



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# O CONTRIBUTO DA LIDERANÇA ÉTICA PARA A EXPERIÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO E INTENÇÃO DE SAÍDA: UMA COMPARAÇÃO LÍDERES VS. LIDERADOS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Francisca Manuel Gonçalves Caldeira de Magalhães*

Porto, julho 2025



CATÓLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# O CONTRIBUTO DA LIDERANÇA ÉTICA PARA A EXPERIÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO E INTENÇÃO DE SAÍDA: UMA COMPARAÇÃO LÍDERES VS. LIDERADOS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Francisca Manuel Gonçalves Caldeira de Magalhães*

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Catarina Morais

Porto, julho 2025

## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão à Professora Catarina Morais, pela orientação, profissionalismo e apoio durante todo o processo de elaboração desta tese. O seu conhecimento e incentivo foram fundamentais para a concretização deste trabalho e para o meu crescimento académico e pessoal.

À Ana e Leonor, que estiveram ao meu lado ao longo de uma fase desafiante para mim. A vossa amizade, compreensão e apoio nas alturas difíceis foram essenciais para me ajudar a manter o foco, mesmo nos momentos de maior pressão e incerteza. Obrigada pela paciência, pelos risos e momentos partilhados, que certamente guardarei com muito carinho. Sinto-me grata e orgulhosa por tudo o que alcançamos.

Aos meus amigos, que sempre me acompanharam nas vitórias e nas angústias, mesmo longe, senti sempre o vosso apoio e amizade.

Aos meus pais, agradeço por tudo o que me proporcionaram. O vosso apoio, incentivo e confiança que sempre depositaram em mim, foram essenciais ao longo de todo o meu percurso académico e desenvolvimento pessoal. Sempre me incutiram que o trabalho e a dedicação são recompensadores, e eixos pelos quais me devo seguir para alcançar tudo a que me proponho.

Ao Francisco, pelo amor. Por me inspirar a ser melhor e a lutar pelos meus objetivos, por sempre me recordar do meu valor e ensinar-me a olhar para o amanhã com mais positividade, confiança e gratidão.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento académico e pessoal, o meu sincero agradecimento.

## Resumo

O presente estudo analisa o papel da liderança ética na predição da experiência emocional e intenção de saída dos trabalhadores. Especificamente, procura compreender se experiência emocional medeia a relação entre a liderança ética e a intenção de saída, e se essa mediação difere entre líderes e liderados. A amostra foi constituída por 815 profissionais, incluindo indivíduos com ( $n = 213$ ) e sem ( $n = 602$ ) funções de liderança, que responderam a questionários validados sobre liderança ética percebida, experiências emocionais positivas e negativas no trabalho e intenção de saída. Os resultados indicaram que níveis mais elevados de percepção de liderança ética predizem menor intenção de saída, maior frequência de experiências emocionais positivas e menor frequência de experiências emocionais negativas. A análise de mediação revelou que apenas a experiência emocional negativa atuou como mediadora significativa entre a liderança ética e a intenção de saída. Contrariamente ao esperado, o efeito mediador não diferiu significativamente entre líderes e liderados. Estes resultados reforçam a importância da liderança ética na mitigação de experiências emocionais negativas e na retenção de talento. Deste modo, sugere-se o desenvolvimento de práticas éticas de liderança e o acompanhamento do clima emocional nas organizações.

**Palavras-chave:** Bem-estar emocional, Diferenças hierárquicas, Ética organizacional, Retenção de talentos, Rotatividade organizacional

### **Abstract**

This study examines the role of ethical leadership in predicting employees' emotional experience and turnover intention. Specifically, it seeks to understand whether emotional experience mediates the relationship between leaders and followers. The sample consisted of 815 professionals, including leaders ( $n = 213$ ) and non-leaders ( $n = 602$ ), who responded to validated questionnaires on perceived ethical leadership, positive and negative emotional experience at work, and turnover intention. The results indicated that the higher levels of perceived ethical leadership predicts lower turnover intention, greater frequency of positive emotional experiences, and less frequent negative emotional experiences. The mediation analysis revealed that only negative emotional experience acted as a significant mediator between ethical leadership and turnover intention. Contrary to what was expected, the mediating effect did not differ significantly between leaders and followers. These results highlight the importance of ethical leadership in mitigating negative emotional experiences and retaining talent. Therefore, it is suggested to develop ethical leadership practices and monitor the emotional climate in organizations.

**Keywords:** Emotional well-being, Hierarchical differences, Organizational ethics, Talent retention, Organizational turnover

## Índice

Introdução.....	9
Revisão de Literatura .....	10
Liderança Ética.....	10
A relação da experiência emocional com a liderança ética e intenção de saída .....	11
Líderes vs. liderados.....	13
Método .....	15
Procedimento.....	15
Participantes .....	15
Medidas .....	16
Liderança ética .....	16
Experiência emocional .....	16
Intenção de saída .....	17
Resultados .....	17
Análises preliminares .....	17
Teste de hipóteses: Análises de predição .....	18
Teste de hipóteses: Análises de mediação.....	20
Discussão.....	22
Referências Bibliográficas .....	27

**Índice de Tabelas**

Tabela 1 Estatísticas descritivas e diagnóstico de multicolineariedade .....	17
Tabela 2 Matriz de correlação entre as variáveis em estudo .....	18
Tabela 3 Tabela de coeficientes do modelo de regressão hierárquica (H1).....	18
Tabela 4 Tabela de coeficientes do modelo de regressão hierárquica (H2).....	19
Tabela 5 Resultados do PROCESS para os modelos global, líderes e liderados (H3) .....	21

**Índice de Figuras**

Figura 1 Modelo Conceptual..... 15

## Introdução

No cenário organizacional atual, altamente competitivo e inerente a constante mudança, torna-se essencial perceber que a liderança pode moldar o ambiente de trabalho, contribuindo para a promoção de um clima positivo e propício ao desenvolvimento. Nos últimos anos, o conceito de ética tem vindo a adquirir importância no contexto organizacional. A crescente atenção a esta temática surge de casos corporativos acerca de transgressões éticas por parte de algumas das maiores organizações, como por exemplo a Boeing, acusada de priorizar o lucro da empresa em detrimento da segurança, resultando em acidentes de aviação (Taylor, 2024). De facto, as infrações éticas podem resultar em graves repercussões, comprometendo eventuais relações com *stakeholders*, a estabilidade financeira das empresas e o bem-estar dos trabalhadores (Crane et al., 2019). Adicionalmente, os estudos sobre a liderança ética têm ganho enfoque, uma vez que esta apresenta um papel significativo nos padrões éticos entre os trabalhadores, no comprometimento e desempenho da função, na eficácia percebida do líder, bem como na promoção do bem-estar (Bedi et al., 2016; Bhal & Dadhich, 2011; Brown & Treviño, 2005; 2006; Cheng et al., 2017; Ko et al., 2017; Lu & Lin, 2014; Qing et al., 2019). Simultaneamente, a liderança ética desencoraja a intenção de saída (Suifan et al., 2020).

