



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

O CONTRIBUTO DA CONGRUÊNCIA, ÉTICA  
NA LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO  
LÍDER PARA AS EXPERIÊNCIAS  
EMOCIONAIS DOS COLABORADORES

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

*Leonor Ramos Couto*

Porto, julho de 2025



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# O CONTRIBUTO DA CONGRUÊNCIA, ÉTICA NA LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LÍDER PARA AS EXPERIÊNCIAS EMOCIONAIS DOS COLABORADORES

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

*Leonor Ramos Couto*

Trabalho efetuado sob a orientação de  
Professora Doutora Catarina Morais

Porto, julho de 2025

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, à Professora Catarina Morais, pela constante disponibilidade, dedicação e atenção ao longo destes dois anos. Foi uma presença indispensável neste percurso, incentivando e motivando sempre a alcançar os melhores resultados. A sua exigência, aliada ao apoio constante, foram fundamentais para a realização deste trabalho.

À Ana e à Francisca, pela amizade, paciência e companheirismo. Pelas inúmeras sessões de estudo, pelas conversas partilhadas, pelos momentos de riso e também de dúvida. Agradeço por nos ouvirmos e apoiarmos mutuamente. Sinto-me verdadeiramente grata por termos feito este percurso juntas e por termos celebrado, lado a lado, cada vitória, individual ou coletiva. Obrigada por me ajudarem a ver o mundo por outras perspetivas e por reforçarem o meu valor e capacidades.

Aos meus amigos, que estiveram sempre por perto, que ouviram e partilharam comigo angústias, receios e objetivos. Estivemos todos no mesmo barco, e foi esse apoio mútuo que tornou esta jornada mais leve.

À minha mãe e à minha avó, os maiores exemplos na minha vida. Agradeço por tudo o que sou e por me permitirem traçar o meu caminho, incentivando-me sempre a sonhar alto e a persistir, mesmo quando parecia difícil. Foram, e continuam a ser, o meu porto seguro. Ensinaram-me que, com esforço e dedicação, tudo se alcança.

Ao Raul, pelo amor, carinho e por me ajudar a ver a vida de forma mais serena. Por estar presente nos bons e nos maus momentos, e por ser sempre dos primeiros a celebrar as minhas conquistas. O teu abraço foi, muitas vezes, o refúgio de que precisei.

A todos, o meu mais sincero obrigada. Fico muito feliz de terem feito parte e acompanhado esta viagem!

## Resumo

O presente estudo baseou-se no Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2021), o qual postula que a eficácia da liderança resulta da congruência entre a liderança desejada pelos colaboradores e a liderança percebida na prática. Teve como principal objetivo compreender a percepção dos colaboradores acerca dessa congruência, analisando a relação entre a liderança desejada e a forma como esta foi efetivamente exercida, bem como verificar de que modo o papel moderador da liderança ética contribuiu para uma maior eficácia do líder, avaliada através da experiência emocional dos colaboradores. Os dados foram previamente recolhidos através de uma metodologia de natureza quantitativa, com recurso a um questionário, tendo a amostra sido constituída por 588 participantes, dos quais homens ( $n = 241$ ) e mulheres ( $n = 347$ ). Os resultados demonstraram, conforme esperado, que quanto maior a percepção dos colaboradores relativamente à congruência da liderança, maiores os níveis de experiência emocional positiva e menores os de experiência emocional negativa. Em contrapartida, verificou-se que a liderança ética não exerceu um papel moderador na relação entre a percepção da congruência da liderança e a experiência emocional dos colaboradores. Os resultados reforçaram a pertinência de destacar as características do líder enquanto potenciador ou inibidor da eficácia da liderança, refletida através de uma maior experiência emocional por parte dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Alinhamento entre expectativas e práticas da liderança, Ciclos da liderança, Liderança ética, Resposta emocional, Percepção dos colaboradores

## Abstract

This study was based on the Leadership Effectiveness Model (Gomes, 2014, 2021), which postulates that leadership effectiveness results from the congruence between the leadership desired by employees and the leadership perceived in practice. Its main objective was to understand the employees' perception of this congruence, analyzing the relationship between the desired leadership and the way it was actually exercised, as well as to verify how the moderating role of ethical leadership contributed to greater leader effectiveness, assessed through the employees' emotional experience. The data was previously collected using a quantitative methodology, using a questionnaire, and the sample consisted of 588 participants, including men ( $n = 241$ ) and women ( $n = 347$ ). The results showed, as expected, that the higher the employees' perception of leadership congruence, the higher the levels of positive emotional experience and the lower the levels of negative emotional experience. On the other hand, it was found that ethical leadership did not play a moderating role in the relationship between perceived leadership congruence and employees' emotional experience. The results reinforce the relevance of highlighting the characteristics of the leader as an enabler or inhibitor of leadership effectiveness, reflected through greater emotional experience on the part of employees.

**Keywords:** Alignment between leadership expectations and practices, Leadership cycles, Ethical leadership, Emotional response, Employee perception

**Índice**

Introdução.....	8
Modelo de Eficácia de Liderança.....	9
Experiência Emocional .....	11
Liderança Ética.....	14
Metodologia .....	17
Procedimento.....	17
Amostra .....	18
Instrumentos .....	18
Congruência dos ciclos de liderança .....	18
Liderança Ética.....	19
Experiência emocional .....	19
Resultados .....	19
Análises preliminares .....	19
Teste das Hipóteses .....	21
Análises exploratórias .....	23
Discussão.....	24
Limitações do estudo e investigação futura .....	27
Implicações para a prática .....	29
Referências Bibliográficas .....	31

**Índice de Tabelas**

Tabela 1 Média, Desvio-padrão, Assimetria, Curtose e VIF das variáveis .....	20
Tabela 2 Matriz de correlação entre as variáveis em estudo .....	21
Tabela 3 Tabela de coeficientes do modelo de regressão hierárquica .....	22
Tabela 4 Tabela de coeficientes do modelo PROCESS (Análise de Moderação).....	23
Tabela 5 Tabela de coeficientes do modelo PROCESS (Análise de Mediação) .....	24

**Índice de Figuras**

Figura 1 Modelo Conceptual.....	17
---------------------------------	----

## Introdução

No atual contexto organizacional, marcado pela incerteza, competitividade e desafios crescentes, torna-se crucial compreender as diversas formas de liderança e o seu impacto nas organizações. É fundamental reconhecer como a liderança pode influenciar positiva ou negativamente o ambiente de trabalho e, assim, promover um clima organizacional positivo, saudável e feliz (Vale & Alves, 2023). A liderança é amplamente reconhecida como um fator crítico no desenvolvimento organizacional a nível global (Shabir & Muazzam, 2024). Apesar das múltiplas definições, existe um consenso quanto ao facto de que a liderança se caracteriza pela capacidade de influenciar outros membros na prossecução de objetivos específicos (Brown et al., 2005). Surge, assim, como uma solução ao desafio do esforço coletivo, reunindo indivíduos e unificando os seus esforços para impulsionar o sucesso, a eficácia e a sobrevivência de uma organização (Hogan & Kaiser, 2005). A liderança pode trazer benefícios e melhorias significativas a diversos níveis, tais como a instauração de vantagem competitiva e a criação de condições e oportunidades propícias para que os colaboradores melhorem a sua eficácia e cultivem uma atitude positiva face ao trabalho e ao clima organizacional (Edelmann et al., 2020; Teimouri et al., 2018).

Os líderes desempenham um papel dinâmico no funcionamento das organizações (Brown et al., 2005; Shabir & Muazzam, 2024). Nessa função, os líderes com uma visão clara dos seus planos e objetivos conseguem concretizar tudo aquilo que é desejado, adotando um conjunto de comportamentos específicos e intencionais de liderança, que terão um forte impacto e sucesso nos colaboradores (Gandolfi & Stone, 2018; Koç, 2011). As características do líder podem atuar como facilitadores ou inibidores da eficácia da liderança, influenciando positivamente o seu impacto (Gomes, 2014), o qual é medido através do desempenho (Gomes, 2014, 2021) e da satisfação dos colaboradores (Koç, 2011; Shabir & Muazzam, 2024).

