

O Projeto de Trabalho aqui apresentado constitui um requisito para a atribuição do grau de Mestre em Liderança – Executivo pela Nova School of Business and Economics.

PODE UM LÍDER AUTÊNTICO INFLUENCIAR A RESPOSTA À INSATISFAÇÃO
PELAS SUAS PESSOAS?
O EFEITO MEDIADOR DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

MARCO PAULO PEDRO BARATA

Projeto de Trabalho levado a cabo com a orientação de:

Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues

27/10/2023

“A mudança é o resultado final de toda a verdadeira aprendizagem”

Leo Buscaglia

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues, minha orientadora, pela manifestação de disponibilidade, apoio e incentivo, fundamentais para fazer crescer o desafio e a vontade de querer melhorar continuamente.

Aos meus colegas e amigos por comigo partilharem este caminho tão especial.

Por fim, a quem mais devo pela sua presença em todos os momentos com o apoio e incentivo incondicionais e na medida certa em cada situação, à minha mulher Susana e ao meu filho Vasco.

Pode um Líder Autêntico influenciar a resposta à Insatisfação pelas suas Pessoas?

O efeito mediador do Comprometimento Organizacional

RESUMO

A recente pandemia marcou profundamente o mercado de trabalho. Semânticas novas como *Great Resignation*, *Quiet Quitting* ou *Loud Quitting* surgiram para velhos conceitos representativos de um certo desligamento e insatisfação dos colaboradores perante as suas organizações. As Lideranças desempenham, neste particular, um papel fulcral. As suas atitudes influenciam a forma como os colaboradores se posicionam face à Organização. Os 532 inquiridos neste estudo mostraram que, em Portugal, a sua visão sobre a Autenticidade do seu Líder está intimamente ligada ao seu Comprometimento com a Organização e, a partir dessa relação influenciam a resposta que dão quando estão insatisfeitos.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Autêntica; Comprometimento Organizacional; Insatisfação Laboral; Saída; Voz; Lealdade; Negligência; Cinismo.

ÍNDICE

RESUMO	1
INTRODUÇÃO	4
I – REVISÃO DA LITERATURA	6
1.1 Modelo SVLNC - Resposta à insatisfação laboral	6
1.2 Liderança Autêntica.....	7
1.3 Comprometimento com a Organização	9
II – METODOLOGIA.....	11
2.1 Descrição da Metodologia e Procedimentos	11
2.2 Medidas-Chave	11
2.3 Participantes.....	13
2.4 Análise de Dados	14
III – RESULTADOS	14
3.1 Liderança Autêntica - Análise Fatorial Exploratória e Descritiva	14
3.2 Comprometimento Organizacional - Análise Fatorial Exploratória e Descritiva	16
3.3 SVLNC - Análise Fatorial Exploratória e Descritiva	17
3.4 Análise das Correlações.....	17
3.5 Teste de Hipóteses – Comparação de Médias	19
IV – DISCUSSÃO	22
V– CONCLUSÕES.....	23
5.1 Implicações teóricas e práticas	23
5.2 Limitações e Sugestões.....	25
5.3 Considerações Finais	25
REFERÊNCIAS	26
ANEXOS.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – As 5 dimensões de SVLNC no espaço Bidimensional	7
Tabela 1: Correlação de Pearson entre liderança autêntica e as suas variáveis medidoras.....	15

Tabela 2: Correlação de Pearson entre comprometimento organizacional e suas variáveis. ...	16
Tabela 3: Correlações entre as variáveis sociodemográficas e medidas-chave.	18
Tabela 4: Regressão Linear Simples - LA vs SVLNC.....	21
Tabela 5: Regressão Linear Múltipla - LA e CO vs SVLNC.....	22
Tabela 6: Questionário de Investigação	31
Tabela 7: Distribuição de Variáveis Sociodemográficas	34
Tabela 8: Liderança Autêntica - Análise Fatorial e Estatísticas Descritivas.....	37
Tabela 9: Comprometimento Organizacional - Análise Fatorial e Estatísticas Descritivas. ...	37
Tabela 10: Análise Fatorial e Estatísticas Descritivas - variáveis medidoras de SVLNC.	38
Tabela 11: Matriz de Correlações entre Itens de SVLNC.....	39
Tabela 12: Teste T para a Variável Género.....	40
Tabela 13: ANOVA Escalão Etário	41
Tabela 14: ANOVA Estado Civil.....	42
Tabela 15: ANOVA Escolaridade.....	43
Tabela 16: ANOVA Atividade da Organização.....	44
Tabela 17: ANOVA Senioridade.	45
Tabela 18: ANOVA Antiguidade na Organização.....	46
Tabela 19: ANOVA Antiguidade na Função.	47
Tabela 20: ANOVA Antiguidade com a Hierarquia.	48
Tabela 21: Testes pos-hoc - Escalão Etário.	49
Tabela 22: Testes pos-hoc - Estado Civil.....	50
Tabela 23: Testes pos-hoc - Escolaridade.	50
Tabela 24: Testes pos-hoc - Atividade da Organização.....	51
Tabela 25: Testes pos-hoc - Escalão Etário.	52
Tabela 26: Testes pos-hoc - Antiguidade na Organização.....	53
Tabela 27: Testes pos-hoc - Antiguidade na Função.	54

INTRODUÇÃO

A forma como definimos as nossas prioridades alterou-se profundamente em resultado da recente pandemia. A saúde mental, física e emocional tornou-se para muitos um elemento central (Aydin and Aziziglu 2022). As organizações portuguesas assumiram no “*Barómetro RH 2023*”, realizado pelo Kaizen Institute (Kaizen 2023) em parceria com a Hays Portugal, não estar preparadas para lidar com fenómenos decorrentes da pandemia como a “*Great Resignation*” ou “Grande Renúncia” caracterizada por um número elevado de colaboradores a abandonar voluntariamente o emprego, ou fenómenos de negligência (“*Quiet Quitting*” ou “Desistência Silenciosa”) e de cinismo (“*Loud Quitting*” ou “Desistência Ruidosa”).

A literatura evidencia o papel do líder enquanto influenciador pelo seu exemplo (Clapp-Smith, Vogelgesang, and Avey 2009). O menor comprometimento dos colaboradores é apontado como resultante da falha dos seus gestores e supervisores no seu papel de liderança, enquanto exemplo inspirador para os seus seguidores, com efeito direto na eficácia e eficiência da organização (Mahand and Caldwell 2023). Dados da Gallup em “*Employees Want a Lot More From their Managers 2015*” (Harter and Adkind 2015) mostram que, dos colaboradores que abandonam o seu emprego, 50% atribuem a razão da sua saída à sua chefia direta de quem se querem afastar. Em Portugal, de acordo com o “*Employer Brand Research 2023*” (Roseiro 2023), entre os pontos mais valorizados pelos colaboradores estão: o salário; o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; e as oportunidades de crescimento. No entender dos colaboradores, estes são os pontos em que as suas lideranças mais falham. Como resultado, surge da parte dos colaboradores uma maior intenção de saída: representando 26% dos trabalhadores, com maior percentagem por parte dos mais jovens.

As principais preocupações das organizações têm-se centrado na retenção e captação de talento (Ferreira 2023). No entanto, as soluções aplicadas são muitas vezes precipitadas, sem procurar estudar a fundo a raiz do problema (Callaghan 2022). A este propósito, falta em Portugal, por

exemplo, uma cultura de atenção e análise, em processos de “*outboarding*” (saída de colaboradores) (Viviana Pinho 2022).

Quando mal geridas, situações de tensão ou conflito no local de trabalho são potenciadoras de reações e respostas como o aumento da intenção de saída, de posturas negligentes ou de cinismo. Quando bem geridos, no entanto, os conflitos estimulam o pensamento crítico com o reforço do relacionamento das equipas e potenciam o nascimento de novas e boas ideias ou resoluções alternativas para problemas existentes (Ronquillo, Ellis, and Toney-Butler 2023).

Com estas premissas em mente, o presente estudo pretende verificar de que forma a autenticidade das lideranças e o comprometimento das pessoas para com a sua organização influencia a sua postura junto da mesma. Com os 532 questionários recolhidos pretende-se fornecer às organizações e às suas lideranças uma visão mais abrangente sobre as suas pessoas para, desta forma, poderem atuar junto delas tendo como objetivo último, a melhoria do seu bem-estar e satisfação em benefício de um ecossistema comum na organização.

A presente dissertação está organizada da seguinte forma. No primeiro capítulo é apresentado um breve enquadramento dos conceitos teóricos considerados como mais relevantes para a análise. É apresentado o modelo de resposta à insatisfação dos colaboradores e a evolução e enriquecimento que tem sofrido, e também a fundamentação teórica que sustenta os conceitos de Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional. No segundo capítulo é descrita a metodologia e procedimentos seguidos e apresentada uma breve caracterização dos participantes no estudo. No terceiro capítulo são apresentados os resultados do estudo e de seguida, no quarto capítulo, são discutidos os resultados observados. Por fim, são expostas as implicações, limitações do estudo e sugestões para pesquisa futura e tecidas as principais conclusões.

I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Modelo SVLNC - Resposta à insatisfação laboral

Na sua primeira formulação, o modelo de resposta à insatisfação laboral, era composto por 3 dimensões (SVL) (Hirschman 1970; Hirschman 1980): **Saída(S)** – o abandono ou intenção de saída da empresa é a resposta mais difícil e a que requer um maior esforço pessoal do colaborador. Indica a descrença de que a situação que provocou insatisfação possa ser melhorada (Farrell 1983); **Voz(V)** – representa a dimensão política enquanto alternativa à opção de saída, o colaborador procura apresentar propostas ou mostrar a sua insatisfação geralmente junto da sua hierarquia na tentativa de influenciar e ver corrigida a situação (Hagedoorn et, Van Yperen, and Buunk 1999; Withey and Cooper 1989); **Lealdade(L)** – reflete-se na esperança de que o problema se resolva por si mesmo ou por ser a resposta mais segura perante a incerteza que a mudança da saída ou o resultado da voz têm inerente.