O fenómeno da intenção de saída emergiu como uma área crítica de investigação para líderes organizacionais e profissionais de recursos humanos (Hongvichit, 2015). De facto, académicos e profissionais tornaram-se mais conscientes dos custos associados aos processos de recrutamento e formação (Gilmartin, 2013; Lin & Liu, 2017; Palanski et al., 2014). Para além disso, a saída de funcionários competentes das organizações representa uma ameaça ao desempenho das mesmas (Kwon & Rupp, 2012). A investigação demonstrou que a rotatividade é um fenómeno complexo, influenciado por vários fatores além da satisfação e remuneração no trabalho (Lyons & Bandura, 2019), como elevados níveis de bem-estar e baixos níveis de *stress* (Krekel et al., 2019; Wright & Bonett, 2007). Acresce que, há uma menor probabilidade de intenção de saída se os colaboradores sentirem uma forte ligação emocional à sua organização (compromisso afetivo) (Murray & Holmes, 2021). Desta forma, diante do ambiente organizacional altamente competitivo, é essencial líderes colaborarem para promover melhores condições de bem-estar para os seus colaboradores (Sarwar, 2020).

Perante o exposto, esta investigação propõe explorar as relações entre liderança ética, experiência emocional e intenção de saída. Mais concretamente, a experiência emocional é analisada como variável mediadora entre a liderança ética e a intenção de saída dos trabalhadores. Adicionalmente, estas relações são comparadas entre líderes e liderados, no sentido de entender como as práticas de liderança ética se disseminam dentro das organizações,

e se existe uma diferença significativa no impacto da liderança na experiência emocional e intenção de saída em diferentes níveis hierárquicos.

## Revisão de Literatura

### Liderança Ética

Existem diversas teorias e modelos acerca da liderança, que oferecem diferentes perspectivas sobre a eficácia da mesma. Ocorreu uma evolução das teorias centradas nas características inerentes dos líderes, como a Teoria dos Traços (e.g., Stogdill, 1948), para um foco para os comportamentos e ações dos líderes, surgindo as Teorias Comportamentais (Verawati & Hartono, 2020). Por outro lado, reconheceu-se que a liderança eficaz dependia de fatores situacionais, surgindo as Teorias da Contingência e Situacionais (e.g. Fiedler, 1964; Vroom & Jago, 2007). Esta mudança reflete um crescente reconhecimento da complexidade da liderança e a necessidade de uma compreensão mais aprofundada da sua dinâmica (Deshwal & Ali, 2020). Adicionalmente, a Liderança Transformacional (e.g., Bass, 1999) ganhou protagonismo, enfatizando a importância da inspiração e motivação, contrastando com a Liderança Transacional (e.g. Burns, 1978), mais focada na transação de recompensas e punições. Para além dos modelos de liderança tradicionais, surgiram novos conceitos como a Liderança Positiva. A liderança positiva prioriza as forças e virtudes das pessoas e promove o seu bem-estar, através de valores éticos e do estabelecimento de um clima positivo, de respeito, colaboração, empoderamento e reconhecimento dos liderados (Cameron, 2008). Este conceito contempla algumas abordagens como, por exemplo, a Liderança Ética (Lemoine et al., 2019). Assim, é possível verificar que as perspectivas sobre a liderança evoluíram no sentido da promoção da colaboração, autenticidade e da tomada de decisões éticas. A investigação começou a focar-se na importância da liderança ética para criação de uma cultura organizacional positiva, destacando o papel dos líderes na condução do comportamento ético e apelando ao desenvolvimento de competências de liderança assentes em decisões éticas (Ciulla, 2004; Shacklock & Lewis, 2007).

A liderança ética pode ser definida como a demonstração de uma conduta apropriada normativamente, através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção dessa conduta junto dos seguidores (Brown et al., 2005). Um líder ético comporta-se não só como uma pessoa moral, mas como um gestor moral (Bedi et al., 2016; Brown et al., 2005). Como gestores morais, os líderes éticos utilizam a comunicação e a demonstração de atitudes exemplares para promover a consciência ética e a ação ética entre os seus seguidores (Brown et al., 2005). Como pessoas morais, revelam traços, como a integridade e honestidade, e

comportamentos, como a justiça e preocupação, que fazem com que os seguidores os vejam como pessoas verdadeiramente morais (Brown et al., 2005; Ko et al., 2017). A investigação confirma que a liderança ética é um preditor significativo da intenção de saída dos trabalhadores (Athanasiadou et al., 2023). Descobriu-se que os líderes têm um efeito significativo sobre as atitudes e comportamentos dos funcionários – especialmente sobre a rotatividade voluntária - e, como tal, é fundamental que os líderes reforcem continuamente as perceções acerca da sua liderança ética, nomeadamente ao nível da dimensão moral do papel de gestor (Palanski et al., 2014). Quando os líderes exercem uma liderança ética, os funcionários não só apresentam atitudes e comportamentos positivos em relação ao trabalho, como ocorre uma diminuição da probabilidade de se demitirem e procurarem outras oportunidades de emprego (Shafique et al., 2018). Desta forma, é possível identificar uma relação positiva entre a liderança ética e a intenção de permanecer na organização (Benevene et al., 2018; Shafique et al., 2018). No entanto, as intenções de deixar a organização e procurar um novo emprego aumentam exponencialmente se os funcionários percecionarem o seu líder como não ético, egoísta e desonesto (Brown & Mitchell, 2010). Assim, é possível identificar uma relação negativa entre a liderança ética e a intenção de saída (Brown & Mitchell, 2010; DeConinck, 2014). Propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

*H1: A liderança ética prediz negativamente a intenção de saída dos seguidores.*

### **A relação da experiência emocional com a liderança ética e intenção de saída**

O bem-estar subjetivo compreende as avaliações que os indivíduos fazem das suas próprias vidas. Tais avaliações podem ser cognitivas, como julgamentos da satisfação com a vida e com outros domínios específicos - associado ao bem-estar eudemónico – e incluem também uma análise pessoal sobre a frequência com que se experimentam emoções positivas e negativas - associado ao bem-estar hedónico (e.g., Diener, 1996; Diener & Lucas, 2000, Diener et al., 1997). Desta forma, para a seguinte investigação, utilizaremos o conceito lato de experiência emocional, que abrange a dimensão mais hedónica e afetiva do bem-estar subjetivo. Esta dimensão constitui-se como um construto psicológico integrado por experiências emocionais positivas e negativas e a denominação de tais experiências de afetos positivos – como a alegria, afeição e orgulho - e afetos negativos - como a vergonha, culpa, tristeza e ansiedade (Galinha, 2008; Siqueira & Padovam, 2008). Adicionalmente, a experiência emocional inclui um balanço entre duas dimensões emocionais e, para que esta seja positiva, é necessária a experiência de mais afetos positivos do que negativos (Siqueira & Padovam, 2008). A experiência emocional surge neste estudo para complementar a compreensão das motivações

dos trabalhadores para permanecer ou sair de uma organização, e, ainda a compreensão da influência das experiências emocionais dos trabalhadores na relação entre liderança ética e intenção de saída.