Neste estudo, o papel das características do líder, concretamente a liderança ética, é analisado como variável moderadora da relação entre a congruência na liderança e a experiência emocional dos colaboradores, uma vez que esta tem vindo a demonstrar resultados positivos, nomeadamente na promoção do bem-estar subjetivo (indicador subjetivo), que constitui o objeto de estudo desta investigação (Ahmad et al., 2017; Teimouri et al., 2018). A liderança ética tem-se revelado um fator importante na promoção do bem-estar dos colaboradores, influenciando-os de forma positiva e refletindo-se em diversos resultados relacionados com o trabalho, tais como os comportamentos éticos dos próprios, o bem-estar psicológico, o clima organizacional, a satisfação no trabalho, o envolvimento profissional, compromisso

organizacional e a redução do stress laboral (Rantika, 2017). Conforme Diener e colaboradores (1999) defendem, o bem-estar subjetivo é constituído por três componentes principais: satisfação com a vida, presença de emoções positivas e ausência de emoções negativas. Quando aplicadas no contexto organizacional, a liderança ética tem o potencial de promover este bem-estar subjetivo ao fomentar um ambiente de trabalho justo, respeitador e alinhado com os valores dos colaboradores (Teimouri et al., 2018). Para que o bem-estar subjetivo seja efetivamente promovido, é crucial assegurar a eficácia da liderança, nomeadamente através da congruência entre os valores e as ações do líder. Ou seja, o líder deve alinhar as suas práticas com os valores que defende, de modo a que estas sejam percebidas como genuínas e coerentes pelos colaboradores (Gomes, 2014, 2021).

Através do enquadramento teórico do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2021), procura-se compreender o conceito de congruência da liderança, que ocorre quando existe uma relação/correspondência entre o que o líder considera que deve ser feito e o que efetivamente é posto em prática. O presente estudo pretende investigar a perceção dos colaboradores relativamente à congruência do líder, considerando a moderação do papel das características do líder (liderança ética), que resulta na eficácia da liderança, com especial enfoque ao nível da experiência emocional dos colaboradores. Além disso, a seguinte investigação irá demonstrar a aplicabilidade e adaptação do Modelo da Eficácia da Liderança no contexto organizacional atual.

### **Modelo de Eficácia de Liderança**

Atualmente, a liderança é compreendida como a capacidade de influenciar, motivar e capacitar outros a contribuir entusiasticamente para a eficácia e o sucesso das organizações (Rosado, 2017). As pessoas procuram orientação ética em membros significativos do seu meio, sendo que os líderes são considerados essenciais para assumir essa posição (Brown et al., 2005). Assim, o líder desempenha uma função crucial ao influenciar e direcionar outras pessoas para o alcance de objetivos específicos, enfrentando a complexidade e a mudança inerentes a essa tarefa, determinante para a sobrevivência, continuidade e sucesso da organização, e ao mesmo tempo que previne a sua falência, recessão e encerramento da mesma (Gomes, 2014).

Para compreender o funcionamento do processo da liderança e os fatores que podem contribuir para seu êxito e eficiência, é adotado o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2021). Este modelo procura explicar como a integração de três elementos - os ciclos de liderança, os estilos e os fatores antecedentes – podem justificar a eficácia dos líderes (Gomes, 2021). Propõe-se que a eficácia da liderança depende da congruência entre o ciclo conceptual

e prático da liderança, considerando os estilos de liderança adotados pelo líder e a influência moderadora dos fatores antecedentes da liderança (Gomes, 2021).

Segundo Gomes e colaboradores (2014), o Modelo da Eficácia da Liderança visa explicar a congruência do líder através da relação linear entre três fatores: a filosofia, a prática e critérios da liderança. Destaca-se a importância de estabelecer a relação entre aquilo que o líder define como objetivo de liderança (filosofia da liderança), os comportamentos que serão implementados no plano de ação específico (prática da liderança) e, finalmente, os indicadores e estratégias que devem ser cumpridos para a concretização das ideias e comportamentos previamente estabelecidos (critérios da liderança) (Gomes, 2014, 2021). A filosofia da liderança aborda as representações mentais do líder, incluindo ideais, crenças e objetivos sobre a liderança, como a importância de colocar a equipa em primeiro plano e sacrifício pessoal em prol do alcance dos objetivos da equipa (Gomes et al., 2017). A prática da liderança engloba os comportamentos e ações adotados pelo líder para representar as ideias definidas na filosofia da liderança (Gomes et al., 2017). Por fim, os critérios da liderança referem-se às ferramentas de avaliação utilizadas pelo líder para verificar se os comportamentos adotados na implementação estão efetivamente a gerar aos resultados desejados (Gomes, 2014; Gomes et al., 2017). Assim, à medida que a relação entre a filosofia, a prática e os critérios de liderança se fortalece, a eficácia do líder aumenta (Gomes, 2014; Gomes et al., 2017).

O Modelo de Eficácia da Liderança propõe a existência de dois ciclos interdependentes: o ciclo conceptual e o ciclo prático (Gomes et al., 2017). O ciclo conceptual envolve as representações mentais do líder relativamente à sua filosofia de liderança, a forma como pretende liderar, e os critérios que utilizará para avaliar o sucesso das suas ações (Gomes, 2014). Neste ciclo, o líder define as suas crenças, objetivos e estratégias de liderança. Por sua vez, o ciclo prático diz respeito à aplicação real do que foi definido no ciclo conceptual, ou seja, à forma como o líder exerce, de facto, a sua liderança e como estas ações são percebidas pelos membros da equipa (Gomes et al., 2017). Assim, trata-se da congruência entre o que o líder concebe em termos de liderança e a forma como a implementa na prática. Em ambos os ciclos, o objetivo principal é que tanto o líder como membros da equipa adotem comportamentos que contribuam para o propósito da liderança, o que, por sua vez, irá produzir os resultados desejados (Gomes, 2014). O modelo sugere, portanto, que quanto maior for a congruência entre os ciclos de liderança, maior será a sua eficácia, sendo que esta relação é medida pelos fatores anteriormente referidos (filosofia, prática e critérios da liderança) (Gomes, 2014).

Entre estes dois ciclos de liderança, existe uma relação interdependente e dinâmica, implicando que, ao longo do processo, ocorram adaptações baseadas nos resultados obtidos e

*feedback* apresentados, permitindo assim o aperfeiçoamento contínuo da proposta de liderança e aumento da probabilidade do alcance dos objetivos estabelecidos (Gomes et al., 2017; Gomes, 2021). Esta inter-relação entre ciclos é designada de ciclo de *feedback*, caracterizada pela interação entre aquilo que o líder acredita que deve acontecer e ser feito (ciclo conceptual), denominado “prática de liderança”, e o que realmente ocorre ao implementar os propósitos da filosofia de liderança (ciclo prático), denominado de “liderança na prática” (Gomes, 2014; Gomes et al., 2017).

Desta forma, concretiza-se a hipótese de congruência, uma vez que, quando o líder consegue alinhar a sua filosofia de liderança com práticas quotidianas, e estas são valorizadas pelos membros da equipa, obtém-se resultados positivos e gratificantes (Gomes et al., 2017). A eficácia da liderança é, assim, maximizada quando há um alinhamento entre a visão conceptual do líder a sua aplicação prática, demonstrando uma relação de interdependência entre os dois ciclos (Gomes, 2021).

Existem diversas formas de avaliar a eficácia da liderança, incluindo indicadores específicos relacionados com o funcionamento dos membros da equipa, os quais podem assumir uma natureza subjetiva e objetiva. As medidas subjetivas referem-se ao impacto do líder em dimensões psicológicas dos membros, como a satisfação, o compromisso e a lealdade relativamente aos objetivos do grupo (Gomes et al., 2017; Ribeiro et al., 2016). Por outro lado, as medidas objetivas centram-se em variáveis de desempenho organizacional, tais como a contribuição para o lucro, a produtividade, o rendimento, a performance, bem como a concretização de objetivos estabelecidos (Gomes et al., 2017; Ribeiro et al., 2016). Neste estudo, optou-se por avaliar a eficácia da liderança através de uma medida subjetiva: a experiência emocional dos colaboradores. Esta escolha fundamenta-se na relevância atribuída ao bem-estar no contexto organizacional, considerando que a forma como os colaboradores vivenciam emocionalmente o seu ambiente de trabalho constitui um reflexo das práticas e efeitos da liderança exercida.

### **Experiência Emocional**

As pessoas enfrentam desafios ao tentar compreender e descrever as suas próprias emoções, uma vez que estas são frequentemente percecionadas como experiências ambíguas e sobrepostas, dificultando a sua distinção clara (Bakker & Oerlemans, 2012). No contexto laboral, a experiência emocional dos colaboradores inclui tanto estados emocionais positivos como negativos, englobando o bem-estar subjetivo, o qual reflete o estado emocional de um individuo por meio de indicadores como satisfação no trabalho, sentimentos de realização e equilíbrio emocional (Bakker & Oerlemans, 2012; Diener, 2000; Fisher, 2010).