No entender de alguns autores, o modelo original carecia de revisão por não considerar comportamentos como a não resposta ou silêncio. (Kolarska and Aldrich 1980; Rusbult, Zembrodt, and Gunn 1982). A inclusão da dimensão **Negligência(N)** foi a resposta dada para esta preocupação passando o modelo original a ser SVLN (Rusbult and Zembrodt 1983). Esta dimensão, semelhante ao que hoje se designa por *Quiet Quitting* ou desistência silenciosa, consiste na recusa em discutir os problemas, reduzir o tempo dedicado ao trabalho ao mínimo indispensável e desistindo de procurar soluções, deteriorando o relacionamento com a organização (Tucker and Turner 2011).

O modelo SVLN tem sido amplamente estudado (Withey and Cooper 1989) e algumas variantes têm sido propostas: reforçando o impacto do silêncio (Sabino, Nogueira, and Cesário 2019); distinguindo formas de voz (Hagedoorn, Van Yperen, and Buunk 1999); respondendo a diferentes tipologias de voz e silêncio (Dyne, Ang, and Botero 2003), ou estendendo ao cinismo (Naus, Irterson, and Roe 2007). O **Cinismo (C)**, enquanto conceito conceptualmente divergente

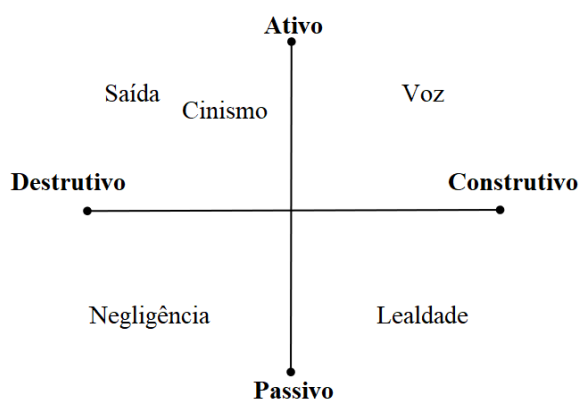
das restantes dimensões, caracteriza-se na forma de atitude negativa do colaborador perante o seu empregador ou organização que são, por este, vistos como pouco íntegros. Surge como uma forma de autodefesa refletindo o desapontamento por atitudes ou decisões tomadas pela organização e seus líderes (Naus, Iterson, and Roe 2007). É também apontado como um dos possíveis resultados de situações de exaustão emocional (Laschinger and Fida 2014).

A **Figura 1** ilustra a disposição no espaço bidimensional (Farrell 1983) incluindo as cinco dimensões defendidas por Naus, Iterson, and Roe (2007) e consideradas no presente estudo.

No lado *construtivo*, apresentam-se as dimensões caracterizadas por atitudes mais positivas que procuram manter ou reavivar a relação com a organização: a voz e a lealdade; por oposição, no lado *destrutivo*, encontram-se as dimensões que por ação ou omissão não geram soluções ou trazem perda para uma ou ambas as partes:

saída, cinismo e negligência (Rusbult et al. 1988). Observando o eixo passivo-ativo temos, associadas a uma postura mais *ativa* assim definida por lidar diretamente com a situação problemática, a saída, o cinismo e a voz, e na postura *passiva*, a negligência e a lealdade (Hagedoorn, Van Yperen, and Buunk 1999).

Figura 1 – As 5 dimensões de SVLNC no espaço Bidimensional



1.2 Liderança Autêntica

Será necessário recuar à Grécia Antiga para encontrar as primeiras referências à temática da autenticidade na liderança descrita enquanto capacidade dos líderes em ser verdadeiros consigo próprios (Novicevic and Harvey 2006). Em momentos como as Grandes Guerras Mundiais, de terror como o vivido no 11 de setembro, de crises financeiras como a das dívidas soberanas, ou de perda de ética corporativa em escândalos como o da Enron no raiar do século XXI, aumenta

a desconfiança sobre os líderes em função e acentua-se a busca por referências de liderança positivas que apontem na direção certa. Essa busca serve de mote a que acadêmicos e pensadores se debrucem no aprofundamento e desenvolvimento de teorias e modelos de liderança (Luthans and Avolio 2003; Novicevic and Harvey 2006).

Em termos gerais, as visões contemporâneas descrevem a autenticidade como a capacidade de, de uma forma consciente, expressar e atuar de acordo com aquilo em que genuinamente se acredita ou se pensa (Luthans and Avolio 2003). A liderança autêntica assenta numa perspectiva de psicologia positiva, potenciando, por parte de líderes e dos seus colaboradores, comportamentos positivos, autoconscientes e autoregulados (Luthans and Avolio 2003; May et al. 2003). Em Walumbwa et al. (2008) reforça-se a presença de um clima ético positivo na atuação do líder autêntico perante os seus seguidores, incentivando o reforço de uma autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado da informação e transparência relacional, permitindo o autodesenvolvimento positivo de ambos. Para além da preocupação em ser autêntico, o líder deve promover a confiança mútua pelo reforço positivo da relação com os seus seguidores, e desta forma incentivar a que com ele persigam objetivos comuns (Clapp-Smith, Vogelgesang, and Avey 2009) e influenciar a forma como respondem a situações de insatisfação ou conflito em ambiente laboral.

A liderança tem um papel central na criação de condições de trabalho saudáveis que desencorajem situações negativas na organização, como o assédio laboral ou *burnout*, e promovam a retenção de colaboradores (Laschinger and Fida 2014). A liderança autêntica é apontada, por estes últimos autores, como possuindo características ímpares na direção correta. Desta forma, perante uma liderança mais autêntica será de esperar uma menor intenção de saída, por vezes referida como solução para evitar a confrontação com a liderança (Tucker and Turner 2011). Este argumento permite formular a primeira hipótese de investigação (H1): a Liderança Autêntica está relacionada de forma negativa com a dimensão **Saída**.

Por sua vez, quanto melhor a relação líder-seguidor, maior intervenção do colaborador será esperada, por exemplo, com proposta de soluções para enfrentar problemas e oportunidades na organização (Rego et al. 2012). Logo, a segunda hipótese de investigação é formulada (H2): a Liderança Autêntica está relacionada de forma positiva com a dimensão **Voz**.

O cinismo atuará em sentido contrário, enquanto resposta a situações de quebra de confiança, pela falta de envolvimento no processo de decisão e de genuíno suporte da gestão (O'Brien et al. 2004), incompetência da mesma (Harter and Adkind 2015) ou deficiente qualidade da relação líder-seguidor (Cole, Bruch, and Vogel 2006). Surge a terceira hipótese de investigação (H3): a Liderança Autêntica está relacionada de forma negativa com a dimensão **Cinismo**.

Um ambiente positivo gerado pela relação com o seu líder conduz a uma atitude mais positiva e paciente e será tanto mais positiva quanto mais o colaborador confiar no seu líder (Kim et al. 2022). A quarta hipótese de investigação (H4): a Liderança Autêntica está relacionada de forma positiva com a dimensão **Lealdade**.

Por último, Monzani, Braun, and van Dick (2016) identificam evidência de uma relação negativa entre uma liderança autêntica e uma resposta de negligência. A Liderança Autêntica promove atitudes positivas de trabalho por parte dos colaboradores e, conseqüentemente, reduz comportamentos negligentes. Desta forma, formula-se a quinta hipótese de investigação (H5): a Liderança Autêntica está relacionada de forma negativa com a dimensão **Negligência**.

1.3 Comprometimento com a Organização

O comprometimento organizacional poderá ser entendido enquanto o esforço de envolvimento na organização despendido por um seu colaborador (Porter, Crampon, and Smith 1976). As organizações compreendem a necessidade e vantagem de poder contar com colaboradores altamente comprometidos por forma a alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Jena and Pradhan 2018). O comprometimento organizacional manifesta-se, para além das opiniões

ou crenças dos seus colaboradores, nas suas atitudes e ações no relacionamento com a organização ou em sua representação (Mowday, Steers, and Porter 1979).

Esta visão contempla 3 dimensões: (1) comprometimento afetivo que compreende a identificação com os valores e objetivos da organização; (2) comprometimento normativo que tem subjacente o princípio da reciprocidade, colaboradores com comprometimento normativo elevado sentem obrigação e dever em permanecer na organização; (3) comprometimento calculativo que compreende a vontade ou necessidade do colaborador permanecer na organização ao comparar o investimento pessoal na organização por contrapartida do custo envolvido numa eventual saída (Kaarsemaker 2008; Nasab and Afshari 2019).

A liderança autêntica promove ambientes organizacionais saudáveis e eficientes através das atitudes de trabalho positivas dos colaboradores aumentando o seu comprometimento para com a organização (Kiersch and Byrne 2015). O papel do comprometimento organizacional enquanto mediador das relações entre a liderança autêntica e as dimensões do SVLNC será validado através das hipóteses de investigação 6 a 10:

H6: A relação entre Liderança Autêntica e Saída é mediada pelo Comprometimento Organizacional.

H7: A relação entre Liderança Autêntica e Voz é mediada pelo Comprometimento Organizacional.

H8: A relação entre Liderança Autêntica e Cinismo é mediada pelo Comprometimento Organizacional.

H9: A relação entre Liderança Autêntica e Lealdade é mediada pelo Comprometimento Organizacional.