De facto, existem diversos *outcomes* positivos da liderança ética relativamente ao bem-estar dos seguidores, como melhor satisfação com o trabalho, vida pessoal e familiar, comprometimento, e bem-estar psicológico (Bedi et al., 2016; Ko et al., 2017). No que concerne à intenção de saída dos trabalhadores, a literatura indica que alguns preditores, incluindo fatores organizacionais, sociais e psicológicos, foram já explorados. Os fatores organizacionais, como o suporte organizacional percebido, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e a justiça organizacional, têm sido reconhecidos como preditores da intenção de saída (Colquitt et al., 2001; Eisenberger et al., 1986;). Por sua vez, os fatores sociais como o suporte social no trabalho, também são preditores importantes da intenção de saída. A investigação indica que relações interpessoais positivas no trabalho podem reduzir a intenção de saída, enquanto conflitos e falta de apoio social podem aumentá-la (Chiaburo & Harrison, 2008). Entre os fatores psicológicos, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são dois preditores mais estudados. Altos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional estão correlacionados com uma menor intenção de saída (Meyer et al., 2002). A literatura também sugere que o *stress* no trabalho, incluindo a exaustão emocional, pode prever a intenção de saída (Podsakoff et al., 2007). Apesar dos avanços na identificação de preditores da intenção de saída, a investigação sobre a experiência emocional dos trabalhadores permanece limitada. O que a investigação sugere é que as emoções desempenham um papel crucial na formação de atitudes comportamentais e na tomada de decisão (Weiss & Cropanzano, 1996). Emoções negativas frequentes, como frustração, ansiedade, e descontentamento, podem afetar negativamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, levando os trabalhadores a considerar a saída (Judge et al., 2001). Em ambientes de trabalho onde as experiências emocionais negativas são predominantes, é provável que os trabalhadores desenvolvam uma visão mais pessimista das suas funções e da organização, aumentando a intenção de saída (Barsade & Gibson, 2007). Assim, a experiência emocional pode atuar como um preditor direto e poderoso da intenção de saída, independentemente dos fatores organizacionais e sociais.

Adicionalmente, a relação entre a liderança ética e a intenção de saída dos trabalhadores, é mediada pela exaustão emocional (Saleh et al., 2022), *stress* relacionado com o trabalho (Elçi et al., 2012), capacitação psicológica e identificação organizacional (Suifan et al., 2020), satisfação no trabalho (Shafique et al, 2018), *engagement* no trabalho e *burnout* (Lin, 2017),

congruência de valores (Tang et al., 2015), e sistemas relacionais saudáveis (Marquardt et al., 2021). Estas descobertas permitem identificar uma oportunidade de investigação e aprofundamento. Embora estudos anteriores tenham investigado a mediação de outros fatores entre liderança ética e intenção de saída, a experiência emocional abrange um espectro mais amplo de respostas emocionais que não se limitam, por exemplo, ao contexto de exaustão ou *burnout*. Isto porque, a experiência emocional negativa envolve a vivência de emoções como a tristeza, raiva e ansiedade, em resposta a eventos específicos (Galinha, 2008; Siqueira & Padovam, 2008).

Em suma, embora fatores organizacionais, sociais e psicológicos tenham sido explorados, a experiência emocional oferece uma nova perspectiva que pode complementar e enriquecer a compreensão das motivações dos trabalhadores para permanecer ou sair de uma organização, e explorar como as experiências emocionais dos trabalhadores podem influenciar a relação entre liderança ética e intenção de saída. Desta forma, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

*H2: A liderança ética prediz positivamente a experiência emocional dos seguidores.*

*H3: A relação entre a liderança ética e intenção de saída é mediada pela experiência emocional dos seguidores.*

### **Líderes vs. liderados**

Como mencionado anteriormente, a liderança ética tem sido estudada em relação à intenção de saída, sendo, também, associada a uma série de resultados positivos, como por exemplo, melhor comprometimento e desempenho da função (Athanasiadou et al., 2023; Bedi et al., 2016; Ko et al., 2017). No entanto, a maioria desses estudos foca-se principalmente nos liderados, com menos atenção dada à percepção dos líderes relativamente à liderança ética dos seus próprios superiores, e como isso influencia as suas intenções de saída. Compreender essa dinâmica é crucial, pois líderes que percebem os seus superiores como éticos são mais propensos a exibir comportamentos éticos em relação aos seus próprios subordinados (Mayer et al., 2009.). A liderança ética não só influencia diretamente os liderados, mas também tem um papel significativo nos líderes, que, por sua vez, afeta os seus próprios estilos de liderança e comportamentos (Den Hartog & Belschak, 2012). Estudar essa influência em ambos os níveis hierárquicos pode revelar como práticas de liderança ética se disseminam dentro das organizações, tendo impacto na cultura organizacional e intenção de saída em diferentes níveis. Por outro lado, o bem-estar dos líderes no ambiente de trabalho é essencial, uma vez que influencia significativamente os seus comportamentos e eficácia, que, por sua vez, afetam o

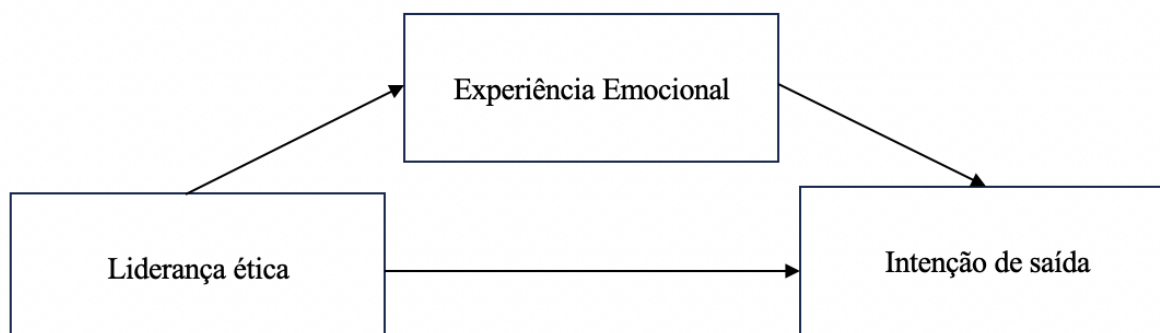
desempenho e o bem-estar dos liderados (Arnold, 2017; Harms et al., 2017). Contudo, a investigação sobre os efeitos da ocupação do papel de liderança no bem-estar do líder ainda é incipiente (Hu et al., 2023; Li et al., 2018). Os estudos existentes neste campo produzem três resultados inconsistentes: (1) Ser líder prejudica o bem-estar devido ao *stress* (Harms et al., 2017); (2) Ser líder tem benefícios (e.g., recursos melhorados) e, estes, aliviam o *stress* (Sherman et al., 2012; Yukl, 2012); (3) Não existe ligação entre a ocupação de um papel de liderança e o bem-estar, porque os desafios de ser um líder podem ser compensados pelos benefícios que um líder tem (Li et al., 2018). Estas contradições sugerem a necessidade de uma investigação mais abrangente. Não obstante, a literatura sugere que as percepções do impacto das variáveis podem variar significativamente entre diferentes níveis hierárquicos. Posto isto, a investigação demonstra que diferentes níveis hierárquicos podem experimentar níveis variados de bem-estar como resultado das distintas exigências de trabalho e de recursos associados às posições de liderança (Anicich & Hirsh, 2017). Em comparação com os não-líderes, os líderes enfrentam um conjunto maior e mais amplo de deveres no seu trabalho (Fletcher & French, 2021), incluindo, por exemplo, tomar decisões, elaborar planos, lidar com crises e satisfazer as necessidades das diferentes partes interessadas (Li et al., 2018). Embora os não-líderes também possam ter muitas responsabilidades, o seu trabalho consiste principalmente em exigências técnicas, de âmbito menos exigente (Fletcher & French, 2021). Descobriu-se que os líderes de alto nível experimentam constantemente sentimentos de solidão, que mais tarde se manifestam em consequências desadaptativas (Gabriel et al., 2021; Zumaeta, 2019). No entanto, os líderes de alto nível apresentam recursos suficientes para lidar com a elevada exigência da sua função (Bakker & Demerouti, 2017; Karasek, 1979), o que pode beneficiar o seu bem-estar (Bakker & Demerouti, 2017). Comparativamente com os líderes, os liderados geralmente desempenham funções menos exigentes e apresentam menos recursos (Häusser et al., 2010; Karasek, 1979).