A felicidade, enquanto conceito multifacetado e complexo, é frequentemente associada ao bem-estar subjetivo e à percepção de sucesso, incorporando dimensões de bem-estar físico e psicológico (Llobet et al., 2011; Waltermann et al., 2022). Esta tem sido amplamente conceptualizada como sinónimo de bem-estar subjetivo (Fisher, 2010), o qual abrange as considerações que o indivíduo faz relativamente à sua vida, incluindo tantos julgamentos cognitivos de satisfação com avaliações afetivas de humor e emoções (Diener, 2009). Segundo Diener e colaboradores (1999, p.277), o bem-estar subjetivo é definido como “uma categoria ampla de fenómenos que inclui as respostas emocionais das pessoas, satisfações em diferentes domínios e julgamentos globais de satisfação com a vida”. Este estado emocional positivo beneficia tanto a esfera pessoal como profissional (Yang, 2014), englobando a satisfação geral com a vida, a satisfação em domínios importantes (satisfação no trabalho), a frequência de afetos positivos (emoções e humores agradáveis) e baixos níveis de afetos negativos (emoções e humores desagradáveis) (Diener, 2000; Fisher, 2014; Van Dierendonck et al., 2004).

O trabalho desempenha um papel central no estado emocional e bem-estar dos indivíduos, considerando que grande parte do seu tempo é despendida nesse contexto, em interação com colegas e lidando com fatores positivos e negativos que influenciam diretamente a sua felicidade (Zanella, 2016). No contexto organizacional, o bem-estar subjetivo assume uma dimensão específica, relacionada com a percepção e avaliação que os trabalhadores fazem quanto à qualidade e funcionamento social e psicológico do ambiente laboral (Teimouri et al., 2018). A busca por elevados níveis de bem-estar subjetivo tornou-se uma prioridade social, levando as pessoas a esforçarem-se cada vez mais no reconhecimento e alcance desse estado (Fu et al., 2020), demonstrando que um trabalhador feliz tem maior probabilidade de ser bem-sucedido em diversos aspetos (Yang, 2014).

Diversos estudos destacam os benéficos do bem-estar no trabalho, incluindo a promoção da saúde física e mental (Fu et al., 2020; Yang, 2014), a melhoria do desempenho pessoal e organizacional (Fu et al., 2020; Gabini, 2018; Kuoppala et al., 2008; Zanella, 2016) e a redução da rotatividade (Fu et al., 2020; Waltermann et al., 2022). Adicionalmente, o bem-estar contribui para o desenvolvimento pessoal, *engagement* e comportamento inovador (Jia et al., 2022), maior produtividade (Gabini, 2018; Waltermann et al., 2022), melhor autocontrolo e relações interpessoais (Gabini, 2018), maior compromisso, qualidade e criatividade (Gabini, 2018), bem como maior lucratividade e menor absentismo (Waltermann et al., 2022). Ainda, a satisfação geral com o trabalho e a vida está associada a sensações de energia, felicidade e alegria, emoções positivas (Fisher, 2010; Kuoppala et al., 2008; Zanella, 2016), motivação

(Fisher, 2010), compromisso afetivo com a organização e bem-estar afetivo (Teimouri et al., 2018; Vale & Alves, 2023).

O bem-estar subjetivo dos colaboradores pode ser influenciado por fatores individuais e organizacionais, ambos desempenhando um papel significativo na determinação do nível de bem-estar, satisfação no trabalho e promoção de um ambiente laboral positivo (Koç, 2011; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020). Os fatores individuais incluem elementos como o estatuto profissional, a antiguidade, a personalidade, o estado civil, o tempo de serviço e a inteligência (Koç, 2011). Por sua vez, os fatores organizacionais, englobam o conteúdo do trabalho, a função, a segurança, a comunicação, a remuneração, a atmosfera organizacional, os colegas e o estilo de gestão e supervisão (Koç, 2011; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020).

Particularmente, os estilos e comportamentos de liderança adotados pelos líderes exercem uma influência significativa sobre os sentimentos dos colaboradores, podendo alterar as suas percepção e atitudes relativamente às tarefas laborais (Mehrad & Fallahi, 2014). Kuoppala e colaboradores (2008) destacaram a importância de uma liderança positiva na promoção do bem-estar nos colaboradores, considerado os comportamento e estilos de liderança do líder. Quando o líder adota uma postura digna e justa, e quando há reconhecimento e desafios constantes por parte da organização, os colaboradores tendem a sentir-se mais felizes e motivados (Sirota et al., 2005). Além disso, Gabini (2018) salienta que, quando existe congruência entre os valores promovidos pela organização e os valores pessoais do colaborador, este tende a demonstrar maior empenho, por perceber que os seus valores estão alinhados com os da organização.

Segundo o Modelo da Eficácia da Liderança, os melhores resultados a nível subjetivo são obtidos quando se testa a hipótese da congruência. Isto é, quanto maior for a sobreposição entre o ciclo conceptual e o ciclo prático da liderança, e quando os valores comuns relacionados à liderança estão presentes (Alves et al., 2021; Gomes, 2014). Alves e colaboradores (2021) confirmaram esta premissa do Modelo da Eficácia da Liderança num contexto desportivo, concluindo que a congruência entre os ciclos de liderança se associa a níveis mais elevados de satisfação com os treinadores (medida subjetiva). Assim, considera-se pertinente adaptar e aplicar o Modelo da Eficácia da Liderança ao contexto organizacional, de modo a ampliar a literatura existente. Pretende-se verificar se, quanto maior a percepção dos colaboradores sobre congruência dos comportamentos do líder, mais positiva serão os níveis de experiência emocional. Surge, assim, a primeira hipótese de investigação:

*H1: A percepção dos colaboradores sobre congruência da liderança prediz positivamente a experiência emocional dos colaboradores. Quanto maior a congruência do líder entre os ciclos de liderança, maior o bem-estar subjetivo e felicidade.*

O Modelo da Eficácia da Liderança destaca a importância de compreender os fatores antecedentes de liderança, uma vez que estes podem atuar como facilitadores ou inibidores na influência dos ciclos de liderança, afetando a ação do líder e, por conseguinte, o desempenho dos membros da equipa e a eficácia do líder (Gomes, 2021; Gomes et al., 2022). As características situacionais (expectativas, objetivos, valores, nível de exigência da organização), as características pessoais do líder (crenças, valores, objetivos, recursos pessoais e motivação) e as características dos membros da equipa (atributos biológicos e psicológicos, crenças, valores, objetivos e níveis de expertise), atuam como variáveis moderadoras da relação entre o que o líder idealmente gostaria de fazer (ciclo conceptual) e o que efetivamente é possível fazer na prática (ciclo prático) (Gomes, 2014; Gomes et al., 2017). Gomes e colaboradores (2022) reforçam a importância de compreender as características do líder nomeadamente de quem é, como pensa, como se sente e age no seu ambiente. Ou seja, quanto maior o alinhamento entre estas características, maior será a eficácia do líder (Gomes et al., 2017). Assim, esta investigação, irá analisar as características pessoais do líder como variável moderadora, com especial enfoque na liderança ética.

### **Liderança Ética**

A liderança ética tem vindo a assumir uma relevância crescente no debate académico e organizacional, sobretudo pelos seus contributos significativos para o funcionamento saudável das organizações e para os resultados positivos nos seus colaboradores (Shabir & Muazzam, 2024). Entre os efeitos benéficos identificados destacam-se o aumento da satisfação no trabalho, maior compromisso organizacional, predisposição para reportar problemas, melhoria do desempenho, bem como benefícios ao nível da saúde e bem-estar dos trabalhadores (Teimouri et al., 2018).

De acordo com Brown e colaboradores (2005, p.120), a liderança ética é definida como “a demonstração de uma conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta aos seguidores, através de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisões”. Neste sentido, os líderes éticos são considerados modelos de comportamentos adequados, fundamentando, através de padrões éticos, as suas decisões em valores como o altruísmo, integridade, justiça, responsabilidade social, honestidade e respeito (Addai et al., 2019; Hughes, 2009; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020; Saragih et al., 2021; Teimouri et al., 2018; Yang, 2014). Recorrendo a sistemas de

recompensas e punições, procuram incentivar práticas alinhadas com condutas éticas no ambiente de trabalho.

Uma característica distintiva destes líderes é o incentivo ao comportamento de ajuda entre colaboradores e a minimização de condutas desviantes. Atuando como figuras morais significativas, demonstram sensibilidade às preocupações dos seus subordinados, pautando-se por critérios de justiça, confiança, respeito e honestidade, e rejeitando qualquer forma de discriminação (Huang et al., 2021). Além disso, promovem a participação ativa dos colaboradores, ouvindo as suas opiniões, encorajando a partilha de ideias, contribuições e envolvendo-os nas decisões relacionadas com as suas tarefas. Trabalham de forma transparente e clara, esclarecendo as expectativas e comunicando abertamente, o que facilita a compreensão das responsabilidades atribuídas (Huang et al., 2021; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020).