H10: A relação entre Liderança Autêntica e Negligência é mediada pelo Comprometimento Organizacional.

II – METODOLOGIA

2.1 Descrição da Metodologia e Procedimentos

O presente estudo pretende verificar a relação entre as variáveis: lideranças autêntica, compromisso organizacional e comportamentos SVLNC. Por esta razão, opta-se pela realização de um estudo quantitativo, de carácter descritivo. O procedimento adotado consiste na realização de um questionário *online*, realizado num único momento e utilizando a plataforma *Jotform*.

O questionário (Anexo I - Tabela 6) está organizado em quatro blocos sendo necessária a resposta a todas as questões para que o questionário seja considerado válido. O primeiro bloco consiste na recolha de dados sociodemográficos no que respeita a informação pessoal (género, escalão etário, estado civil, nacionalidade, nível de escolaridade) e profissional (atividade da organização, antiguidade na função e com o superior hierárquico e principal país onde exerce atividade). Do segundo ao quarto bloco procura-se obter resposta às medidas-chave em estudo, questionando a visão sobre a liderança (na pessoa do seu superior hierárquico), a organização e sobre si mesmo. Previamente à resposta ao questionário, os participantes são informados sobre o objetivo do estudo e os termos de confidencialidade e garantia de anonimato.

Foi realizado um pré-teste de validação do método de recolha e eventuais erros, seleccionando 8 participantes em amostragem por conveniência. Após teste, o questionário foi distribuído em métodos de amostragem dirigida, utilizando como veículo de distribuição o email, redes sociais, contactos junto de algumas organizações que disponibilizaram o questionário nas suas páginas internas e por solicitação de partilha por parte dos participantes (amostragem *snowball*) (Reis et al. 1997). O questionário esteve disponível de 26 de abril de 2023 a 7 de junho de 2023.

2.2 Medidas-Chave

No presente subcapítulo são apresentadas as medidas-chave consideradas no estudo para as quais foi utilizada a escala de sete pontos de *Likert*, compreendendo valores entre 1 = “Discordo

Totalmente” e 7 = “Concordo Totalmente”. A utilização de cada uma das medidas foi solicitada e autorizada, por um dos autores de cada uma das escalas, com recurso a correio eletrónico. A fiabilidade e consistência das medidas é aferida pela computação do alfa de *Cronbach* procurando como critério de significância, observar valores acima de 0.7 (Rust and Cooil 1994).

Liderança Autêntica. O Inventário de Liderança Autêntica (ALI), desenvolvido por Neider and Schriesheim (2011), é utilizado para o estudo. As 14 questões do ALI abordam as 4 dimensões identificadas por Walumbwa et al. (2008), distribuindo-se da seguinte forma: 3 itens na dimensão autoconsciência (ex: “*A minha hierarquia demonstra que entende os seus pontos fortes e pontos fracos*”); 3 itens na dimensão de transparência relacional (ex: “*A minha hierarquia partilha informação de forma aberta com os outros*”); 4 itens na dimensão processamento equilibrado (ex: “*A minha hierarquia encoraja os outros a expressar pontos de vista discordantes*”); e por fim 4 itens na dimensão perspectiva moral internalizada (ex: “*A minha hierarquia usa as suas convicções na tomada de decisão*”). O alfa de *Cronbach* observado para a escala de liderança autêntica foi de .97 e para cada uma das suas dimensões observou-se: .88 para a autoconsciência, .93 para transparência relacional, .90 para processamento equilibrado e .87 para a dimensão moral internalizada.

Comprometimento Organizacional. Para o comprometimento organizacional é utilizada a escala reduzida com 9 itens de (Mowday, Steers, and Porter 1979; Mowday, Porter, and Steers 1982), traduzida de inglês para português por Gomes (2007). Esta escala mede cada uma de 3 dimensões: comprometimento afetivo (ex: “*Verifico que os meus valores pessoais e desta organização são bastante semelhantes*”); comprometimento normativo (ex: “*Estou disposto a esforçar-me, para além do que é normal, no sentido de ajudar esta organização a ter sucesso*”) e comprometimento calculativo (ex: “*Para mim, este é o melhor local possível para*

trabalhar”). O alfa de *Cronbach* observado para o comprometimento organizacional é de .94. E para cada uma das suas dimensões: .93 para o comprometimento afetivo, .76 para o comprometimento normativo e .74 para o comprometimento calculativo.

SVLNC. A visão do inquirido sobre si próprio é medida pela escala *SVLN* com extensão ao cinismo proposto por Naus, Iterson, and Roe (2007). Esta escala é constituída por 26 itens distribuídos por 5 itens para cada uma das dimensões: saída (ex: “*Considero a possibilidade de mudar de emprego*”), voz (ex: “*Faço sugestões para prevenir estas circunstâncias*”), lealdade (ex: “*Confio na capacidade de a minha empresa resolver o problema sem a minha ajuda*”) e negligência (ex: “*Falto a reuniões por não me apetecer estar presente*”); e 6 itens para a dimensão cinismo (ex: “*Falo com os meus colegas sobre a incompetência da minha hierarquia*”). Para a escala *SVLNC* o alfa de *Cronbach* é de .64. E, em cada uma das dimensões observa-se: .89 para intenção de saída, .86 para voz, .88 para lealdade, .74 para negligência e .75 para cinismo. À semelhança da escala de liderança autêntica, não foi encontrada tradução validada, optando-se pela tradução independente por 3 voluntários de inglês para português e, posteriormente, a retroversão de português para inglês por um quarto voluntário.

2.3 Participantes

Da amostra inicial de 532 observações foram excluídas 28: 12 em que o principal país onde se desenvolve a atividade profissional é diferente de “Portugal”; 15 em que a senioridade indicada é “Reformado” ou “Outro” e 1(uma) em que o género indicado é “Prefiro não responder” (apenas um caso). A amostra final foi assim reduzida para 504 observações.

Em termos de distribuição 274 (54.4%) respondentes são mulheres. No Escalão Etário cerca de 80% da amostra tem entre os 36 e os 60 anos e a mediana de idades estão no intervalo dos 46 a 50 anos. Os licenciados pré-Bolonha são 92 (18.3%), 127 (25.2) possuem mestrados e 93

(18.5%) o ensino secundário completo. Na atividade da organização, a banca e seguros concentram o maior número de respostas com 242 (48%) tendo os restantes setores menos de 10% de respostas cada um. Em termos de senioridade, 144 (28.6%) participantes são especialistas e quadros técnicos superiores; 140 (27.8%) coordenadores ou supervisores, 115 (22.8%) técnicos e profissionais de nível intermédio e, os restantes 20.8% estão distribuídos de forma relativamente homogénea nas 5 categorias restantes.

2.4 Análise de Dados

Para o tratamento dos dados recolhidos é utilizado o software estatístico *IBM® SPSS® Statistics*. O tratamento estatístico consiste na realização de Análise de Fiabilidade com a computação do alfa de *Cronbach*, caracterização da amostra no que às variáveis sociodemográficas diz respeito, Análise Descritiva, Análise Fatorial Exploratória, Análise de Correlação, Regressão e Análise de Variância. Recorre-se ainda ao software *IBM® SPSS® Amos* para a realização de Análise Fatorial Confirmatória.

III – RESULTADOS

Após caracterizada a amostra no que às variáveis sociodemográficas diz respeito (Anexo II - Tabela 7), e analisada a fiabilidade dos fatores em estudo realiza-se o teste de fator único de *Harman*. A variância total explicada pelo modelo na análise fatorial exploratória com um só fator (35.15%) fica significativamente abaixo dos 50%. Conclui-se assim que não estamos perante enviesamento de base comum podendo assim prosseguir para a redução de variáveis.

3.1 Liderança Autêntica - Análise Fatorial Exploratória e Descritiva

Para reduzir o número de variáveis no construto liderança autêntica é executada uma análise fatorial exploratória de componentes principais por análise da matriz de correlações com

rotação *varimax*. Para o critério de “*Factor Loading*”, assim como para o nível mínimo na matriz de comunalidades (variância de cada variável explicada pelo modelo) é definido o nível usual de .5 para cada variável. A significância geral da matriz de correlações é aferida por via do teste de esfericidade de *Bartlett*. O resultado, $\chi^2(91) = 7174.81$ (sig <.001), confirma a existência de correlação significativa entre algumas das variáveis recolhidas o que, em conjunto com o resultado do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de .96, acima do nível de .8 usualmente considerado apropriado, confirma a adequabilidade para proceder à análise fatorial.

O número de componentes (ou fatores) a considerar é determinado pela aplicação do critério de *Kaiser-Guttman*, isto é, verificação de valor próprio da componente (*eigen value*) superior a 1. Por via deste critério identificam-se duas componentes como representativas das 14 variáveis recolhidas, agregando itens de dimensões distintas, explicando 75.86% da variância total. Repete-se assim a análise forçando a apenas uma componente e, das 14 variáveis consideradas, duas (BP1 e IMP3) apresentam valores na matriz de comunalidades abaixo do valor .5. A análise é assim repetida sem incluir estas duas variáveis. O KMO resultante é de .95 e a variância total explicada 72.38%. Os resultados são apresentados no Anexo III - Tabela 8.

Na análise descritiva, os dados indicam que os inquiridos têm em média(M) uma visão positiva sobre a autenticidade da sua liderança, variando, numa escala de 1 a 7 em que a média é 4, entre $M=4.50$ para SA3 da dimensão autoconsciência: “*A minha hierarquia está plenamente consciente do impacto que exerce/tem nos outros*”; e os $M=5.34$ para IMP4 da dimensão perspectiva moral internalizada: “*A minha hierarquia atua segundo os seus valores morais*”.