Desta forma, a comparação entre líderes e liderados é pertinente porque as dinâmicas de poder, responsabilidades e expectativas podem diferir significativamente entre esses grupos, podendo impactar de diferente modo a percepção de liderança ética, a experiência emocional e a consequente intenção de saída. Em suma, espera-se que a mediação da experiência emocional entre a liderança ética e a intenção de saída seja confirmada para ambos os grupos, mas com uma força maior entre os liderados.

*H4: A experiência emocional dos trabalhadores medeia a relação entre a liderança ética e a intenção de saída tanto para líderes quanto para liderados, mas o efeito mediador será mais forte para liderados do que para líderes.*

## Figura 1

*Modelo Conceptual.*



## Método

### Procedimento

No presente estudo, a amostra recrutada foi composta por colaboradores com pelo menos 18 anos e que se encontravam a trabalhar no momento de resposta, podendo ou não exercer cargos de liderança, sendo obrigatório possuir um líder a quem reportavam diretamente (critérios de inclusão). Os dados foram recolhidos com uma abordagem não probabilística, a amostragem por conveniência e técnica bola de neve. Assim, o processo de recolha de dados foi realizado através de um questionário online, partilhado pela rede de contactos da equipa de investigação e divulgado nas redes sociais. O processo de recolha de dados ocorreu entre abril e junho de 2021, com a aprovação da Comissão de ética da Universidade do Minho (referência CEICSH 128/2020).

O questionário foi elaborado através da plataforma *Qualtrics Survey Software*®. Inicialmente, foi apresentado o consentimento informado no sentido de informar os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação, a possibilidade de desistência, o carácter anónimo das respostas, e a confidencialidade dos dados individuais, sendo estes partilhados apenas com a equipa de investigação. Uma vez lido o consentimento informado, foi pedido ao participante para responder aos instrumentos seleccionados, avaliando-se a perceção de liderança ética do seu líder mais próximo, a experiência emocional e a intenção de saída dos trabalhadores. O preenchimento do questionário teve uma duração média de 24 minutos.

### Participantes

A amostra inicial era composta por 1114 participantes. No entanto foram excluídos os participantes que não responderam às variáveis do estudo, participantes da categoria

administração e órgãos executivos (por não terem um líder acima), participantes que não indicaram a função, participantes que não responderam acerca da idade, e participantes que não tinham contacto com a chefia. Desta forma, a amostra final foi composta por 815 colaboradores de diversas organizações ( $n = 453$ , 56% do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 18 e 68 anos ( $M = 41.91$ ,  $DP = 10.81$ ). A amostra inclui participantes em diferentes funções, tais como diretores e gestores executivos (23%), técnicos e profissões de nível intermédio (40%), especialistas das atividades intelectuais e científicas (9%), assistente administrativos (11%), assistentes operacionais (12%) e assistentes técnicos (5%). A antiguidade dos colaboradores na respetiva organização variou entre 1 e 53 anos, correspondendo a uma antiguidade média de 156 meses ( $M = 155.79$ ,  $DP = 122.48$ ), o que equivale a cerca de 13 anos. Relativamente ao estatuto, a amostra incluiu 213 (74%) líderes e 602 (26%) liderados. No que concerne à frequência de contacto com a chefia, 555 (68%) participantes reportou haver um contacto diário, 212 (26%) reportam um contacto semanal, 27 (3%) reportam um contacto mensal, 6 (1%) reportam um contacto bimestral, 4 (<1%) reportam um contacto trimestral, 5 (1%) reportam um contacto semestral e 6 (1%) reportam um contacto anual.

## **Medidas**

### ***Liderança ética***

A liderança ética foi avaliada através da Escala de Liderança Ética (ELS; Brown et al., 2005, adaptada para português por Silva & Duarte 2022). Foi pedido aos participantes que apresentassem o seu grau de concordância ( $1 = \text{discordo totalmente}$ ,  $5 = \text{concordo totalmente}$ ) com 10 afirmações sobre o líder ao qual reportavam (e.g. “Discute valores éticos com os empregados”,  $\alpha = .94$ ). Foi calculado um valor global da perceção da ética da liderança com base na média dos itens, sendo que valores mais elevados correspondem a uma avaliação mais positiva da ética da liderança.

### ***Experiência emocional***

Este construto foi operacionalizado com recurso à escala de Experiências Positivas e Negativas (SPANES; Diener et al., 2009) para avaliar dimensão afetiva do bem-estar subjetivo. Foi pedido a frequência com que experienciavam, no seu local de trabalho, 12 sentimentos e emoções ( $1 = \text{nunca}$ ,  $5 = \text{sempre}$ ), metade das quais positivas (e.g., “Feliz”,  $\alpha = .92$ ) e metade negativas (e.g., “Triste”,  $\alpha = .85$ ). Foi calculado um valor global da perceção da experiência emocional com base na média dos itens positivos e dos itens negativos, sendo que valores mais altos indicam maior frequência experiências emocionais negativas e positivas, respetivamente.

### ***Intenção de saída***

Para mensurar a intenção de saída, empregou-se a Escala de Intenção de *Turnover* (Lima & Mendes, 2014), que teve como finalidade avaliar o grau em que os participantes pretendiam abandonar a organização em que trabalhavam. Foi pedido aos participantes que apresentassem o seu grau de concordância ( $1 = \text{discordo totalmente}$ ,  $5 = \text{concordo totalmente}$ ) com 8 afirmações sobre a sua intenção de saída da organização (e.g., “Tenciono manter-me na organização onde trabalho”,  $\alpha = .91$ ). Para obter o indicador da intenção de saída, foi calculado um valor global da percepção de intenção de saída com base na média dos itens, sendo que valores mais altos indicam maior intenção de saída.

## **Resultados**

### **Análises preliminares**

Para a análise dos resultados recorreu-se ao *IBM Statistics SPSS* (versão 29). Inicialmente, verificou-se os pressupostos de normalidade através da análise da assimetria e da curtose das variáveis em estudo. Concluiu-se que as medidas seguem uma distribuição normal, uma vez que os valores dos coeficientes de assimetria e curtose são inferiores a  $|3|$  e  $|10|$ , respetivamente (cf. Kline, 2016). Para além disso, realizou-se um diagnóstico de multicolinearidade, verificando-se que os valores do fator de inflação de variância (VIF) não sinalizam multicolinearidade significativa, uma vez que se encontram abaixo de 5 (cf. Marôco, 2014; cf. Tabela 1).