A adoção de uma liderança ética traduz-se, assim, no cumprimento de regras com responsabilidade, respeito e justiça, não apenas perante a equipa, mas também face à sociedade e à concorrência. Esta abordagem procura construir um ambiente laboral positivo, com atenção às necessidades emocionais dos colaboradores e ao seu impacto no bem-estar (Teimouri et al., 2018). Diversos estudos têm sustentado a importância e eficácia da liderança ética devido aos seus efeitos positivos nos colaboradores. Ahmad e colaboradores (2017) mostraram que a liderança ética promove comportamentos positivos e reduz os negativos nas organizações. Saragih e colaboradores (2021) sublinharam os benefícios no fortalecimento das relações positivas entre líderes e liderados, resultando em elevadas conquistas organizacionais. Kaffashpoor e Sadeghian (2020) identificaram resultados positivos potenciados pela liderança ética, incluindo a satisfação no trabalho e o bem-estar dos colaboradores. Os líderes éticos, ao exibirem comportamentos coerentes e dignos de confiança, promovem uma perceção de credibilidade que reforça a confiança afetiva e cognitiva entre membros e líderes (Engelbrecht et al., 2015).

Além disso, os líderes éticos empenham-se em estabelecer uma rede de segurança onde os colaboradores possam recorrer quando enfrentam momentos de maior fragilidade emocional no trabalho, proporcionando conforto e apoio emocional. Para tal, disponibilizam meios e recursos para defender a integridade e o sucesso dos colaboradores, protegendo-os contra injustiças que possam afetar o seu bem-estar (Teimouri et al., 2018). Tal atuação favorece uma melhoria da boa qualidade de vida, satisfação no trabalho e incremento no bem-estar subjetivo nos colaboradores (Teimouri et al., 2018; Yang, 2014), fomentando a criação de condições e possibilidade de investimento nos colaboradores, para melhorar a sua eficiência, pensamento crítico e atitude positiva em relação ao seu trabalho (Teimouri et al., 2018; Yang, 2014). Ao

serem frequentemente percebidos como modelos de conduta exemplar, os líderes éticos exercem influência significativa sobre os comportamentos dos colaboradores, moldando, assim, o estilo e a cultura organizacional. Os seus princípios, atitudes e valores morais refletem a identidade ética da organização, que pode ser percebida como honesta, moral e íntegra ou, pelo contrário, como pouco ética (Yang, 2014).

Contudo, apesar do consenso predominante quanto aos benefícios da liderança ética, estudos recentes têm vindo a destacar possíveis efeitos negativos não intencionais. Fu e colaboradores (2020) refere que, quando existe um desalinhamento entre os valores éticos dos líderes e os dos seus colaboradores, podem despoletar reações adversas, como sentimentos de hipocrisia, desconfiança e desmotivação. Tal conflito de valores compromete o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores, enfraquecendo a satisfação organizacional (Fu et al., 2020). Yang (2014) acrescenta que a dissonância de valores e a sobrecarga ética podem conduzir à ansiedade, frustração, descontentamento e esgotamento emocional.

A liderança ética, fortemente ancorada em valores morais como a integridade, entendida como “honestidade e consistência entre os valores definidos por uma pessoa e o seu comportamento” (Yukl, 2010, p.342), é essencial para a criação de ambientes de trabalho organizacionais positivos (Yukl et al., 2013). Um líder íntegro, que demonstra coerência entre valores morais e comportamentos pessoais, reforça a perceção como confiável e ético, resultado em benefícios significativos tanto para os colaboradores como para a organização (Brown et al., 2005; Engelbrecht et al., 2015).

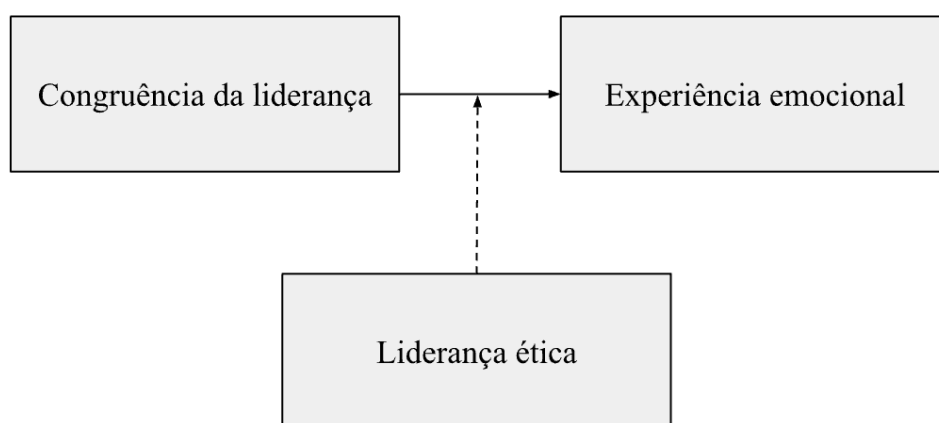
Deste modo, é possível concluir-se que a liderança ética atua como um potenciador de efeitos tanto positivos quanto negativos, conforme o contexto organizacional e das especificidades e características de cada situação. Esta influência estende-se não apenas à própria organização, mas também à realização e vida pessoal dos trabalhadores (Yang, 2014). De acordo com o Modelo da Eficácia da Liderança, os resultados positivos tendem a emergir quando existe uma elevada congruência entre as expectativas dos colaboradores quanto à atuação do líder (ciclo conceptual) e o comportamento efetivo do mesmo (ciclo prático) (Gomes, 2014). Esta congruência é reforçada pela perceção positiva da liderança ética, na medida em que o reconhecimento e valorização dos valores éticos do líder favorecem experiências emocionais positivas (Al Halbusi et al., 2022). No entanto, importa salientar que o impacto da liderança ética não é necessariamente linear, uma vez que depende da interpretação dos colaboradores sobre a conduta do líder (Kim & Brymer, 2011), sendo o seu efeito variável é condicionado pelo grau de alinhamento entre a congruência do líder e as expectativas dos colaboradores. Neste sentido, entende-se que a liderança ética, alicerçada em

princípios de integridade e justiça, tende a promover contextos organizacionais positivos. No entanto, a sustentabilidade desse efeito requer um alinhamento entre valores do líder e as expectativas dos colaboradores (Fu et al., 2020; Teimouri et al., 2018). Surge, assim, a segunda hipótese de investigação:

*H2: A liderança ética modera positivamente a relação entre a congruência percebida da liderança e a experiência emocional dos colaboradores, potenciando níveis mais elevados de experiência emocional.*

## Figura 1

### Modelo Conceptual



## Metodologia

### Procedimento

O presente estudo realizou a recolha de dados utilizando um método de amostragem não probabilístico por conveniência. A amostra recrutada foi composta por colaboradores com idade superior a 18 anos, que estivessem empregados no momento de resposta, que reportassem o seu trabalho a um líder (critérios de inclusão), e que não exercessem cargos de liderança (critério de exclusão), uma vez que o intuito era estudar a perceção dos colaboradores sobre a liderança exercida. Os dados foram recolhidos entre abril e junho de 2021, sendo este processo previamente aprovado pela Comissão de ética da Universidade do Minho (CEICSH 128/2020). A recolha foi efetuada *online*, integrando diferentes instrumentos num único questionário disponibilizando através da plataforma *Qualtrics Survey Software*®, que posteriormente foi divulgado via *link* enviado por email, plataformas digitais, redes sociais e através da rede de contactos da equipa de investigação. O questionário incluía o consentimento informado, que proporcionava informações sobre os objetivos da investigação, a participação voluntária, a confidencialidade e o anonimato dos dados dos participantes, sendo estes utilizados apenas para

fins académicos. Após garantir que os participantes compreendiam e cumpriam todos os requisitos, prosseguiu-se com o preenchimento do questionário, cuja duração média foi de 23 minutos.

### **Amostra**

A amostra inicial recolhida era composta por 1114 participantes. Contudo, foram excluídos os participantes que não responderam as variáveis em estudo ( $n = 176$ ), que ocupavam cargos de liderança ( $n = 297$ ), aqueles que não indicaram a sua idade, uma vez que o critério de inclusão exigia terem 18 anos ou mais ( $n = 7$ ), e os indivíduos que não tinham contacto com a chefia ( $n = 29$ ). Além disso, foram eliminados participantes que não indicaram a função que desempenhavam ( $n = 9$ ), bem como aqueles para os quais não havia certeza relativamente ao facto de ocuparem um cargo de liderança ( $n = 8$ ). Desta forma, a amostra final considerada para este estudo foi composta por 588 participantes, dos quais 241 (41%) do sexo masculino e 347 (59%) do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 18 e 68 anos ( $M = 40.36$ ,  $DP = 11.19$ ).