As correlações de *Pearson* (Tabela 1) são na generalidade significativas para os níveis usuais.

Tabela 1: Correlação de *Pearson* entre liderança autêntica e as suas variáveis medidas.

	SA1	SA2	SA3	RT1	RT2	RT3	IMP1	IMP2	IMP4	BP2	BP3	BP4
LA	.83*	.86*	.80*	.88*	.87*	.89*	.90*	.73*	.78*	.88*	.89*	.87*

* A correlação é significativa no nível .01 (2 extremidades).

3.2 Comprometimento Organizacional - Análise Fatorial Exploratória e Descritiva

A análise fatorial exploratória de componentes principais por análise da matriz de correlações com rotação *varimax* realizada para o construto de comprometimento organizacional, confirma as conclusões de Mowday, Steers, and Porter (1979) de que os 9 itens do questionário aplicado são relativamente homogêneos no que respeita ao construto que medem, o que justifica a redução do número de variáveis a apenas uma componente. Pela aplicação do critério de *Kaiser-Guttman* (*eigen value* >1) a solução final identifica uma componente como representativa das 9 variáveis recolhidas explicando, o modelo final, 68.65% da variância total.

O teste de esfericidade de *Bartlett* confirma a existência de correlação significativa entre algumas das variáveis recolhidas ($\chi^2(36) = 3962.99$ (sig <.001)) que, tal como o teste de KMO, com valor de .93, confirma a adequabilidade da amostra para se proceder à análise fatorial.

Na matriz de comunalidades, a variável CO3 apresenta valores ligeiramente abaixo do valor .5. A análise fatorial é repetida sem incluir esta variável. O KMO resultante é de .93 e a variância total explicada 72.94%. Os resultados são apresentados no Anexo III - Tabela 9.

No que respeita à análise descritiva, observa-se uma amplitude acentuada nas médias das variáveis consideradas no modelo variando entre a média $M=4.06$ para a questão CO9: “*Para mim, este é o melhor local possível para trabalhar*” e $M=5.71$ nas questões CO1: “*Estou disposto a esforçar-me, para além do que é normal, no sentido de ajudar esta organização a ter sucesso*” e CO8: “*Interessa-me realmente o destino desta organização*”.

As correlações de *Pearson* (Tabela 2) são na generalidade significativas para os níveis usuais.

Tabela 2: Correlação de *Pearson* entre comprometimento organizacional e suas variáveis.

	CO1	CO2	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9
CO	.71*	.86*	.87*	.92*	.93*	.91*	.79*	.83*

* A correlação é significativa no nível .01 (2 extremidades).

3.3 SVLNC - Análise Fatorial Exploratória e Descritiva

No construto SVLNC é executada uma análise fatorial de componentes principais por análise da matriz de correlações e, considerando que as correlações entre os itens de SVLNC são significativas (Anexo IV - Tabela 11) aplica-se a rotação oblíqua *promax* que permite que as componentes resultantes sejam correlacionadas (Dien 2010). O teste de esfericidade de *Bartlett* realizado confirma a significância de existência de correlação entre alguns dos itens, $\chi^2(325) = 7110.94$ (sig <.001), sendo desta forma adequado proceder à análise fatorial. Em igual sentido, do teste de KMO resulta um valor de .87, confirmando a adequabilidade da amostra. A solução final identifica 5 componentes para a escala que explicam 61.29% da variância total dos dados. Das 26 variáveis consideradas na análise, são excluídas 6: A variável “Cinismo1” uma vez que a componente com que se identifica não é a dimensão que procura analisar; e as restantes 5 (“Saída5”, “Lealdade5”, “Negligência1”, “Negligência5”, “Cinismo6”) por apresentarem valores na matriz de comunalidades significativamente inferiores a .5.

Os resultados da análise (Anexo III – Tabela 10), sem incluir estes itens, confirmam a estrutura teórica de 5 dimensões. O KMO resultante é de .85 e a variância total explicada é de 69.66%. De uma forma geral, a análise descritiva das variáveis indica uma postura mais positiva que negativa uma vez que as dimensões voz e lealdade apresentam médias acima de 4, com $M=5.69$ e $M=4.84$, respetivamente. As dimensões: saída, negligência e cinismo apresentam-se abaixo desse mesmo ponto médio com $M=3.23$, $M=1.64$ e $M=2.98$, respetivamente.

3.4 Análise das Correlações

Como primeiro destaque dos resultados apresentados na Tabela 3 temos a correlação elevada ($r=.55$) entre a Liderança Autêntica (LA) e Comprometimento Organizacional (CO), respetivamente variável independente e mediador. Tem-se por esta razão, a necessidade de verificar a potencial presença de multicolinearidade entre as variáveis na Análise de Regressão.

Tabela 3: Correlações entre as variáveis sociodemográficas e medidas-chave.

	1	2	3	4	5	6	7
1. LA	1.00						
2. CO	.55**	1.00					
3. Voz	.42**	.57**	1.00				
4. Saída	-.34**	-.46**	-.18**	1.00			
5. Lealdade	.50**	.64**	.36**	-.30**	1.00		
6. Cinismo	-.49**	-.52**	-.34**	.31**	-.39**	1.00	
7. Negligência	-.30**	-.38**	-.34**	.25**	-.27**	.38**	1.00
8. Género	.10*	.08*	.07	-.03	.07	.02	-.07
9. Escalão etário	-.04	.09*	.14**	-.31**	-.05	.01	-.16**
10. Estado civil	.03	.09*	.13**	-.17**	-.03	-.05	-.11**
11. Nacionalidade	-.04	.04	.02	.00	.01	.00	-.03
12. Escolaridade	-.07*	-.03	-.03	.26**	-.06	-.01	.12**
13. Senioridade	.03	.22**	.27**	-.11**	.01	-.13**	-.09*
14. Ant. na Organização	.00	.00	.06	-.31**	-.074*	.07*	-.14**
15. Ant. na Função	-.05	-.02	.05	-.13**	-.096*	.14**	-.06
16. Ant. com Hierarquia	-.02	.05	.06	-.12**	.02	.05	-.09*

* A correlação é significativa no nível .05 (1 extremidade).

** A correlação é significativa no nível .01 (1 extremidade).

Adicionalmente, as correlações observadas entre o comprometimento organizacional e as dimensões de SVLNC são mais significativas do que entre estas e a liderança autêntica: voz ($r=.57$ vs $r=.42$), saída ($r=-.46$ vs $r=-.34$), lealdade ($r=.64$ vs $r=.50$), cinismo ($r=-.52$ vs $r=-.49$) e negligência ($r=-.38$ vs $r=-.30$).

Na relação entre as medidas-chave e as variáveis sociodemográficas, destaca-se o facto das relações mais significativas com a generalidade das variáveis sociodemográficas se observarem nas medidas saída e negligência, sendo esta relação positiva com maiores níveis de escolaridade ($r=.26$ e $r=.12$, respetivamente) e negativa com maiores níveis das restantes variáveis.

Os dados evidenciam ainda que maiores níveis de escolaridade estão associados a uma visão mais negativa da autenticidade da liderança ($r=-.07$) e também que o comprometimento organizacional está relacionado positivamente e de forma significativa com a senioridade ($r=.22$), o escalão etário ($r=.09$) e o estado civil ($r=.09$).

Por fim, as correlações evidenciam que ao género masculino estão associados maiores níveis de liderança autêntica ($r=.10$) e comprometimento organizacional ($r=.08$).

3.5 Teste de Hipóteses – Comparação de Médias (teste T e Anova)

Neste capítulo apresentam-se os resultados dos testes T à igualdade das médias na variável género, os resultados das análises de variância (ANOVA), testes pos-hoc para as restantes variáveis sociodemográficas e, em seguida, as análises de regressão.

Os resultados do teste T (Anexo V - Tabela 12) confirmam os resultados anteriormente indicados pela correlação, isto é, existe evidência para afirmar que ao género masculino estão associadas, em média, respostas mais positivas na visão sobre a autenticidade da sua liderança ($t(502)=-2.27$ e $p\text{-value} = 1.2\%$) e no nível de comprometimento com a sua organização ($t(502)=-1.69$ e $p\text{-value} = 4.6\%$). A evidência de diferença entre pelo menos dois dos grupos ou intervalos das restantes variáveis sociodemográficas é realizada por via da ANOVA (Anexo VI – Tabelas 13 a 20). Os testes pos-hoc HSD de *Tukey* e *Scheffé* identificam os pares onde as diferenças se evidenciam (Anexo VII – Tabelas 21 a 27).

Também aqui os resultados confirmam as conclusões da análise de correlação, salientando-se, para a variável saída, diferenças entre grupos em todas as variáveis sociodemográficas exceto a antiguidade com a hierarquia, a nacionalidade e o género. Os testes pos-hoc HSD de *Tukey* e *Scheffé*, confirmam maior intenção de saída nos grupos mais novos, sobretudo entre os 20 e os 35 anos quando comparados com idades superiores a 51 anos. De forma semelhante, colaboradores com até 26 anos na organização manifestam maior intenção de saída que colaboradores com mais de 31 anos. O mesmo resultado é verificado na antiguidade na função, embora menos expressiva, entre os grupos até aos 6 anos e o grupo dos 19 aos 22 anos. Também os solteiros(as) evidenciam maior intenção de saída do que os casados(as), divorciados(as) ou unidos de facto. Na senioridade, a principal evidência é de uma maior intenção de saída por parte de estagiários quando comparados com quadros técnicos e especialista. O setor da saúde demonstra maior intenção de saída do que o setor bancário e segurador e de telecomunicações.

Por fim, participantes com maior escolaridade evidenciam maiores intenções de saída que colaboradores com níveis de escolaridade até ao 9º Ano.