**Tabela 1**

*Estatísticas descritivas e diagnóstico de multicolinearidade*

<b>Variáveis</b>	<b><i>n</i></b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>	<b>VIF</b>
Liderança Ética	808	1.00	5.00	3.99 (0.66)	-0.70	1.07	1.00
Intenção de Saída	766	1.00	5.00	2.17 (0.87)	-0.46	-0.34	-
EE Positiva	814	1.00	5.00	3.80 (0.61)	-0.34	1.65	1.00
EE Negativa	813	1.00	4.83	2.30 (0.63)	0.33	0.13	1.00

*Nota. EE = Experiência Emocional*

Posteriormente, verificou-se as correlações entre as variáveis, através do Coeficiente de Correlação de Pearson. Como refletido na Tabela 2, concluiu-se que a liderança ética apresenta uma relação negativa com a intenção de saída e uma relação positiva com a experiência emocional positiva, sugerindo que à medida que a percepção da liderança ética aumenta, a intenção de saída diminui, ao passo que a frequência de experiências emocionais positivas aumenta, e vice-versa. Adicionalmente, a intenção de saída correlaciona-se negativamente com

a experiência emocional positiva, e positivamente com a experiência emocional negativa. Assim, quando ocorre um aumento das experiências emocionais positivas ocorre uma redução da intenção de saída e, quando há um aumento das experiências emocionais negativas, a intenção de saída aumenta. Por fim, níveis mais elevados de experiências emocionais positivas estão associados a uma redução das experiências emocionais negativas, e vice-versa.

**Tabela 2**

*Matriz de correlação entre as variáveis em estudo*

Variáveis	2	3	4
1. Liderança Ética	-.286**	.276**	-.480**
2. Experiência Emocional Negativa	-	-.509**	.324**
3. Experiência Emocional Positiva		-	-.253**
4. Intenção de Saída			-

*Nota.* \* $p < .050$ ; \*\* $p < .010$ ; \*\*\* $p < .001$

### Teste de hipóteses: Análises de predição

Para testar a hipótese 1, que postulava que a liderança ética prediz negativamente a intenção de saída, foi realizada uma regressão hierárquica, sendo colocadas no primeiro bloco (covariáveis) as variáveis sexo, idade, antiguidade na organização, função e liderança (estatuto); e no segundo bloco a percepção de liderança ética. Os resultados mostraram que o modelo de regressão é significativo [ $F(7, 756) = 47.05, p < .001, R^2 = .303$ ], indicando que percepções mais elevadas de ética na liderança predizem menor intenção de saída dos trabalhadores (cf. Tabela 3).

**Tabela 3**

*Tabela de coeficientes do modelo de regressão hierárquica (H1)*

Intenção de Saída	<i>b</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Sexo	-0.16	-.09	-3.04	.002
Idade	-0.01	-.09	-2.15	.032
Antiguidade na organização	-0.00	-.18	-4.23	<.001
Função	-0.05	-.10	-2.31	.021
Liderança (estatuto)	-0.22	-.11	-2.52	.012
Liderança ética	-0.632	-.48	-15.35	<.001

*Nota.* Sexo: 1 = masculino, 2 = feminino; Liderança: 0 = liderado, 1 = líder; Função: 1 = Diretores e gestores executivos, 2 = Técnicos e profissões de nível intermédio, 3 = Especialistas

de atividades intelectuais e científicas, 4 = Assistente administrativo, 5 = Assistente operacional, 6 = Assistente técnico

Para testar a hipótese 2, que postulava que a liderança ética prediz positivamente a experiência emocional dos seguidores, foram realizadas duas regressões hierárquicas, sendo colocadas no primeiro bloco (covariáveis) as variáveis sexo, idade, antiguidade na organização, função e liderança (estatuto); e no segundo bloco a liderança ética. No que se refere à experiência emocional positiva, concluiu-se que o modelo de regressão foi significativo [ $F(7, 797) = 12.11, p < .001, R^2 = .096$ ], indicando que percepções mais elevadas de ética na liderança predizem uma maior frequência de experiências emocionais positivas dos trabalhadores (cf. Tabela 4). Relativamente à experiência emocional negativa, os resultados mostraram que o modelo de regressão foi significativo [ $F(7, 797) = 15.24, p < 0.001, R^2 = .118$ ] e, concluiu-se que percepções mais elevadas de ética na liderança predizem uma menor frequência de experiências emocionais negativas dos trabalhadores (cf. Tabela 4). Desta forma, a hipótese 2 foi corroborada.

**Tabela 4**

*Tabela de coeficientes do modelo de regressão hierárquica (H2)*

<b>Experiência Emocional Positiva</b>	<b><i>b</i></b>	<b><i>β</i></b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>
Sexo	0.01	.01	0.30	.761
Idade	0.00	.04	0.79	.431
Antiguidade na organização	0.00	-.03	-0.58	.566
Função	0.04	.10	2.07	.039
Liderança (estatuto)	0.16	.12	2.36	.019
Liderança ética	0.28	.30	8.56	<.001
<b>Experiência Emocional Negativa</b>	<b><i>b</i></b>	<b><i>β</i></b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>
Sexo	0.10	.07	2.21	.028
Idade	-0.01	-.15	-3.25	.001
Antiguidade na organização	0.00	.07	1.37	.171
Função	-0.05	-.13	-2.70	.007
Liderança (estatuto)	-0.04	-.03	-0.61	.541
Liderança ética	-0.30	-.31	-9.05	<.001

*Nota.* Sexo: 1 = masculino, 2 = feminino; Liderança: 0 = liderado, 1 = líder; Função: 1 = Diretores e gestores executivos, 2 = Técnicos e profissões de nível intermédio, 3 = Especialistas de atividades intelectuais e científicas, 4 = Assistente administrativo, 5 = Assistente operacional, 6 = Assistente técnico

### **Teste de hipóteses: Análises de mediação**

A hipótese 3 postulava que a relação entre a liderança ética e a intenção de saída era mediada pela experiência emocional dos seguidores (líderes e liderados). Para testar a hipótese, foi realizada uma análise utilizando o PROCESS Macro do SPSS (Hayes, versão 4.2, modelo 4, 5000 *bootstraps*), incluindo como variável independente a percepção de liderança ética, a experiência emocional positiva e negativa como variáveis mediadoras, e a intenção de saída como variável dependente. Realizou-se a análise primeiro para todos os participantes e, de seguida, separadamente para participantes com estatuto de líderes e liderados. Os resultados encontram-se sintetizados na tabela 5.

Através da análise do modelo *PROCESS*, concluiu-se que o modelo geral é significativo, sendo a liderança ética e a experiência emocional preditores da intenção de saída [ $F(3, 762) = 93.33, p < .001, R^2 = .269$ ], quer para líderes [ $F(3, 198) = 19.76, p < .001, R^2 = .230$ ], quer para liderados [ $F(3, 560) = 72.89, p < .001, R^2 = .281$ ]. A sua análise ao nível dos efeitos diretos revelou que quanto mais os participantes percecionam o seu líder como sendo ético, menor a sua intenção de saída. Por seu turno, quanto maior a frequência de experiências emocionais negativas, maior a intenção saída, não existindo relação significativa entre a frequência de experiências emocionais positivas e a intenção de saída. Estes resultados são consistentes tanto para líderes como para liderados. No que diz respeito aos efeitos indiretos, a experiência emocional como medida total e a experiência emocional negativa revelaram-se como variáveis mediadoras na relação entre a liderança ética e a intenção de saída, corroborando parcialmente a hipótese 3. Assim, esse efeito mediador deve-se essencialmente à experiência emocional negativa, sendo que a experiência emocional positiva não contribui significativamente para a mediação. Desta forma, concluiu-se que percepções mais elevadas de ética na liderança reduzem a intenção de saída dos seguidores (líderes e liderados) através da diminuição da frequência de experiências emocionais negativas dos mesmos.