No que concerne às habilitações literárias, a amostra incluiu participantes com escolaridade básica (1%), escolaridade equivalente ao ensino secundário (23%) e formação superior, nomeadamente, bacharelato (5%), licenciatura (42%), mestrado (29%) e doutoramento (1%). Quanto às funções desempenhadas nas suas organizações, a maioria é respeitante a cargos técnicos e profissões de nível intermédio (49%), especialistas das atividades intelectuais e científicas (13%), assistente administrativo (16%), assistente operacional (16%) e assistente técnico (7%). A antiguidade dos colaboradores nas respetivas organizações variou entre 1 e 53 anos, com uma antiguidade média de 140 meses ( $M = 140.00$ ,  $DP = 121.59$ ), equivalente a cerca de 12 anos.

### **Instrumentos**

#### ***Congruência dos ciclos de liderança***

A congruência da liderança foi avaliada através do Questionários dos Ciclos de Liderança (QCL; Alves et al., 2021), desenvolvido com base no Modelo da Eficácia da Liderança. Este questionário abrangeu três dimensões (filosofia de liderança, prática de liderança, critérios de liderança), num total de 15 itens. Cada participante indicou a frequência com que o seu líder ( $1 = Nunca$ ,  $5 = Sempre$ ) adotava cada um dos 15 comportamentos. Cada afirmação foi respondida duas vezes: uma considerando como é que habitualmente o seu líder se comporta (ação atual – ciclo prático) e outra considerando como gostaria que se comportasse (ação desejada – ciclo conceptual): Filosofia de Liderança (e.g. “Diz quais são as ideias que mais valoriza”;  $\alpha_{\text{atual}} = .90$ ;  $\alpha_{\text{desejado}} = .90$ ); Prática de Liderança (e.g. “Atuar de acordo com as

ideias que valoriza”;  $\alpha_{\text{atual}} = .90$ ;  $\alpha_{\text{desejado}} = .89$ ); Critérios de Liderança (e.g. “Avaliar se as suas ideias foram concretizada”;  $\alpha_{\text{atual}} = .92$ ;  $\alpha_{\text{desejado}} = .92$ ). Desse modo, foi possível obter um único valor para cada um dos ciclos, calculando-se a média das subescalas: ciclo conceptual (média das 3 dimensões relativas à ação atual,  $\alpha = .96$ ) e o ciclo prático (média das 3 dimensões relativas à ação desejada,  $\alpha = .96$ ). Adicionalmente, calculou-se o valor do Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL), determinando a diferença entre o valor da média do ciclo conceptual e o valor da média do ciclo prático, sendo que os valores negativos foram transformados em positivos utilizando a variável modular. Isso significa que quanto mais próximo o valor estiver de 0, maior a percepção de congruência de liderança (situação ideal).

### ***Liderança Ética***

A liderança ética foi avaliada através da Escala de Liderança Ética (ELS; Brown et al., 2005). Esta escala foi constituída por 10 itens que abordam o comportamento do líder (e.g. “Tomar decisões justas e equilibradas”), os quais foram pontuados numa escala de *Likert* de 5 pontos ( $1 = \text{Discordo Totalmente}$ ;  $5 = \text{Concordo Totalmente}$ ). Posteriormente, foi calculada a média total atribuída a cada item, sendo que valores mais elevados refletem uma avaliação mais positiva da ética da liderança ( $\alpha = .93$ ).

### ***Experiência emocional***

A experiência emocional foi avaliada por meio da Escala de Experiências Positivas e Negativas (SPAN; Diener et al., 2009). Foi pedido aos participantes que reportassem a frequência ( $1 = \text{Nunca}$ ;  $5 = \text{Sempre}$ ) com que, no contexto laboral, experienciavam diferentes sentimentos e emoções positivas (e.g. “Alegre”; 6 itens,  $\alpha = .93$ ) e negativas (e.g. “Triste”; 6 itens,  $\alpha = .86$ ). A avaliação foi realizada através do cálculo da média das pontuações obtidas nos itens positivos e negativos. Assim, são calculados dois indicadores: um relativo às emoções positivas e outro às emoções negativas.

## **Resultados**

### **Análises preliminares**

Os resultados foram analisados com recurso ao software *IBM Statistics SPSS* (versão 29). Inicialmente, com intuito de verificar os pressupostos da normalidade, analisou-se os coeficientes de assimetria e a curtose das variáveis. Conforme apresentando na Tabela 1, conclui-se que a congruência da liderança, a liderança ética, a experiência emocional positiva e negativa não apresentam sérios desvios a normalidade, dado que os valores dos coeficientes de assimetria e curtose são inferiores a  $|3|$  e  $|10|$ , respetivamente (cf. Kline, 2015). Adicionalmente, realizou-se um diagnóstico de multicolinearidade, verificando-se que os

valores do Fator de Inflação de Variância (VIF) (cf. Marôco, 2014) não indicam multicolinearidade significativa, uma vez que se encontram abaixo de 5 (cf. Tabela 1).

**Tabela 1**

*Média, Desvio-padrão, Assimetria, Curtose e VIF das variáveis*

	<i>N</i>	<i>Média (DP)</i>	<i>Assimetria</i>	<i>Curtose</i>	<i>VIF</i>
Congruência da Liderança	542	0.55 (0.58)	1.30	2.05	1.41
Liderança Ética	582	3.96 (0.67)	-0.71	1.28	1.49
Experiência Emocional Positiva	587	3.77 (0.63)	-0.81	1.68	
Experiência Emocional Negativa	586	2.29 (0.65)	0.31	0.14	

De seguida, foi calculado o Coeficiente de Correlação de *Pearson*, para verificar as correlações entre as variáveis em estudo (cf. Tabela 2), com o objetivo de compreender as relações entre estas. Os resultados indicam que a congruência da liderança está negativa e significativamente correlacionada com a liderança ética e a experiência emocional positiva, enquanto se correlaciona positivamente com a experiência emocional negativa. Embora as correlações entre a congruência da liderança e a liderança ética, assim como com a experiência emocional positiva, sejam negativas, isto reflete que valores mais baixos no índice de congruência (valores mais próximos de 0) indicam uma maior congruência percebida. Assim, maior congruência está associada a uma maior percepção de liderança ética e a uma maior frequência de experiências emocionais positivas. Por outro lado, a correlação positiva entre a congruência da liderança e a experiência emocional negativa indica que menor congruência (valores mais elevados) está associada a uma menor frequência de experiências emocionais negativas.

Adicionalmente, a liderança ética está positivamente correlacionada com a experiência emocional positiva e negativamente com a experiência emocional negativa. Isto significa que, quanto maior a percepção de liderança ética, maior a experiência emocional positiva dos colaboradores e menor a experiência emocional negativa.

**Tabela 2***Matriz de correlação entre as variáveis em estudo*

	1	2	3	4	5	6	7
1. Idade		.743**	-.154**	-.064	-.013	-.006	-.090*
2. Antiguidade na Organização			-.143**	-.052	-.020	-.047	-.029
4. Congruência Liderança					-.537**	-.108*	.184**
5. Liderança Ética						.253**	-.312**
6. EE Positiva							-.526**
7. EE Negativa							

Nota: \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .010$ , \*  $p < .050$ ; EE = Experiência emocional

### Teste das Hipóteses

A hipótese 1 postulava que uma maior percepção da congruência da liderança do líder predizia uma experiência emocional mais positiva por parte dos colaboradores. Para testar esta hipótese, realizou-se uma regressão hierárquica. No primeiro bloco foram inseridas as variáveis sociodemográficas (género, idade, antiguidade), e no segundo bloco o índice de congruência de liderança. Os resultados indicaram que o modelo de regressão é significativo tanto para a experiência emocional positiva, como para a experiência emocional negativa (cf. Tabela 3). Conforme postulado pelo Modelo da Eficácia da Liderança e, por isso, corroborando a hipótese 1, quanto mais os trabalhadores percebem o seu líder como sendo congruente (valores mais próximos de 0), mais frequentes as experiências emocionais positivas e menos frequentes as experiências emocionais negativas reportadas no contexto laboral.