Na voz, o grupo mais jovem, dos 20 aos 25 anos, evidencia menores níveis quando comparados com os grupos dos 36 aos 40 anos e dos 56 aos 60 anos. De forma idêntica, é significativa a diferença entre solteiros(as) com menores níveis de voz face aos casados(as). Na senioridade, as lideranças (de supervisor a presidente ou diretor geral) evidenciam maiores níveis de voz que os restantes grupos, excetuando auxiliares e administrativos.

Na negligência, os dados observados evidenciam que o grupo com idades entre os 56 e 60 anos apresentam postura menos negligente quando comparados com o grupo com idades entre os 20 e os 25 anos. Uma maior antiguidade na organização, entre os 31 e os 34 anos evidencia também menor negligência quando comparado com os 3 e os 6 anos.

Adicionalmente, maiores níveis de lealdade são evidenciados no setor de telecomunicações face aos setores da saúde e administração pública e também em grupos com menos de 3 anos de antiguidade face aos 15 a 18 anos na organização e os 3 a 6 anos na função.

O cinismo é mais evidente nos grupos com maior antiguidade: 23 a 26 anos no caso da antiguidade na organização e nos 3 grupos entre os 7 e os 18 anos para a antiguidade na função.

No comprometimento organizacional, os cargos de liderança evidenciam maiores níveis, excetuando uma vez mais auxiliares e administrativos. No que se refere à atividade da organização, os inquiridos com atividade no setor das telecomunicações e/ou informática manifestam de forma significativa maior comprometimento organizacional que os setores da banca e seguradores e saúde. Por fim, o setor das telecomunicações e/ou informática e banca e seguros têm sobre a sua liderança uma visão mais positiva da autenticidade quando comparados com os setores da saúde, ensino e administração pública.

A análise de regressão é precedida da verificação de multicolinearidade entre a liderança autêntica e o comprometimento organizacional pela sua significativa correlação ($r=.55$). O valor

de 1.42 observado no indicador VIF (*Variance Inflation Factor*) indica um nível moderado de multicolinearidade por estar entre 1 e 5. Adicionalmente, os resíduos da regressão apresentaram homocedasticidade com valor médio zero validando assim a realização de regressão linear.

Tabela 4: Regressão Linear Simples - LA vs SVLNC

	β LA	t	Sig. (β LA)	R ² adj	F	Sig.	Teste de Hipóteses
Saída	-.34	-8.10	<.001*	.12	65.53	<.001*	H1
Voz	.42	10.44	<.001*	.18	108.95	<.001*	H2
Lealdade	.50	12.99	<.001*	.25	168.77	<.001*	H4
Negligência	-.30	-6.96	<.001*	.09	48.36	<.001*	H5
Cinismo	-.49	-12.50	<.001*	.24	156.15	<.001*	H3

* A correlação é significativa no nível .01 (unilateral).

As regressões entre a liderança autêntica e as respostas SVLNC (Tabela 4) são todas significativas: saída ($F_{(1,502)}=65.53$); voz ($F_{(1,502)}=108.95$); lealdade ($F_{(1,502)}=168.77$); negligência ($F_{(1,502)}=48.36$); cinismo ($F_{(1,502)}=156.15$). Confirmam-se assim todas as hipóteses definidas. Considerando o sinal do coeficiente (β LA) pode-se afirmar que a liderança autêntica influencia negativamente a intenção de saída (H1), a negligência (H5) e o cinismo (H3) e influencia positivamente a voz (H2) e a lealdade (H4).

Adicionalmente, pelo teste de *Sobel* é validado o papel mediador do comprometimento organizacional na relação entre liderança autêntica e cada uma das componentes do SVLNC.

O resultado para o modelo é interessante uma vez que o poder preditivo da liderança autêntica melhora significativamente para todas as respostas SVLNC quando mediada pelo comprometimento organizacional como confirmado na Tabela 5. Os resultados mostram ainda que, para a variável negligência, o coeficiente da liderança autêntica quando mediada pelo comprometimento organizacional é significativo ao nível de 5%, mas não de 1% (*p-value* de 1.1%). Este facto reforça a relevância do comprometimento organizacional enquanto mediador. Conclui-se que todos os modelos de regressão são estatisticamente significativos e comprovam as hipóteses definidas. Neste sentido, é possível afirmar que a liderança autêntica mediada pelo

comprometimento organizacional tem impacto positivo na voz (H7) e lealdade (H9) das suas pessoas e impacto negativo na intenção de saída (H6), no cinismo (H8) e na negligência(H10).

Tabela 5: Regressão Linear Múltipla - LA e CO vs SVLNC

	β LA	T	Sig. (β LA)	β CO	T	Sig. (β CO)	R ² adj	F	Sig.	Teste de Hipóteses
Saída	-.12	-2.64	.009*	-.40	-8.47	<.001*	.22	73.20	<.001*	H6
Voz	.16	3.72	<.001*	.48	11.08	<.001*	.34	129.08	<.001*	H7
Lealdade	.22	5.54	<.001*	.52	12.90	<.001*	.44	195.35	<.001*	H9
Negligência	-.12	-2.55	.011*	-.32	-6.46	<.001*	.16	47.01	<.001*	H10
Cinismo	-.29	-6.63	<.001*	-.36	-8.33	<.001*	.33	123.44	<.001*	H8

* A correlação é significativa no nível .01 (unilateral).

IV – DISCUSSÃO

O interesse em compreender de que forma uma liderança autêntica poderia influenciar a resposta de um colaborador em momentos de insatisfação ou conflito laboral, tendo o comprometimento organizacional como mediador, foi o objetivo do presente estudo, considerando para esse efeito a realidade portuguesa. Os resultados obtidos confirmaram todas as hipóteses testadas. A lideranças mais autênticas e maiores níveis de comprometimento com a organização estão associadas respostas mais positivas por parte dos colaboradores a situações de insatisfação laboral com impacto positivo na sua performance (Nasab and Afshari 2019).

Kim et al. (2022) confirmaram em estudo anterior a forte relação entre uma liderança autêntica e o nível de relacionamento com a organização e a resposta do colaborador a situações de insatisfação. No entanto, a relação da liderança autêntica com a variável saída, lealdade e negligência que no presente estudo se demonstraram significativas, não o foram no estudo referido. O presente estudo demonstrou ainda que algumas variáveis sociodemográficas têm impacto relevante sobre estas mesmas respostas, razão pela qual, deverão receber maior atenção por parte das organizações e seus líderes, sobretudo no que à intenção de saída diz respeito.

Entre os inquiridos no presente estudo, 30% manifestaram intenção de saída (resposta acima da média de 4), 52% dos jovens com idade entre os 20 a 25 anos e apenas 16% com idade superior

aos 56 anos. A intenção de saída é mais sentida junto de colaboradores mais jovens, mais recentes na organização, na função ou com a hierarquia, com menos senioridade na organização ou estado civil com menor responsabilidade. As conclusões do estudo, relativas à intenção de saída, confirmam o descrito na literatura (Kamau, Muathe, and Wainaina 2021): pessoas mais velhas criam relações mais fortes com as suas organizações e, ao mesmo tempo, habituam-se ao seu trabalho, tornando menos provável a intenção de saída. Importa referir ainda a evidência de maior intenção de saída por parte de inquiridos com maiores níveis de escolaridade. O nível de escolaridade, cria valor ao colaborador e aumenta a probabilidade de obtenção de um melhor emprego, esperando por isso um maior retorno (remuneração ou benefícios) e aumentando a sua intenção de saída (Kamau, Muathe, and Wainaina 2021).

Considerando o referido, e tendo em conta os resultados da análise de correlações, não será também de espantar que, quanto mais idade, maiores níveis de senioridade na organização ou maior responsabilidade em termos de estado civil, maior o grau de comprometimento organizacional e voz e, em sentido contrário, menores níveis de negligência. A literatura refere a este propósito que colaboradores que mais investiram nos seus trabalhos, isto é, com mais anos de casa, formação específica da função ou maior familiaridade com a organização, por exemplo, têm mais a perder numa eventual saída e por isso estarão mais dispostos a aderir a respostas de voz e lealdade do que colaboradores com menos investimento (Rusbult et al. 1988).

V– CONCLUSÕES

5.1 Implicações teóricas e práticas

O menor comprometimento dos colaboradores é evidenciado na literatura como resultando da falha de muitos gestores e supervisores no desempenho do seu papel enquanto líderes incapazes de criar laços, empoderar e inspirar os colaboradores com quem trabalham. É visível aos olhos dos colaboradores a forma como os líderes autênticos estão comprometidos para com a

organização e desta forma atuam como modelos para os mesmos. A forma como a própria organização se mostra comprometida com o bem-estar dos seus colaboradores revelou em estudos anteriores conduzir a maior produtividade, inovação e comprometimento por parte dos colaboradores (Mahand and Caldwell 2023).

Ficou claro com este estudo o peso que a liderança autêntica tem no comprometimento dos seus colaboradores e a relação que ambos em conjunto têm com a resposta do colaborador em situações de conflito e insatisfação. O papel das organizações e dos seus líderes pode, a partir daqui ser reforçado por forma a incrementar a lealdade e a voz dos colaboradores e mitigar questões como a intenção de saída e comportamento negligente ou de cinismo com especial enfoque nos grupos em que tal se mostrou mais evidente.