**Tabela 5***Resultados do PROCESS para os modelos global, líderes e liderados (H3)*

<b>Efeitos diretos na intenção de saída</b>				
<b>Liderança Ética</b>	<b><i>b</i></b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b><i>IC 95%</i></b>
Modelo Global	-0.55	-12.64	< .001	[-0.63, -0.46]
Modelo Líderes	-0.43	-5.16	< .001	[-0.60, -0.27]
Modelo Liderados	-0.58	-11.34	< .001	[-0.68, -0.48]
<b>Experiência Emocional Positiva</b>	<b><i>b</i></b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b><i>IC 95%</i></b>
Modelo Global	-0.07	-1.24	.215	[-0.17, 0.04]
Modelo Líderes	-0.10	-0.87	.384	[-0.31, 0.12]
Modelo Liderados	-0.05	-0.87	.384	[-0.17, 0.07]
<b>Experiência Emocional Negativa</b>	<b><i>b</i></b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b><i>IC 95%</i></b>
Modelo Global	0.25	4.90	< .001	[0.15, 0.35]
Modelo Líderes	0.30	3.14	< .001	[0.11, 0.49]
Modelo Liderados	0.24	4.04	< .001	[0.12, 0.36]
<b>Efeitos indiretos da experiência emocional entre a liderança ética e intenção de saída</b>				
<b>Experiência Emocional Total</b>	<b><i>b</i></b>			<b><i>IC 95%</i></b>
Modelo Global	-0.09			[-0.12, -0.05]
Modelo Líderes	-0.09			[-0.16, -0.03]
Modelo Liderados	-0.09			[-0.13, -0.05]
<b>Experiência Emocional Positiva</b>	<b><i>b</i></b>			<b><i>IC 95%</i></b>
Modelo Global	-0.02			[-0.05, 0.01]
Modelo Líderes	-0.03			[-0.09, 0.04]
Modelo Liderados	-0.01			[-0.05, 0.02]
<b>Experiência Emocional Negativa</b>	<b><i>b</i></b>			<b><i>IC 95%</i></b>
Modelo Global	-0.07			[-0.11, -0.04]
Modelo Líderes	-0.07			[-0.13, -0.02]
Modelo Liderados	-0.07			[-0.12, -0.04]

Por fim, para testar se a mediação seria mais forte para liderados do que para líderes, foi realizado um teste *t* para a comparação de Betas em amostras dependentes, utilizando a macro de *Excel* desenvolvida por Giner-Sorolla (2002-2011). Concluiu-se que não existe uma diferença significativa entre os dois estatutos relativamente ao efeito mediador da experiência

emocional entre a liderança ética e a intenção de saída [ $t(761) = 0.121, p = .904$ ]. Adicionalmente, concluiu-se que não existe uma diferença significativa entre os dois estatutos relativamente ao efeito mediador da experiência emocional negativa entre a liderança ética e a intenção de saída [ $t(761) = - 0.169, p = .886$ ]. Assim, H4 não foi corroborada.

### Discussão

Este estudo teve como principal objetivo testar se a liderança ética predizia a experiência emocional e a intenção de saída dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, pretendia-se analisar se a relação existente entre a liderança ética e a intenção de saída era mediada pela experiência emocional dos trabalhadores, sendo esperado que esta mediação fosse mais forte para liderados do que para líderes. Foi possível verificar que perceções mais elevadas de ética na liderança predizem uma menor intenção de saída por parte dos trabalhadores, e predizem uma maior frequência de experiências emocionais positivas e uma menor frequência de experiências emocionais negativas. No que diz respeito aos efeitos de mediação, observou-se que apenas as experiências emocionais negativas atuam como mediadoras significativas na relação entre a liderança ética e a intenção de saída. Adicionalmente, constatou-se que não existem diferenças significativas entre líderes e liderados relativamente ao efeito mediador das experiências emocionais negativas.

Os resultados obtidos confirmam que quando os trabalhadores percecionam a liderança das suas chefias como sendo mais ética, apresentam menor intenção de sair da organização em que se encontram a trabalhar, suportando a H1. Assim, reforça-se a literatura existente, a liderança ética é um preditor significativo da intenção de saída dos trabalhadores (Athanasiadou et al., 2023; Shafique et al., 2018). A liderança ética parece fomentar um ambiente de trabalho mais justo, transparente e pautado por valores morais elevados, características que são associadas a líderes éticos (Brown et al., 2005; Ko et al., 2017). Os líderes se regem por práticas éticas, fortalecem o compromisso dos trabalhadores com a organização, o bem-estar, a confiança e satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores, resultando numa redução da intenção de saída (Chughtai et al., 2015; Demirtas & Akdogan, 2015; Lam et al., 2016).

No que concerne à segunda hipótese, os dados confirmam que trabalhadores que percecionam a liderança dos seus líderes como mais ética, reportam maior frequência de experiências emocionais positivas e menor frequência de experiências emocionais negativas dos trabalhadores. Esta evidência, reforça que quando a liderança ética é aplicada no contexto organizacional, promove o bem-estar ao fomentar um ambiente de trabalho respeitador, justo e alinhado com os valores dos trabalhadores (Teimouri, et al., 2018). De facto, existem *outcomes*

positivos da liderança ética relativamente ao bem-estar dos seguidores, como melhor satisfação com o trabalho, comprometimento, e bem-estar psicológico (Bedi et al., 2016; Ko et al., 2017) – conceitos associados a uma dimensão mais cognitiva do bem-estar subjetivo. A presente investigação acrescenta assim, um contributo importante ao explorar a experiência emocional, oferecendo uma perspetiva que complementa a literatura relativa à relação entre a liderança ética e uma dimensão mais afetiva do bem-estar subjetivo.

Relativamente à terceira hipótese do estudo, os resultados revelaram que experiência emocional medeia a relação entre a liderança ética e intenção de saída dos seguidores, sendo a hipótese corroborada. Desta forma, os resultados indicam que a perceção da liderança ética influencia a intenção de saída através do impacto que exerce sobre as experiências emocionais dos seguidores. Contudo, ao analisar separadamente as dimensões positiva e negativa, foi possível identificar de forma diferenciada o papel específico das duas dimensões no modelo de mediação. Assim, verificou-se que apenas a experiência emocional negativa atuou como mediadora significativa na relação entre a liderança ética e a intenção de saída dos seguidores (líderes e liderados). Desta forma, quando a liderança é percebida como ética, os trabalhadores experienciam menos emoções, sentimentos e experiências negativas, e conseqüentemente apresentam menor intenção de sair da organização em que se encontram a trabalhar. Isto pode ser explicado pelo impacto das experiências emocionais negativas no bem-estar e perceção do ambiente de trabalho. De facto, a literatura existente indica que em ambientes de trabalho onde as experiências emocionais negativas são predominantes, é provável que os trabalhadores desenvolvam uma visão mais pessimista das suas funções e da organização, aumentando a intenção de saída (Barsade & Gibson, 2007). Por outro lado, contrariamente ao que se esperava, a experiência emocional positiva não mediou significativamente a relação entre a liderança ética e a intenção de saída. Esta ausência de mediação pode ser compreendida à luz da literatura existente, que sugere que a presença de emoções positivas, embora seja importante para outros fenómenos, pode não exercer um impacto tão direto na decisão de sair ou permanecer numa organização. O bem-estar no trabalho desempenha um papel fundamental em diversos fenómenos organizacionais, como aumento do *engagement*, do desempenho e produtividade, da inovação e criatividade, e diminuição do absentismo e rotatividade (Bakker & Albrecht, 2018; Jia et al., 2022; Waltermann et al., 2022). Em contraste, a decisão de saída dos trabalhadores é frequentemente associada a emoções negativas, como frustração, raiva, insatisfação, *stress*, sendo que a literatura existente reforça que embora as emoções positivas são importantes para o desempenho e bem-estar, são as

emoções negativas que tendem a impulsionar a decisão de saída dos trabalhadores (Cropanzano & Wright, 2001; Griffeth et. al, 2000; Tett & Meyer, 1993)

A quarta hipótese deste estudo, que postulava que a mediação fosse mais forte para liderados do que para líderes, não foi corroborada. Apesar da liderança ética percebida contribuir para uma menor frequência de experiências emocionais negativas e, conseqüentemente, para uma menor intenção de saída, não se observaram diferenças estaticamente significativas entre líderes e liderados quanto à força do efeito mediador. Esta evidência contraria a literatura que aponta diferenças nos níveis de bem-estar consoante o estatuto hierárquico, em virtude das distintas exigências e recursos associados às posições de liderança (Anicich & Hirsh, 2017; Hu et al., 2023; 2001; Li et al., 2018).