**Tabela 3**

*Tabela de coeficientes do modelo de regressão hierárquica*

	<i>b</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Experiência Emocional Positiva [<math>F(4, 539) = 2.43, p = .047, R^2 = .018</math>]</b>				
Idade	0.004	.079	1.246	.213
Sexo	0.038	.030	0.696	.487
Antiguidade na organização	-0.001	-.107	-1.696	.090
Congruência liderança	-0.119	-.111	-2.563	<b>.011</b>
<b>Experiência Emocional Negativa [<math>F(4, 539) = 6.98, p &lt; .001, R^2 = .050</math>]</b>				
Idade	-0.009	-.162	-2.607	<b>.009</b>
Sexo	0.078	.060	1.414	.158
Antiguidade na organização	0.001	.100	1.600	.110
Congruência liderança	0.190	.172	4.056	<b>&lt; .001</b>

No que concerne à hipótese 2, que postulava que a liderança ética modera a relação entre a percepção dos colaboradores da congruência da liderança e a experiência emocional, recorreu-se à macro PROCESS do SPSS (Hayes, versão 4.2, modelo 1, 10 000 *bootstraps*). Os resultados demonstraram que o modelo geral é significativo tanto para a experiência emocional positiva, quanto para a experiência emocional negativa. No entanto, o efeito de interação entre a congruência da liderança e a liderança ética não foi significativo em nenhuma das análises: para a experiência emocional positiva e experiência emocional negativa. Desta forma, conclui-se

que a liderança ética não exerce um papel moderador na relação entre a percepção de congruência da liderança e as experiências emocionais dos colaboradores, não sendo corroborada a hipótese 2 (cf. Tabela 4).

**Tabela 4**

*Tabela de coeficientes do modelo PROCESS (Análise de Moderação)*

	<i>b</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>IC 95%</i>
<b>Experiência emocional positiva [F (3, 538) = 12.81, p &lt; .001, R<sup>2</sup> = .067]</b>					
Congruência liderança	0.061	0.056	1.092	.276	[-0.049, 0.172]
Liderança ética	0.255	0.048	5.345	<.001	[0.161, 0.349]
Efeito moderador	0.055	0.051	1.080	.281	[-0.045, 0.155]
<b>Experiência emocional negativa [F (3, 538) = 18.17, p &lt; .001, R<sup>2</sup> = .092]</b>					
Congruência liderança	0.029	0.057	0.508	.612	[-0.083, 0.141]
Liderança ética	-0.280	0.048	-5.790	<.001	[-0.375, -0.185]
Efeito moderador	-0.013	0.052	-0.245	.807	[-0.114, 0.089]

### **Análises exploratórias**

A hipótese 2, que previa a moderação da liderança ética na relação entre a congruência e a experiência emocional dos colaboradores, não foi corroborada. Face a este resultado, procedeu-se a uma análise exploratória para verificar se a liderança ética poderia exercer um papel mediador nesta relação. Esta decisão foi fundamentada através da observação da matriz de correlação (cf. Tabela 2), que evidenciou relações significativas entre a liderança ética e as dimensões da experiência emocional: positiva e negativa. Concretamente, verificou-se que a liderança ética está positivamente correlacionada com a experiência emocional positiva e negativamente correlacionada com a experiência emocional negativa. Esta constatação sugere uma possível associação entre a liderança ética e a relação entre a congruência da liderança e a experiência emocional dos colaboradores.

Adicionalmente, como evidenciado na literatura, para que as variáveis demonstrem um efeito moderador, as correlações entre a variável moderadora e as variáveis dependente e independente devem ser fracas (Baron & Kenny, 1986). No entanto, tal não se verificou neste estudo (ambas as correlações superiores a -.537 e .235), o que pode ajudar a explicar o facto de a hipótese 2 não ter sido corroborada e a suportar a pertinência de testar o efeito mediador da liderança ética na relação entre a congruência da liderança e a experiência emocional dos

colaboradores. Por estes motivos, procedeu-se a uma análise de mediação utilizando a macro PROCESS do SPSS (Hayes, versão 4.2, modelo 4, 10 000 *bootstraps*).

Os resultados demonstraram que o modelo geral é significativo, tanto para a experiência emocional positiva, como para a experiência emocional negativa (cf. Tabela 4). A congruência da liderança não apresenta um efeito direto significativo nas experiências emocionais dos colaboradores, mas influencia-as indiretamente por meio da liderança ética. Ou seja, um maior desalinhamento na congruência da liderança está relacionado a uma perceção mais baixa de liderança ética, o que por sua vez, está envolvido na diminuição das experiências emocionais positivas e no aumento das experiências emocionais negativas.

Em síntese, a liderança ética surge, assim, evidenciando um papel mediador essencial e significativo na relação entre a congruência da liderança e as experiências emocionais, estando associada a um aumento das emoções positivas e a uma redução das negativas.

## Tabela 5

*Tabela de coeficientes do modelo PROCESS (Análise de Mediação)*

	<i>b</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>IC 95%</i>
<b>Experiência emocional positiva [F (2, 539) = 18.63, p &lt; .001, R<sup>2</sup> = .065]</b>					
Congruência liderança	0.041	0.053	0.778	.437	[-0.063, 0.145]
Liderança ética	0.262	0.047	5.527	<.001	[0.169, 0.355]
Congruência → Liderança ética	-0.601	0.041	-14.77	<.001	[-0.681, -0.521]
Efeito mediador	-0.157	0.033			[-0.221, -0.094]
<b>Experiência emocional negativa [F (2, 539) = 27.27, p &lt; .001, R<sup>2</sup> = .092]</b>					
Congruência liderança	0.034	0.054	0.625	.532	[-0.072, 0.139]
Liderança ética	-0.282	0.048	-5.875	<.001	[-0.376, -0.187]
Congruência → Liderança ética	-0.601	0.041	-14.77	<.001	[-0.681, -0.521]
Efeito mediador	0.169	0.032			[0.109, 0.235]

## Discussão

Este estudo teve como principal objetivo testar o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2021) no contexto organizacional, a partir da perspectiva dos colaboradores. Para tal, analisou-se a relação linear entres os ciclos de liderança conceptual e prático, ou seja, entre liderança desejada (ação desejada) e a forma como esta é efetivamente exercida (ação atual),

partindo da hipótese de que a congruência/ aproximação entre estas duas ações aumenta a eficácia do líder. Adicionalmente, o modelo destaca a importância de compreender os fatores antecedentes da liderança, os quais podem facilitar ou inibir a influência dos ciclos de liderança, afetando a ação do líder, o desempenho dos membros e, conseqüentemente, a eficácia do líder (Gomes, 2021; Gomes et al., 2022). Assim, a eficácia da liderança deve ser avaliada por indicadores específicos, que podem ser objetivos ou subjetivos. Neste estudo, optou-se por utilizar a experiência emocional como indicador de eficácia, uma medida subjetiva. Deste modo, pretendeu-se verificar como os colaboradores percebem a congruência do líder, e como essa percepção, moderada pelas características do líder (liderança ética), influencia a sua eficácia, nomeadamente ao nível da experiência emocional. De forma geral, conclui-se que a eficácia da liderança é predita pela congruência entre a liderança idealizada e a exercida, sendo esta relação parcialmente explicada pela percepção de liderança ética por parte dos colaboradores, a qual influencia diretamente a sua experiência emocional no contexto organizacional.

Relativamente à primeira hipótese deste estudo, os resultados indicaram que, quando os colaboradores percebem que o líder exerce a sua liderança, de forma consistente, alinhada e em concordância com as expectativas e valores desejados (congruência da liderança), tendem a apresentar um aumento da experiência emocional mais positiva e uma diminuição da experiência emocional negativa. Seguindo o Modelo da Eficácia da Liderança, a eficácia da liderança é potenciada quando há uma coerência entre a liderança idealizada e a liderança efetivamente exercida. Neste sentido, é importante salientar que, para que tal efeito se concretize, o líder deve assumir uma postura íntegra e transparente no exercício das suas funções diárias, partilhando os seus princípios e valores com os colaboradores e agindo de acordo com os mesmos. Simultaneamente, deve demonstrar sensibilidade e respeito pelas preferências e expectativas dos colaboradores, adaptando-se às necessidades do contexto.

