0918	.2128	

Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
.0696	.0300	2.3208	.0217	.0103	.1289	

Indirect effect(s) of X on Y:				
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
psycap_h	.0827	.0178	.0506	.1193

***** 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

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

6. A influência da liderança ética no desempenho contextual é mediada pelo capital psicológico (resiliência)

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : DESEMPEN
X : LE_TOT
M : psycap_r

Sample
Size: 149

OUTCOME VARIABLE:
psycap_r

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4522	.2045	.5347	37.7854	1.0000	147.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.3920	.2507	9.5433	.0000	1.8967	2.8874
LE_TOT	.3028	.0493	6.1470	.0000	.2054	.4001

OUTCOME VARIABLE:
DESEMPEN

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5836	.3406	.1601	37.7132	2.0000	146.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.0809	.1746	11.9202	.0000	1.7359	2.4259
LE_TOT	.0621	.0302	2.0559	.0416	.0024	.1219
psycap_r	.2977	.0451	6.5963	.0000	.2085	.3870

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

OUTCOME VARIABLE:
DESEMPEN

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.3797	.1441	.2065	24.7560	1.0000	147.0000	.0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.7931	.1558	17.9332	.0000	2.4853	3.1009
LE_TOT	.1523	.0306	4.9755	.0000	.0918	.2128

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

Total effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
.1523	.0306	4.9755	.0000	.0918	.2128	

Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
.0621	.0302	2.0559	.0416	.0024	.1219	

Indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
psycap_r	.0902	.0194	.0560	.1320

***** 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

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

7. A influência da liderança ética no desempenho contextual é mediada pelo capital psicológico (otimismo)

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : DESEMPEN
X : LE_TOT
M : psycap_o

Sample
Size: 149

OUTCOME VARIABLE:
psycap_o

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5399	.2915	.6129	60.4715	1.0000	147.0000	.0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.7813	.2684	6.6379	.0000	1.2510	2.3116
LE_TOT	.4101	.0527	7.7763	.0000	.3059	.5143

Standardized coefficients

LE_TOT coeff
 .5399

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LE_TOT
constant	.0720	-.0137
LE_TOT	-.0137	.0028

OUTCOME VARIABLE:

DESEMPEN

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5552	.3083	.1680	32.5301	2.0000	146.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.3404	.1602	14.6108	.0000	2.0238	2.6570
LE_TOT	.0481	.0328	1.4652	.1450	-.0168	.1129
psycap_o	.2542	.0432	5.8855	.0000	.1688	.3395

Standardized coefficients

	coeff
LE_TOT	.1198
psycap_o	.4813

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LE_TOT	psycap_o
constant	.0257	-.0024	-.0033
LE_TOT	-.0024	.0011	-.0008
psycap_o	-.0033	-.0008	.0019

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

OUTCOME VARIABLE:

DESEMPEN

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.3797	.1441	.2065	24.7560	1.0000	147.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.7931	.1558	17.9332	.0000	2.4853	3.1009
LE_TOT	.1523	.0306	4.9755	.0000	.0918	.2128

Standardized coefficients

	coeff
LE_TOT	.3797

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LE_TOT
constant	.0243	-.0046
LE_TOT	-.0046	.0009

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.1523	.0306	4.9755	.0000	.0918	.2128	.3797

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.0481	.0328	1.4652	.1450	-.0168	.1129	.1198

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
psycap_o	.1042	.0222	.0640	.1527

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
psycap_o	.2598	.0498	.1684	.3641

***** 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

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----