Desta forma, considera-se crucial reorientar o princípio de formação e desenvolvimento disponibilizado às lideranças (chefias de topo e intermédias) por forma a reforçar o seu papel de líderes autênticos. Com o reforço de cada uma das dimensões identificadas na liderança autêntica, partir para um maior envolvimento das suas pessoas e aumentar assim o seu comprometimento: (1) pelo alinhando das suas palavras às suas ações, demonstrando respeito e empatia genuína, promovendo o reforço dos relacionamentos; (2) encorajando a atuação das suas pessoas, guiada por valores morais, criando ou reforçando uma cultura que respeite a diversidade, a igualdade, a inclusão e o cuidado e atenção às necessidades individuais de cada um; (3) envolver as pessoas na tomada de decisão, pedindo a sua colaboração e ouvindo a opinião destas, trazendo-lhes responsabilidade e mostrando o impacto do seu contributo para a organização; (4) guiar o relacionamento de forma transparente, mostrando que a informação circula de igual forma entre pares e entre estes e a hierarquia. (Mahand and Caldwell 2023; Kim et al. 2022).

Por fim, lideranças e organizações que se debatem com maior intensidade com o problema da retenção das gerações mais novas, precisam de rever a abordagem ao trabalho destas gerações

permitindo-se aceitar a alteração dessa abordagem para métodos em que se satisfazem as necessidades psicológicas básicas, se cria satisfação e se reforçam sentimentos de competência, autonomia e conectividade por parte destas gerações. É o exemplo do *job crafting* em que, ao colaborador é dada liberdade no desenho da forma de desempenho das suas funções, (Aydın and Aziziglu 2022) e desta forma acelerar o seu comprometimento com a organização.

5.2 Limitações e Sugestões

O período disponível para a realização do presente estudo foi relativamente curto levando à opção por uma estratégia de observação transversal com a recolha de dados num único momento. Assinala-se, no entanto, o interesse que terá a extensão de um estudo numa estratégia longitudinal, obtendo respostas em pelo menos dois momentos distintos.

Adicionalmente, acentua-se o interesse em alargar o estudo a um universo mais amplo e representativo da realidade portuguesa alterando, por exemplo, o método de amostragem para um método mais robusto como a amostragem estratificada, potenciando a identificação de padrões setoriais ou regionais.

5.3 Considerações Finais

Este estudo demonstrou o papel que uma liderança autêntica tem sobre os seus colaboradores e a forma como se posicionam face à organização. Confirmou e reafirmou que uma liderança mais positiva, mais autêntica promove o comprometimento dos seus colaboradores, e por via deste, contribui com respostas para algumas das maiores preocupações das organizações no que aos colaboradores diz respeito promovendo: a redução da intenção de saída; o aumento da voz enquanto suporte para a evolução da organização; o aumento da lealdade dos colaboradores que se reveem na atitude do líder; a redução dos comportamentos negligentes e por fim; a redução de atitudes de cinismo.

REFERÊNCIAS

- Aydın, Esra, and Oznur Aziziglu. 2022. "A New Term for an Existing Concept: Quiet Quitting - A Self-Determination Perspective." Balıkesir, Turkey.
- Callaghan, Ramon. 2022. "A Grande Renúncia e o Trabalho Pós-Pandemia." <https://www.pbs.up.pt/artigos-e-eventos/artigos/a-grande-renuncia-e-o-trabalho-pos-pandemia/>. 2022.
- Clapp-Smith, Rachel, Gretchen R. Vogelgesang, and James B. Avey. 2009. "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 15 (3): 227–40.
- Cole, Michael S., Heike Bruch, and Bernd Vogel. 2006. "Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism." *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.381>.
- Dien, Joseph. 2010. "Evaluating Two-Step PCA of ERP Data with Geomin, Infomax, Oblimin, Promax, and Varimax Rotations." *Psychophysiology* 47 (1): 170–83.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang, and Isabel C. Botero. 2003. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*." *Journal of Management Studies* 40 (6): 1359–92.
- Farrell, D. 1983. "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study." *Academy of Management Journal* 26 (4): 596–607.
- Ferreira, Joana Nabais. 2023. "Mais de Metade Das Empresas Não Tem Resposta Para o 'Quiet Quitting' Ou 'Great Resignation.'" May 22, 2023. <https://eco.sapo.pt/2023/05/22/mais-de-metade-das-empresas-nao-tem-resposta-para-o-quiet-quitting-ou-great-resignation/>.
- Gomes, Rui. 2007. "Escala de Comprometimento Organizacional (ECO)." Braga: Mowday, Steers e Porter.

- Hagedoorn, Marie È T, Nico W Van Yperen, and Bram P Buunk. 1999. "Employees' Reactions to Problematic Events: A Circumplex Structure of Five Categories of Responses, and the Role of Job Satisfaction."
- Harter, Jim, and Amy Adkind. 2015. "Employees Want a Lot More From Their Managers." <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>. April 8, 2015.
- Hirschman, Albert. 1970. "Exit, Voice, and Loyalty - Responses to Decline in Firms, Organizations, and States." *Harvard University Press*.
- Hirschman, Albert. 1980. "Further Reflections and a Survey of Recent Contributions* New Economic Arguments in Favor of Voice." *Milbank Memorial Fund Quarterly/Health and Society*. Vol. 58.
- Jena, Lalatendu Kesari, and Sajeet Pradhan. 2018. "Conceptualizing and Validating Workplace Belongingness Scale." *Journal of Organizational Change Management* 31 (2): 451–62.
- Kaarsemaker, Eric C A. 2008. "Employee Share Ownership as Moderator of the Relationship between Firm-Specific Human Capital Investments and Organizational Commitment." *Management Revue* 19 (4): 324–39.
- Kaizen Institute. 2023. "Barómetro de Recursos Humanos Maio 2023," 2023.
- Kamau, Onesmus, Stephen Muathe, and Lawrence Wainaina. 2021. "Demographic Factors and Turnover Intentions of Teachers in Public Secondary Schools in Kenya." *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)* 10 (4): 363–74.
- Kiersch, Christa E., and Zinta S. Byrne. 2015. "Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 22 (3): 292–303.
- Kim, Young, Ejae Lee, Minjeong Kang, and Sung Un Yang. 2022. "Understanding the Influence of Authentic Leadership Employee-Organization Relationships on Employee

- Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work.” *Management Communication Quarterly*, February.
- Kolarska, Lena, and Howard Aldrich. 1980. “Exit, Voice, and Silence: Consumers’ and Managers’ Responses to Organizational Decline.” *Organization Studies* 1 (1): 41–58.
- Laschinger, Heather K. Spence, and Roberta Fida. 2014. “A Time-Lagged Analysis of the Effect of Authentic Leadership on Workplace Bullying, Burnout, and Occupational Turnover Intentions.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23 (5): 739–53.
- Luthans, Fred, and Bruce Avolio. 2003. *Positive Organizational Scholarship - Foundations of Sa New Discipline*. Edited by K.S. Cameron, J.E. Dutton, and R.E. Quinn. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mahand, Thalmus, and Cam Caldwell. 2023. “Quiet Quitting – Causes and Opportunities.” *Business and Management Research* 12 (1): 9.
- May, Douglas R., Adrian Y.L. Chan, Timothy D. Hodges, and Bruce J. Avolio. 2003. “Developing the Moral Component of Authentic Leadership.” *Organizational Dynamics* 32 (3): 247–60.
- Monzani, Lucas, Stephan Braun, and Rolf van Dick. 2016. “It Takes Two to Tango: The Interactive Effect of Authentic Leadership and Organizational Identification on Employee Silence Intentions.” *German Journal of Human Resource Management* 30 (3–4): 246–66.
- Mowday, Richard T, Lyman W Porter, and Richard M Steers. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absentism, and Turnover*. London: Academic Press.
- Mowday, Richard T, Richard M Steers, and Lyman W Porter. 1979. “The Measurement of Organizational Commitment.” *Journal of Vocational Behavior* 14 (2): 224–47.

- Nasab, Ali Hadian, and Leila Afshari. 2019. "Authentic Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment." *Leadership and Organization Development Journal* 40 (5): 548–60.
- Naus, Fons, Ad Van Iterson, and Robert Roe. 2007. "Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace." *Human Relations* 60 (5): 683–718.
- Neider, Linda L., and Chester A. Schriesheim. 2011. "The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests." *Leadership Quarterly* 22 (6): 1146–64.
- Novicevic, Milorad M, and Michael G Harvey. 2006. "Authentic Leadership: A Historical Perspective." *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 13.
- O'Brien, Anne T., S. Alexander Haslam, Jolanda Jetten, Louise Humphrey, Lucy O'Sullivan, Tom Postmes, Rachael Eggins, and Katherine J. Reynolds. 2004. "Cynicism and Disengagement among Devalued Employee Groups: The Need to ASPIRe." *Career Development International* 9 (1): 28–44. <https://doi.org/10.1108/13620430410518129>.
- Porter, Lyman W., William J. Crampon, and Frank J. Smith. 1976. "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study." *Organizational Behavior and Human Performance* 15 (1): 87–98.
- Rego, Arménio, Filipa Sousa, Carla Marques, and Miguel Pina e. Cunha. 2012. "Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity." *Journal of Business Research* 65 (3): 429–37.
- Reis, Elizabeth, Paulo Melo, Rosa Andrade, and Teresa Calapez. 1997. *Estatística Aplicada*. 1st ed. Vol. 2. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ronquillo, Yasmyne, Vickie L. Ellis, and Tammy J. Toney-Butler. 2023. *Conflict Management*.
- Roseiro, Isabel. 2023. "Portugal - Employer Brand Research 2023."