A segunda hipótese, que propunha um efeito moderador da liderança ética na relação entre a percepção de congruência do líder e a experiência emocional dos colaboradores, não foi corroborada. Este resultado poderá ser explicado pela elevada força das correlações entre as variáveis analisadas, uma vez que, segundo Baron e Kenny (1986), o efeito moderador tende a emergir em contextos de relações fracas, o que não se verificou neste caso. Face a este resultado, foi conduzida uma análise complementar para explorar o papel mediador da liderança ética na relação entre a congruência dos ciclos de liderança e a experiência emocional dos colaboradores. Os resultados desta análise revelaram que a liderança ética exerce, de facto, um efeito mediador, demonstrando que uma menor congruência na liderança se relaciona com uma

percepção mais baixa de liderança ética, o que, por sua vez, influencia negativamente as experiências emocionais positivas dos colaboradores e intensifica as negativas. A fundamentação teórica que sustenta esta reformulação, baseia-se na distinção proposta por Baron e Kenny (1986), enquanto as variáveis moderadoras explicam quando ou sob que condições (força ou direção) ocorre uma relação entre variáveis, os mediadores esclarecem como ou por que razão essa relação se estabelece. Assim, as variáveis mediadoras traduzem estímulos externos em significados psicológicos internos, operando como os mecanismos que explicam o processo relacional entre variáveis independentes e dependentes (Baron & Kenny, 1986).

No presente estudo, a liderança ética evidencia-se, assim, como elo explicativo entre a congruência do líder e a experiência emocional dos colaboradores. A percepção de um maior alinhamento entre valores e os comportamentos do líder potencia uma avaliação mais ética da sua conduta, o que se repercute diretamente na experiência emocional dos colaboradores. Assim, a mediação oferece uma compreensão mais profunda sobre o fenómeno em análise, permitindo compreender os processos internos que sustentam a relação entre as variáveis, para além da simples variação da sua intensidade, característica do efeito de uma moderação. Embora, inicialmente, fosse plausível considerar a liderança ética como moderadora, no sentido de verificar se a sua presença reforçaria ou atenuaria o impacto da congruência na experiência emocional, uma análise mais aprofundada revelou que esta atua com maior precisão enquanto mecanismo mediador, permitindo adicionar informação relativamente à razão pela qual a relação entre congruência e eficácia da liderança ocorre. Este papel torna-se especialmente pertinente em contextos marcados por correlações elevadas entre as variáveis, os quais, apesar de limitarem a possibilidade de efeitos moderadores, não impede a emergência de processos mediadores significativos (Fu et al., 2020). Neste sentido, a liderança ética assume um papel ativo no processo através do qual a congruência percebida na liderança influencia as emoções dos colaboradores, ao facilitar uma interpretação coerente e ética das ações do líder. Esta compreensão baseia-se na premissa de que líderes que agem de forma ética promovem a percepção de consistência entre princípios e conduta, o que contribui para a construção de experiências emocionais mais positivas (Preacher et al., 2007). Ao transcender uma perspetiva estática da relação entre variáveis, esta abordagem revela os processos psicológicos e relacionais subjacentes (Baron & Kenny, 1986), destacando a importância da liderança ética enquanto facilitador do bem-estar emocional no trabalho (Brown & Treviño, 2006; Gomes, 2014, 2021; Walumbwa et al., 2011). A reformulação da liderança ética como mediadora resulta, assim, da coerência entre a análise empírica e da fundamentação teórica, evidenciando

a importância de considerar as particularidades estatísticas, como a força das correlações, na escolha do papel funcional das variáveis no modelo explicativo (Baron & Kenny, 1986).

De acordo com os pressupostos do modelo, destaca-se a importância de compreender os fatores antecedentes associados ao líder, como a liderança ética (Gomes et al., 2022). Isto implica que, quanto maior for o alinhamento entre as características do líder e as expectativas dos colaboradores, maior será a eficácia do líder (Gomes et al, 2017). Além disso, à medida que os ciclos de liderança revelam maior congruência, torna-se mais provável que os líderes considerem os fatores antecedentes nas suas práticas, aumentando/promovendo uma experiência emocional positiva nos colaboradores. Neste sentido, reforça-se que a liderança ética, sustentada em valores morais e na integridade, desempenha um papel essencial na criação de um ambiente organizacional positivo e produtivo. Esta abordagem não só assegura o alinhamento de valores, como também previne efeitos negativos e promove um bem-estar sustentável no contexto organizacional (Fu et al., 2020; Teimouri et al., 2018).

Em síntese, este estudo reforça a premissa central do Modelo da Eficácia da Liderança no contexto organizacional, ao demonstrar que a eficácia da liderança aumenta à medida que se estabelece uma relação linear entre o ciclo conceptual e o ciclo prático. Verifica-se, assim, que a congruência entre a liderança desejada e liderança efetivamente exercida pelos líderes contribui de forma significativa para a experiência emocional dos colaboradores, salientando a importância das características do líder como potenciadoras desta relação. Contrariamente ao esperado, a liderança ética não assume um papel de moderador na relação entre a percepção de congruência e a experiência emocional, mas sim o de mediador nessa relação. Neste sentido, confirma-se que a experiência emocional é amplificada quando existe coerência entre as expectativas e ações do líder, destacando-se a relevância de fatores individuais do líder, em particular a liderança ética, no fortalecimento de uma dinâmica de trabalho positivo.

### **Limitações do estudo e investigação futura**

Embora este estudo contribua para a literatura em torno de importantes construtos como a congruência da liderança, a liderança ética e a experiência emocional, é fundamental reconhecer as limitações inerentes à sua conceção. A primeira limitação reside na utilização de um indicador subjetivo, como a experiência emocional. Apesar de esta ser quantificável, a sua natureza subjetiva pode implicar variações na forma como é experienciada e reportada pelos colaboradores. Acresce que a avaliação da experiência emocional se baseou em medidas de autorrelato, o que pode ter comprometido a precisão dos resultados. A desejabilidade social, ou seja, a tendência para os participantes responderem de acordo com o que é socialmente

aceitável, pode ter influenciado as respostas, mascarando as suas verdadeiras percepções e experiências. Contudo, a utilização de indicadores subjetivos apresenta vantagens, como a capacidade de captar a percepção única e pessoal dos colaboradores sobre o bem-estar, um aspeto que dificilmente poderia ser avaliado por meios puramente objetivos. Investigações futuras poderiam beneficiar da inclusão de indicadores objetivos complementares, como a produtividade, o desempenho individual e de equipa, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, que fornecessem uma visão e avaliação mais abrangente e robusta sobre a influência da liderança na experiência emocional dos colaboradores.

Outra limitação importante prende-se com o carácter transversal do estudo, o que significa que a avaliação dos colaboradores foi realizada num único momento temporal. Esta abordagem metodológica impossibilita a análise da evolução das experiências emocionais dos colaboradores ao longo do tempo, bem como a identificação de possíveis flutuações que possam ocorrer em resposta a mudanças organizacionais ou contextuais. A literatura tem evidenciado que as experiências emocionais em contexto laboral são dinâmicas e sensíveis a múltiplos fatores, tais como a qualidade da relação com a liderança, as mudanças no clima organizacional (e.g. Ashkanasy, 2003), ou a ocorrência de eventos críticos no local de trabalho (e.g. Weiss & Cropanzano, 1996). Estudos longitudinais demonstram que tanto a percepção da liderança como o bem-estar emocional dos colaboradores podem sofrer alterações em função de transformações nas práticas de gestão ou na cultura organizacional (Breevaart & Bakker, 2018).

Embora os estudos de carácter transversal apresentem vantagens em termos de eficiência temporal e de recursos, oferecem uma compreensão mais limitada no que respeita à dimensão evolutiva das variáveis em estudo. Assim, abordagens longitudinais poderão constituir um contributo relevante para futuras investigações, ao possibilitarem o acompanhamento contínuo das experiências emocionais dos colaboradores e a compreensão de fatores contextuais associados a mudanças significativas. Adicionalmente, sugere-se a adoção de metodologias mistas de recolhas de dados em estudos subsequentes, conjugando instrumentos quantitativos, como questionários, com técnicas qualitativas, tais como entrevistas ou observações (Creswell & Plano Clark, 2018). Os questionários permitem identificar padrões gerais e aferir relações entre variáveis de forma estruturada, enquanto os métodos qualitativos acrescentam uma compreensão mais aprofundada, interpretativa e contextualizada, essencial em realidades organizacionais complexas (Wesely, 2011).

Considerando que este estudo incide sobre emoções no contexto organizacional, complexas, subjetivas e influenciadas por experiência individuais e dinâmicas relacionais, é importante reconhecer que por vezes a sua compreensão poderá não ser alcançada apenas

através de instrumentos padronizados como o questionário. A realização de entrevistas qualitativas permitiria uma exploração mais detalhada das formas como os colaboradores interpretam e atribuem significado à congruência da liderança e a ética do líder. Poderiam, ainda, revelar percepções sobre a autenticidade da liderança ética, dificuldades na comunicação de valores ou fatores externos que influenciam tais percepções, frequentemente não detetáveis por instrumentos estruturados (Gioia et al., 2013). Por outro lado, a observação direta do contexto organizacional permitiria identificar padrões de interação e comportamentos entre líderes e colaboradores que, por vezes, reforçam ou contradizem os dados recolhidos por via de questionários, contribuindo para uma avaliação mais precisa da forma como a congruência e liderança ética se manifestam nas práticas quotidianas (Kawulich, 2005).