Em suma, este estudo reforça a importância da liderança ética como um fator determinante da experiência emocional e da intenção de saída dos trabalhadores. De facto, a liderança ética prediz experiências emocionais mais positivas e uma menor intenção de saída, sublinhando o papel da liderança ética para fomentar ambientes de trabalho mais justos, positivos e que retenham os talentos das organizações. Desta forma, reforça-se a necessidade de desenvolver práticas de liderança orientadas para valores éticos.

### **Limitações e investigação futura**

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, a recolha de dados ocorreu num contexto pandémico, um período atípico que pode ter influenciado as percepções de liderança ética, emoções e intenção de saída. Para além disso, os questionários foram preenchidos virtualmente, não existindo a possibilidade de contacto direto para controlar a qualidade da recolha e esclarecer dúvidas. De facto, contextos de crise, como pandemia da COVID-19, têm sido associados a alterações significativas nos processos emocionais e organizacionais (Kniffin et al., 2021). Estudos futuros devem ser realizados em períodos de normalidade organizacional, por forma a verificar a consistência dos resultados e compreender se o contexto de crise ampliou o impacto das emoções negativas.

Uma segunda limitação deste estudo é o uso de um desenho transversal, que avalia as relações entre liderança ética, experiência emocional e intenção de saída apenas em um momento específico no tempo. Dado que as dinâmicas organizacionais e emocionais são frequentemente influenciadas por processos que ocorrem ao longo do tempo, este tipo de desenho limita a capacidade de inferência causal (Maxwell & Cole, 2007). Assim, sugere-se que investigações futuras utilizem desenhos longitudinais, que permitam acompanhar os participantes em diferentes momentos temporais, permitindo explorar como mudanças na

percepção da liderança ética podem influenciar progressivamente as experiências emocionais e a intenção de saída dos trabalhadores.

Uma outra limitação deste estudo é o recurso ao método de amostragem por conveniência, que pode levar a um viés de seleção, limitando a generalização dos resultados para populações mais amplas. Este método, embora comum, limita a representatividade da amostra (Etikan et al., 2016). Para mitigar o viés de seleção, sugere-se empregar métodos de amostragem probabilística, no sentido de garantir que todos os indivíduos têm uma probabilidade conhecida e não nula de serem selecionados para participar no estudo, aumentando a representatividade e a generalização dos resultados para populações mais amplas.

### **Implicações práticas**

Os resultados deste estudo apresentam implicações práticas relevantes para a gestão organizacional e para a promoção de ambientes de trabalho mais éticos e que promovam o bem-estar dos trabalhadores. Primeiramente, os resultados sugerem que a percepção de uma liderança ética está associada a uma menor intenção de saída por parte dos trabalhadores, destacando a importância da implementação de programas de desenvolvimento de liderança ética. Estes programas seriam direcionados a líderes, com o objetivo de promover comportamentos éticos como a tomada de decisões justas, a transparência na comunicação, a demonstração de atitudes exemplares, e a preocupação (Brown et al., 2005).

Além disso, os resultados confirmam que a liderança ética está positivamente associada à redução de experiências emocionais negativas, o que por sua vez, diminui a intenção de saída dos trabalhadores. Posto isto, as organizações devem focar-se em desenvolver políticas e práticas organizacionais que minimizem fontes de emoções negativas. Adicionalmente, dada a relevância das emoções negativas enquanto mediadoras na relação entre liderança ética e intenção de saída, seria pertinente as organizações monitorizarem regularmente o clima emocional dos trabalhadores. Isto poderia ser realizado através de questionários de avaliação de bem-estar emocional e métricas de percepção da liderança ética, permitindo identificar áreas críticas e implementar intervenções. De acordo com os resultados, que mostram que a relação entre liderança ética, experiências emocionais negativas e intenção de saída acontece de forma semelhante para líderes e liderados, esta monitorização do clima organizacional não deveria restringir-se aos liderados, sendo relevante as organizações adotarem estratégias transversais, englobando todos os níveis hierárquicos.

Em suma, este estudo reforça a importância da liderança e do bem-estar emocional, para a diminuição da intenção de saída dos trabalhadores. Assim, seria importante adotar práticas de

liderança para a promoção de uma cultura ética global, e práticas que contemplem as necessidades emocionais de todos os colaboradores, no sentido de construir ambientes organizacionais mais éticos e emocionalmente sustentáveis para reter os talentos das organizações.

### Referências Bibliográficas

- Anicich, E. M., & Hirsh, J. B. (2017). The psychology of middle power: Vertical code-switching, role conflict, and behavioral inhibition. *The Academy of Management Review*, 42(4), 659–682. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0002>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Athanasiadou, C., Chatzoudes, D., & Theriou, G.N. (2023). *Ethical leadership and turnover intentions: A systematic literature review*. In 2023 IEEE Conference on Technologies for Sustainability (SusTech) (pp. 41-48). IEEE. <https://doi.org/10.1109/SusTech57309.2023.10129599>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23, 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Barsade, S.G. & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives* 21(1), 36-59. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*, 9, 2069. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02069>
- Bhal, K. T., & Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader–member exchange on whistle blowing: The moderating impact of the moral intensity of the issue. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 485–496. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0876-z>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <http://www.jstor.org/stable/25763039>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cheng, J., Bai, H., & Yang, X. (2017). Ethical leadership and internal whistleblowing: A mediated moderation model. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 115–130. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3517-3>
- Chiaburo, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663. <http://www.jstor.org/stable/24702940>
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 302–327). Sage Publications.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analysis review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal*, 53, 182–199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- DeConinck, J. B. (2014). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business*, 68(5), 1086–1093. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>

- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, *130*(1), 59–67. <http://www.jstor.org/stable/24703070>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, *97*(1), 194-202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>
- Deshwal, V., & Ali, M.A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Journal of Commerce*, *8*(1), 38-43. <https://doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916>
- Diener, E. (1996). Subjective well-being in cross-cultural perspective. In G. Hector (Ed.), *Key issues in cross-cultural psychology: Selected papers from the Twelfth International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology*. Academic Press. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781003077442-31/subjective-well-being-cross-cultural-perspective-ed-diener>
- Diener, E., & Lucas, R. F. (2000). Subjective emotional well-being. In M. Lewis, & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotions* (pp. 325-337). Guilford.
- Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, *54*(1), 403-425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, *24*(1), 25-41. <https://psycnet.apa.org/record/1997-43193-002>
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-W., & Oishi, S. (2009). New measures of well-being. In E. Diener (Ed.), *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener* (pp. 247–266). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_12)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elçi, M., Sener, I., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work-related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *58*, 289-297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1003>.

- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkaasim, R. S. (2016). Comparison of conventional sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fiedler, F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.1, pp. 149-190). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Fletcher, K. A., & French, K. A. (2021). Longitudinal effects of transitioning into a first-time leadership position on wellbeing and self-concept. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 469–490. <https://doi.org/10.1037/ocp0000302>
- Gabriel, A. S., Lanaj, K., & Jennings, R. E. (2021). Is one the loneliest number? A within-person examination of the adaptive and maladaptive consequences of leader loneliness at work. *The Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1517–1538. <https://doi.org/10.1037/apl0000838>
- Galinha, I. C. (2008). O conceito de bem-estar subjectivo. In I. C. Galinha, *Bem-estar subjectivo: Factores cognitivos, afectivos e contextuais*. Quarteto. <http://hdl.handle.net/11144/580>
- Galinha, I., & Pais-Ribeiro, J. L. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjectivo. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 6(2), 203-214. <http://hdl.handle.net/10400.12/1060>
- Giner-Sorolla, R. (2002-2011). *Spreadsheet for reliability analysis and scale calculations [Software]*.
- Gilmartin M. J. (2013). Thirty years of nursing turnover research: Looking back to move forward. *Medical care research and review*, 70(1), 3–28. <https://doi.org/10.1177/1077558712449056>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implication for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social*, 85(2), 348-362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the job demand-control (-support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>
- Hongvichit, S. (2015). The research progress and prospect of employee turnover intention. *Canadian Center of Science and Education*, 8(6). <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n6p218>
- Hu, J., Zhang, T. H., & Jackson, C. J. (2023). The effects of leadership levels and gender on leader well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(5), 325–342. <https://doi.org/10.1037/ocp0000361>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K., (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: The empirical evidence from the higher education sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5414. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *The American psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2017). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Kwon, K., & Rupp, D. E. (2012). High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 129–150. <https://doi.org/10.1002/job.1804>
- Krekel, C., Ward, G., & Neve, J. D. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance: evidence and case studies. *Saïd Business School Research Paper Series*. <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/102283>
- Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277–300. <http://www.jstor.org/stable/43973447>

- Lemoine, G.J., Hartnell, C.A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1). <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Li, W.-D., Schaubroeck, J. M., Xie, J. L., & Keller, A. C. (2018). Is being a leader a mixed blessing? A dual-pathway model linking leadership role occupancy to well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 971–989. <https://doi.org/10.1002/job.2273>
- Lin, C. P., & Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526-5500. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0293>
- Lu, C.-S., & Lin, C.-C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209–223. <http://www.jstor.org/stable/24033264>
- Lyons, P. and Bandura, R. (2019), Employee turnover: Features and perspectives. *Development and Learning in Organizations*, 34(1), 1-4. <https://doi.org/10.1108/DLO-02-2019-0048>
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com SPSS Statistics* (6ª ed.). ReportNumber.
- Marquardt, D.J., Manegold, J.G., & Brown, L.W. (2021). Integrating relational systems theory with ethical leadership: How ethical leadership relates to employee turnover intentions. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 155-179. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0190>
- Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods*, 12(1), 23–44. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.23>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Murray, W.C., & Holmes, M.R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 13(6), 3163-3163. <https://doi.org/10.3390/su13063163>

- Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, *121*(1), 135–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1690-6>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & Lepine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 438-454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). 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>
- Saleh, T.A., Sarwar, A., Islam, M.A., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2022). Effects of leader conscientiousness and ethical leadership on employee turnover intention: The mediating role of individual ethical climate and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19158959>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, *28*(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schachter, S., & Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, *69*(5), 379–399. <https://doi.org/10.1037/h0046234>
- Silva, V. H., & Duarte, A. P. (2022). Portuguese version of Brown, Treviño and Harrison's Ethical Leadership Scale: Study of its psychometric properties. *Cogent Business and Management*, *9*(1), 2153437. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2022.2153437>
- Simões, A., Ferreira, J. A. G. A., Lima, M. P., Pinheiro, M. R. M. M., Vieira, C. M. C., Matos, A. P. M., & Oliveira, A. L. (2000). O bem-estar subjetivo: Estado actual dos conhecimentos. *Psicologia, Educação e Cultura*, *4*(2), 243-279. <https://www.researchgate.net/publication/268035177>
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *24*(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>

- Shacklock, A. (2007). Leading with Integrity: Ethical leadership — a fundamental principle of integrity and good. *Govnet Ejournal*. [https://www.academia.edu/52394610/Leading\\_with\\_Integrity\\_ethical\\_leadership\\_a\\_fundamental\\_principle\\_of\\_integrity\\_and\\_good](https://www.academia.edu/52394610/Leading_with_Integrity_ethical_leadership_a_fundamental_principle_of_integrity_and_good)
- Shafique, I., Kalyar, M.N., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16, 71-87. <https://doi.org/10.7906/indecs.16.1.5>
- Sherman, G. D., Lee, J. J., Cuddy, A. J., Renshon, J., Oveis, C., Gross, J. J., & Lerner, J. S. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(44), 17903–17907. <https://doi.org/10.1073/pnas.1207042109>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25, 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), 410–428. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1690611>
- Tang, G., Cai, Z., Liu, Z., Zhu, H., Yang, X., & Li, J. (2015). The importance of ethical leadership in employees' value congruence and turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 397 - 410. <https://doi.org/10.1177/1938965514563159>
- Taylor, A., (2024). Opinion: Boeing is paralyzed, and this failing of its executives and directors is to blame. *MarketWatch*. [https://www.marketwatch.com/story/boeing-is-paralyzed-and-this-failing-by-its-executives-and-directors-is-to-blame-18effdd4?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.marketwatch.com/story/boeing-is-paralyzed-and-this-failing-by-its-executives-and-directors-is-to-blame-18effdd4?utm_source=chatgpt.com)
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, A. (2018). The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 355–369. <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1424063>
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction , organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

- Verawati, D.M., & Hartono, B. (2020). Effective leadership: From the perspective of trait theory and behavior theory. *Journal Riset Ekonomi Manajemen*, 4(1). <http://dx.doi.org/10.31002/rn.v4i1.2147>
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *The American psychologist*, 62(1), 17-24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Waltermann, M. E., Morgan, M I., & Gedray, D. (2022). Felicidade e trabalho na percepção dos professores do ensino superior: Revisão integrativa. *Perspectivas em Diálogo: Revista de Educação e Soceidade*, 9(19). <https://doi.org/10.55028/pdres.v9i19.13472>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol.18, pp. 1-74). Elsevier Science/JAI Press. [https://www.researchgate.net/publication/228079335\\_Affective\\_Events\\_Theory\\_A\\_Theoretical\\_Discussion\\_of\\_The\\_Structure\\_Cause\\_and\\_Consequences\\_of\\_Affective\\_Experiences\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/228079335_Affective_Events_Theory_A_Theoretical_Discussion_of_The_Structure_Cause_and_Consequences_of_Affective_Experiences_at_Work)
- Wright, T.A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *SAGE Publishing*, 33(2), 141-160. <https://doi.org/10.1177/014920630629758>
- Zumaeta, J. (2019). Lonely at the top: How do senior leaders navigate the need to belong? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 111–135. <https://doi.org/10.1177/1548051818774548>