- Rusbult, Caryl E, Dan Farrell, Glen Rogers, and Arch G Mainous III. 1988. "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction." *Source: The Academy of Management Journal*. Vol. 31.
- Rusbult, Caryl E, and Isabella M Zembrodt. 1983. "Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements: A Multidimensional Scaling Analysis." *Journal of Experimental Social Psychology* 19 (3): 274–93.
- Rusbult, Caryl E, Isabella M Zembrodt, and Lawanna K Gunn. 1982. "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements." *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 43.
- Rust, Roland, and Bruce Cooil. 1994. "Reliability Measures for Qualitative Data: Theory Implications." *Journal of Marketing Research XXXI*: 1–13.
- Sabino, Ana, Fernanda Nogueira, and Francisco Cesário. 2019. "An Extension to the EVLN Model: The Role of Employees' Silence." *Management Research* 17 (3): 266–82.
- Tucker, Sean, and Nick Turner. 2011. "Young Worker Safety Behaviors: Development and Validation of Measures." *Accident Analysis and Prevention* 43 (1): 165–75.
- Viviana Pinho. 2022. "Great Resignation - O Que Sabemos e o Que Estamos Dispostos a Aprender?" Argopartners.Pt. June 30, 2022. <https://argopartners.pt/pt/noticia/227/great-resignation-o-que-sabemos-e-o-que-estamos-dispostos-a-aprender>.
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, and Suzanne J. Peterson. 2008. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure." *Journal of Management* 34 (1): 89–126.
- Withey, Michael J., and William H. Cooper. 1989. "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect." *Administrative Science Quarterly* 34 (4): 521.

ANEXOS

Anexo I

Tabela 6: Questionário de Investigação

Questões Sociodemográficas:

1. Género
2. Escalão Etário
3. Estado Civil
4. Nacionalidade (indique o País)
5. Qual o nível de escolaridade mais alto que completou?
6. Atividade da sua Organização
7. Indique o seu grau de Senioridade
8. Antiguidade na Organização
9. Antiguidade na função atual
10. Antiguidade com o(a) seu(sua) Superior(a) Hierárquico(a)
11. Principal País onde exerce a sua atividade profissional

Questões da Escala de Liderança Autêntica:

SA1	A minha hierarquia descreve com precisão a forma como os outros veem as suas capacidades
SA2	A minha hierarquia demonstra que entende os seus pontos fortes e os seus pontos fracos
SA3	A minha hierarquia está plenamente consciente do impacto que exerce/tem nos outros
RT1	A minha hierarquia refere de modo claro o que pretende dizer
RT2	A minha hierarquia partilha informação de forma aberta com os outros
RT3	A minha hierarquia expressa as suas ideias e pensamento de forma clara aos outros
IMP1	A minha hierarquia revela consistência entre as suas ações e as suas convicções
IMP2	A minha hierarquia usa as suas convicções na tomada de decisão
IMP3	A minha hierarquia resiste à pressão para agir contrariamente às suas convicções
IMP4	A minha hierarquia atua segundo os seus valores morais
BP1	A minha hierarquia solicita ideias que desafiem as suas convicções
BP2	A minha hierarquia ouve atentamente perspetivas alternativas antes de chegar a uma conclusão
BP3	A minha hierarquia analisa a informação relevante de forma objetiva antes de tomar uma decisão
BP4	A minha hierarquia encoraja os outros a expressar pontos de vista discordantes

(Continua na próxima página)

(Continuação da página anterior)

Questões da Escala de Comprometimento Organizacional

CO1	Estou disposto a esforçar-me, para além do que é normal, no sentido de ajudar esta organização a ter sucesso
CO2	Digo aos meus amigos que esta organização é um excelente local para trabalhar
CO3	Estou disposto a aceitar praticamente todo o tipo de tarefas de modo a poder continuar a trabalhar nesta organização
CO4	Verifico que os meus valores pessoais e desta organização são bastante semelhantes
CO5	Sinto orgulho em dizer aos outros que trabalho nesta organização
CO6	Sinto-me inspirado a dar o meu melhor pelo facto de trabalhar nesta organização
CO7	Sinto-me muito contente por ter escolhido esta organização para trabalhar
CO8	Interessa-me realmente o destino desta organização
CO9	Para mim, este é o melhor local possível para trabalhar

Questões da Escala de SVLNC

Saída

Saída1	Considero a possibilidade de mudar de emprego
Saída2	Pretendo mudar de emprego
Saída3	Procuro ativamente um emprego noutra lugar no mesmo setor
Saída4	Procuro ofertas de emprego a que me possa candidatar
Saída5	Pretendo mudar a minha área de atividade/função

Voz

Voz1	Procuro encontrar soluções que possam beneficiar a minha empresa
Voz2	Faço sugestões de forma construtiva para prevenir situações potenciadoras de conflito na empresa
Voz3	Procuro encontrar soluções que beneficiem todos
Voz4	Discuto o problema com a minha hierarquia e tento encontrar uma solução em conjunto
Voz5	Em reuniões de trabalho expresso o meu ponto de vista para sugerir melhorias

(Continua na próxima página)

(Continuação da página anterior)

Lealdade

Lealdade1	Confio no processo de tomada de decisão da minha empresa sem a minha interferência
Lealdade2	Confio na capacidade de a minha empresa resolver o problema sem a minha ajuda
Lealdade3	Mantenho a confiança de que a situação será resolvida sem que eu contribua ativamente no processo de decisão
Lealdade4	Assumo que no final tudo se resolverá bem
Lealdade5	De forma otimista espero por tempos melhores

Negligência

Negligência1	Digo que estou doente porque não me apetece trabalhar
Negligência2	Chego atrasado ao trabalho, porque não tenho vontade de trabalhar
Negligência3	Esforço-me menos no trabalho do que seria esperado de mim
Negligência4	De vez em quando não me esforço o suficiente no meu trabalho
Negligência5	Falto a reuniões por não me apeteecer estar presente

Cinismo

Cinismo1	Expresso a minha confiança na sinceridade da minha empresa (R)
Cinismo2	Expresso o sentimento de não estar a ser levado a sério pela minha empresa
Cinismo03	Utilizo o humor cínico para libertar energia negativa
Cinismo4	Coíbo-me de fazer sugestões de melhorias porque acho que nada vai mudar de qualquer forma
Cinismo5	Falo com os meus colegas sobre a incompetência da minha hierarquia
Cinismo6	Encolho os ombros face ao que a minha hierarquia me pede para fazer

Anexo II

Tabela 7: Distribuição de Variáveis Sociodemográficas

Variável	Resposta	Frequência	Percentagem
Género	Feminino	274	54.4
	Masculino	230	45.6
	Total	504	100
Escalão etário	20-25 anos	33	6.5
	26-30 anos	30	6.0
	31-35 anos	19	3.8
	36-40 anos	51	10.1
	41-45 anos	79	15.7
	46-50 anos	95	18.8
	51-55 anos	95	18.8
	56-60 anos	76	15.1
	>60 anos	26	5.2
	Total	504	100
Estado civil	Solteiro(a)	134	26.6
	Casado(a)	51	10.1
	Divorciado(a)	263	52.2
	União de Facto	53	10.5
	Viúvo(a)	3	0.6
	Total	504	100
Nacionalidade	Portugal	498	98.8
	Angola	1	.2
	Germany	1	.2
	Brazil	4	.8
	Total	504	100
Escolaridade	Nenhum	1	.2
	Ensino básico 2º Ciclo (atual 6º Ano)	1	.2
	Ensino básico 3º Ciclo (atual 9º Ano)	4	.8
	Ensino Secundário (atual 12º)	93	18.5
	Curso Técnico Superior Profissional	3	.6
	Bacharelato (inclui antigos cursos médios)	17	3.4
	Licenciatura (pré-Bolonha)	192	38.1
	Licenciatura (pós-Bolonha)	58	11.5
	Mestrado	127	25.2
	Doutoramento	8	1.6
	Total	504	100

(Continua na próxima página)

(Continuação da página anterior)

Variável	Resposta	Frequência	Porcentagem
Atividade da Organização	Bancos, Seguradoras	242	48.0
	Indústria, Produção	20	4.0
	Saúde	32	6.3
	Consultoria	28	5.6
	Administração Pública	33	6.5
	Telecomunicações e/ou Informática	48	9.5
	Ensino	26	5.2
	Comércio, Transportes, Distribuição	23	4.6
	Construção	5	1.0
	Outra	47	9.3
Total		504	100
Senioridade	Estagiário	12	2.4
	Auxiliar, Administrativo	5	1.0
	Pessoal Administrativo e Similares	28	5.6
	Assistente Operacional ou Técnico	38	7.5
	Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	115	22.8
	Especialista e Quadros Técnicos Superiores	144	28.6
	Liderança - Coordenador ou Supervisor.	140	27.8
	Liderança - Presidente, Diretor Geral.	22	4.4
Total		504	100
Antiguidade na Organização	< 3 anos	100	19.8
	3-6 anos	59	11.7
	7-10 anos	28	5.6
	11-14 anos	29	5.8
	15-18 anos	35	6.9
	19-22 anos	36	7.1
	23-26 anos	77	15.3
	27-30 anos	41	8.1
	31-34 anos	66	13.1
	>34 anos	33	6.5
Total		504	100
Antiguidade na Função	< 3 anos	162	32.1
	3-6 anos	103	20.4
	7-10 anos	72	14.3
	11-14 anos	48	9.5
	15-18 anos	44	8.7
	19-22 anos	32	6.3
	23-26 anos	26	5.2
	27-30 anos	11	2.2
	31-34 anos	4	0.8
	>34 anos	2	.4
Total		504	100

(Continua na próxima página)

(Continuação da página anterior)

Variável	Resposta	Frequência	Percentagem
Antiguidade com Hierarquia	< 3 anos	245	48.6
	3-6 anos	121	24
	7-10 anos	65	12.9
	11-14 anos	30	6
	15-18 anos	16	3.2
	19-22 anos	12	2.4
	23-26 anos	4	.8
	27-30 anos	4	.8
	31-34 anos	3	.6
	>34 anos	4	.8
Total		504	100

Anexo III

Tabela 8: Liderança Autêntica - Análise Fatorial e Estatísticas Descritivas.