Deste modo, a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas poderá enriquecer a análise, proporcionando uma compreensão mais integrada e aprofundada dos mecanismos subjacentes à relação entre a congruência da liderança, ética e a experiência emocional dos colaboradores. A utilização de métodos mistos permite, assim, a exploração de um leque mais alargado de ferramentas de recolha de dados, o que possibilita abordar questões complexas que dificilmente seriam totalmente compreendidas através de abordagens exclusivamente quantitativas ou qualitativas (Creswell & Plano Clark, 2018).

### **Implicações para a prática**

Os resultados desta investigação revelam implicações concretas para a prática da liderança, salientando a importância de os líderes alinharem os seus comportamentos e decisões, promovendo uma abordagem ética que influencia positivamente a percepção dos colaboradores sobre a liderança no contexto profissional. Em primeiro lugar, a congruência na liderança desempenha um papel central, exigindo uma estrutura sólida na forma como as ideias e objetivos são comunicados, seguido pela implementação prática e, finalmente, pelos critérios estabelecidos para garantir e avaliar a sua concretização, assegurando, essencialmente, que a transição da teoria para a prática ocorra eficazmente. Neste contexto, os líderes devem não apenas aperfeiçoar a comunicação das suas ideias e objetivos junto dos colaboradores, mas também, de forma relevante, demonstrar a capacidade de transpor essas ideias para comportamentos e critérios observáveis.

Consequentemente, torna-se pertinente aprofundar a compreensão sobre como os líderes podem aplicar e monitorizar a sua filosofia de liderança com o objetivo de aumentar a eficácia das suas práticas. Uma possível abordagem seria o investimento em programas de formação e desenvolvimento, capacitando os líderes com as ferramentas e os conhecimentos essenciais

para uma liderança eficaz, abordando temas como o desenvolvimento de competências de comunicação clara, a gestão de conflitos, a tomada de decisão ética e a promoção de um ambiente de trabalho positivo e respeitoso.

Adicionalmente, é importante implementar métodos de avaliação que permitam fornecer *feedback* construtivo aos líderes, facilitando a elaboração de planos de ação para a melhoria contínua das suas práticas. Neste sentido, as organizações devem fomentar uma cultura de *feedback* aberta e construtiva, onde os líderes se sintam confortáveis em receber avaliações sobre o seu desempenho e se comprometam com o seu desenvolvimento profissional de forma contínua.

Por fim, estas ações contribuem para a construção de um ambiente de trabalho positivo e para promoção do bem-estar dos colaboradores, resultando num clima organizacional mais saudável, produtivo e satisfatório para todos os intervenientes.

### Referências Bibliográficas

- Addai, P., Avor, J., Ofori, I. N., & Tweneboah, D. N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana: Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*, 42(9). <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2018-0235>
- Ahmad, I., Gao, Y., & Moiz Hali, S. (2017). Impact of ethical leadership on follower's in-role performance: Evidence from Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 9(27). <https://www.researchgate.net/publication/360219225>
- Al Halbusi, H., Tang, T. L.-P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1). <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00143-4>
- Alves, J., Morais, C., Gomes, A. R., & Simões, C. (2021). Liderança no voleibol: Relação entre filosofia, prática e indicadores de liderança. *Coleção Pesquisa Em Educação Física*, 20(1). <https://hdl.handle.net/1822/70516>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0014>
- 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). <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E. (2009). *Assessing well-being*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4>
- Edelmann, C. M., Boen, F., & Fransen, K. (2020). The power of empowerment: Predictors and benefits of shared leadership in organizations. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.582894>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2015). The influence of integrity and ethical leadership on trust in the leader. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 24(1). <https://www.researchgate.net/publication/280877476>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In A. C. Michalos (Ed.). *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Springer. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020). Can ethical leadership improve employees' well-being at work? Another side of ethical leadership based on organizational citizenship anxiety. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Gabini, S. M. (2018). Felicidad en el trabajo: Breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología, 14*.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research, 18*(4). <https://www.researchgate.net/publication/340940468>
- Gomes, A. R. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A. R. Gomes, R. Resende, & A. A. C. Albuquerque (Eds.). *Positive Human Functioning from a Multidimensional Perspective: Promoting high performance* (Vol. 3). Nova Science Publishers. <https://hdl.handle.net/1822/28118>
- Gomes, A. R. (2021). Coaching efficacy: The leadership efficacy model. In *Coaching for human development and performance in sports*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-63912-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-63912-9_4)
- Gomes, A. R., Gonçalves, A., Morais, C., Simões, C., & Resende, R. (2022). Leadership efficacy in youth football: Athletes' and coaches' perspectives. *International Sport Coaching Journal, 9*(2). <https://doi.org/10.1123/iscj.2020-0128>
- Gomes, A. R., Seixas, A., & Resende, R. (2017). Relação treinador-atleta no atletismo: Da teoria à prática. In J. L. Anjos (Ed.), *Temáticas do atletismo: Ensino e treinamento* (pp. 119-140). Editora CRV. <https://www.researchgate.net/publication/321677289>
- Koç, H. (2011). The impact of managers' leadership behaviors on job satisfaction and performance of employees. *African Journal of Business Management, 5*(30). <https://doi.org/10.5897/ajbm10.1229>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. In *Review of General Psychology, 9*(2). <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being. *Psychology Research and Behavior Management, 14*. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition, 12*(8). <https://doi.org/10.1017/S1368980009990395>

- 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). <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Kaffashpoor, A., & Sadeghian, S. (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction: A case study of private hospitals in Mashhad. *BMC Nursing*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00496-w>
- 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). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8). <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Llobet, M. P., Ávila, N. R., Farràs Farràs, J., & Canut, M. T. L. (2011). Quality of life, happiness and satisfaction with life of individuals 75 years old or older cared for by a home health care program. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 19(3). <https://doi.org/10.1590/s0104-11692011000300004>
- Mehrad, A., & Fallahi, B. (2014). The role of leadership styles on staff 's job satisfaction in public organizations. *Acta Universitaria*, 24(5). <https://doi.org/10.15174/au.2014.597>
- Rantika, S. D., & Yustina, A. I. (2017). Effects of ethical leadership on employee well-being: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 32(2). <https://doi.org/10.22146/jieb.22333>
- Ribeiro, C., Gomes, A. R., Simões, C., Resende, R., & Moreira, D. (2016). Liderança, satisfação e percepção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1). <https://hdl.handle.net/1822/42226>
- Rosado, A. (2017). A liderança dos treinadores: Entre o desejo e a possibilidade. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 2017(S1A). <https://doi.org/10.5628/rpcd.17.s1a.234>
- Saragih, S. M., Yustina, A. I., & Dewi, C. N. (2021). Reinforcing moral disengagement in the relationship of ethical leadership on employee task performance. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 9(2). <https://doi.org/10.30871/jaemb.v9i2.3216>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4). <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shabir, N., & Muazzam, A. (2024). Impact of perceived leader's integrity on employee's engagement of government sector employees: Mediating role of psychological empowerment. *Theoretical Issues in Ergonomics Science, 25*(1). <https://doi.org/10.1080/1463922X.2022.2149876>
- Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. (2005). What workers want – the big picture. In D. Sirota, L. A. Mischkind, & M. I. Meltzer, *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want* (pp. 3-28). Wharton School Publishing. <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137148707/samplepages/0137148704.pdf>
- 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). <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1424063>
- Vale, A., & Alves, J. M. (2023). A felicidade nas organizações escolares: O papel da liderança autêntica (uma scoping review). In *Atas do V Seminário Internacional: Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano*, (pp. 67-73). <http://hdl.handle.net/10400.14/43774>
- Van Dierendonck, D., Borrill, C., Haynes, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(2). <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Waltermann, M. E., Morgan Martins, M. I., & Gedrat, D. (2022). Felicidade e trabalho na percepção dos professores do ensino superior: Revisão integrativa. *Perspectivas Em Diálogo: Revista de Educação e Sociedade, 9*(19). <https://doi.org/10.55028/pdres.v9i19.13472>
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics, 123*(3). <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>
- Yukl, G. (2010). Ethical, servant, spiritual, and authentic leadership. In *Leadership in organisations* (Vol. 66, pp.340-359). Pearson Education.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 20*(1). <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

Zanella, G. (2016). Felicidade no trabalho: Fatores influenciadores no desempenho organizacional e operacional. *Unoesc & Ciência - ACSA*, 7(1), (pp. 59-66).  
<https://periodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/6843>