	Modelo inicial (Todas as variáveis)		Modelo final sem IMP3 e BP1		Estatísticas Descritivas	
	Matriz de Comunalidade	Comp.	Matriz de Comunalidade	Comp. 1		
		Coeficiente		Coeficiente	Média	Desvio padrão
SA1	.69	.83	.70	.83	4.50	1.69
SA2	.72	.85	.73	.86	4.74	1.70
SA3	.63	.79	.63	.80	4.91	1.71
RT1	.77	.88	.78	.88	5.00	1.75
RT2	.74	.86	.76	.87	4.89	1.82
RT3	.78	.88	.80	.89	4.99	1.74
IMP1	.81	.90	.82	.90	4.93	1.77
IMP2	.57	.75	.54	.73	5.32	1.51
IMP3*	.46*	.68			4.58	1.74
IMP4	.64	.80	.61	.78	5.34	1.52
BP1*	.48*	.69			5.20	1.47
BP2	.77	.88	.78	.88	4.82	1.82
BP3	.78	.88	.79	.89	5.07	1.69
BP4	.74	.86	.75	.87	4.77	1.92

* Variáveis não consideradas no modelo final. Valor de comunalidade inferior a 0.5.

Tabela 9: Comprometimento Organizacional - Análise Fatorial e Estatísticas Descritivas.

	Modelo inicial (Todas as variáveis)		Modelo final sem CO3		Estatísticas Descritivas	
	Matriz de Comunalidade	Comp. 1	Matriz de Comunalidade	Comp. 1		
		Coeficiente		Coeficiente	Média	Desvio padrão
CO1	.51	.71	.50	.71	5.71	1.34
CO2	.74	.86	.75	.86	4.83	1.66
CO3*	.39*	.62			3.72	1.78
CO4	.75	.87	.75	.87	4.49	1.64
CO5	.84	.91	.85	.92	5.08	1.63
CO6	.86	.93	.86	.93	5.04	1.65
CO7	.81	.90	.82	.91	5.01	1.63
CO8	.60	.78	.62	.79	5.71	1.45
CO9	.70	.83	.69	.83	4.06	1.76

* Variável não consideradas no modelo final. Valor de comunalidade inferior a 0.5.

Tabela 10: Análise Fatorial e Estatísticas Descritivas - variáveis medidoras de SVLNC.

	Modelo sem Saída5, Lealdade5, Negligência1 Negligência5, Cinismo1, Cinismo6					Estatísticas Descritivas			
	Matriz de Comun. inicial	Matriz de Comun.	Matriz de componente rotativa						
			1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
Saída1	.73	.74	.86					4.20	2.03
Saída2	.84	.85	.92					3.43	1.99
Saída3	.73	.77	.88					2.41	1.69
Saída4	.82	.83	.91					2.82	1.98
Saída5**	.40**							3.31	2.02
Voz1	.56	.56	.75					5.40	1.46
Voz2	.70	.70	.83					5.67	1.22
Voz3	.77	.78	.87					5.95	1.05
Voz4	.61	.62	.78					5.60	1.38
Voz5	.64	.64	.80					5.81	1.25
Lealdade1	.78	.81	.89					4.68	1.58
Lealdade2	.79	.88	.94					4.88	1.51
Lealdade3	.83	.91	.95					4.78	1.52
Lealdade4	.66	.60	.77					4.78	1.50
Lealdade5**	.43**							5.05	1.58
Negligên1**	.39**							1.21	.76
Negligên2	.59	.55	.73					1.42	1.06
Negligên3	.65	.78	.88					1.83	1.40
Negligên4	.58	.74	.86					2.44	1.65
Negligên5**	.41**							1.30	.91
Cinismo1*	.55							3.56	1.68
Cinismo2	.46	.55	.72					3.55	1.88
Cinismo3	.52	.56	.75					3.04	2.00
Cinismo4	.57	.58	.71					2.98	1.90
Cinismo5	.50	.50	.70					2.69	1.91
Cinismo6	.43							2.05	1.43

* Variável não considerada no modelo final por ter sido associada à dimensão Lealdade e não Cinismo.

** Variáveis não consideradas no modelo final.

Anexo IV

Tabela 11: Matriz de Correlações entre Itens de SVLNC

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1. Saída1	--																									
2. Saída2	.82**	--																								
3. Saída3	.59**	.71**	--																							
4. Saída4	.68**	.75**	.82**	--																						
5. Saída5	.45**	.49**	.36**	.48**	--																					
6. Voz1	-.14**	-.18**	-.13**	-.17**	-.07	--																				
7. Voz2	-.13**	-.14**	-.08*	-.10**	-.04	.58**	--																			
8. Voz3	-.11**	-.14**	-.11**	-.15**	-.03	.63**	.72**	--																		
9. Voz4	-.13**	-.13**	-.09*	-.14**	-.13**	.40**	.52**	.59**	--																	
10. Voz5	-.10**	-.16**	-.16**	-.17**	-.10*	.45**	.52**	.58**	.66**	--																
11. Lealdade1	-.29**	-.31**	-.26**	-.28**	-.20**	.30**	.33**	.31**	.39**	.34**	--															
12. Lealdade2	-.25**	-.25**	-.26**	-.27**	-.20**	.27**	.29**	.28**	.32**	.27**	.81**	--														
13. Lealdade3	-.21**	-.21**	-.24**	-.24**	-.15**	.23**	.26**	.23**	.29**	.26**	.80**	.90**	--													
14. Lealdade4	-.21**	-.22**	-.19**	-.20**	-.18**	.20**	.22**	.22**	.28**	.23**	.58**	.59**	.64**	--												
15. Lealdade5	-.13**	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*	.13**	.23**	.17**	.28**	.15**	.37**	.37**	.41**	.58**	--											
16. Negligência1	.06	.11**	.10**	.09*	.07	-.10*	-.14**	-.15**	-.14**	-.16**	-.00	-.00	.01	.03	.01	--										
17. Negligência2	.19**	.21**	.21**	.20**	.20**	-.14**	-.21**	-.11**	-.18**	-.15**	-.24**	-.23**	-.22**	-.15**	-.13**	.37**	--									
18. Negligência3	.20**	.19**	.18**	.23**	.20**	-.22**	-.30**	-.27**	-.36**	-.27**	-.28**	-.21**	-.19**	-.20**	-.15**	.26**	.47**	--								
19. Negligência4	.22**	.19**	.12**	.18**	.17**	-.13**	-.22**	-.15**	-.19**	-.17**	-.24**	-.19**	-.16**	-.12**	-.06	.23**	.41**	.68**	--							
20. Negligência5	.16**	.19**	.14**	.19**	.16**	-.13**	-.17**	-.11**	-.11**	-.13**	-.19**	-.18**	-.18**	-.07	-.07	.30**	.36**	.33**	.32**	--						
21. Cinismo1	.28**	.33**	.24**	.29**	.22**	-.41**	-.35**	-.33**	-.38**	-.34**	-.61**	-.50**	-.51**	-.52**	-.35**	-.02	.17**	.29**	.24**	.15**	--					
22. Cinismo2	.17**	.22**	.18**	.23**	.21**	-.16**	-.09*	-.09*	-.10*	-.06	-.28**	-.23**	-.23**	-.25**	-.09*	.08*	.16**	.15**	.16**	.20**	.20**	--				
23. Cinismo3	.19**	.21**	.16**	.20**	.18**	-.21**	-.17**	-.18**	-.20**	-.20**	-.32**	-.28**	-.27**	-.24**	-.13**	.18**	.23**	.26**	.26**	.24**	.36**	.35**	--			
24. Cinismo4	.18**	.21**	.15**	.20**	.19*	-.31**	-.28**	-.30**	-.37**	-.43**	-.34**	-.24**	-.21**	-.21**	-.10*	.15**	.20**	.32**	.25**	.20**	.37**	.31**	.42**	--		
25. Cinismo5	.225**	.25**	.24**	.26**	.20**	-.15**	-.17**	-.18**	-.31**	-.26**	-.37**	-.26**	-.26**	-.22**	-.11**	.13**	.26**	.28**	.30**	.22**	.31**	.34**	.38**	.35**	--	
26. Cinismo6	.189**	.21**	.17**	.20**	.18**	-.20**	-.19**	-.19**	-.24**	-.28**	-.23**	-.19**	-.17**	-.12**	-.11**	.24**	.22**	.29**	.26**	.35**	.25**	.20**	.32**	.37**	.40**	--

* A correlação é significativa no nível .05 (1 extremidade).

** A correlação é significativa no nível .01 (1 extremidade).

Anexo V

Tabela 12: Teste T para a Variável Género.

	t	df	Significância
			Unilateral p
LA	-2.27	502	.01*
CO	-1.69	502	.05*
Voz	-1.57	502	.06
Saída	.68	502	.25
Lealdade	-1.55	502	.06
Cinismo	-.36	502	.37
Negligência	1.52	502	.06

* A correlação é significativa no nível .05 (unilateral).

Anexo VI

Tabela 13: ANOVA Escalão Etário

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
LA	Entre Grupos	7.32	8	.91	.91	.505
	Nos grupos	495.68	495	1.00		
	Total	503	503			
CO	Entre Grupos	12.16	8	1.52	1.53	.143
	Nos grupos	490.84	495	.99		
	Total	503	503			
Voz	Entre Grupos	18.92	8	2.36	2.42	.014*
	Nos grupos	484.08	495	.98		
	Total	503	503			
Saída	Entre Grupos	63.97	8	8.00	9.02	.000**
	Nos grupos	439.03	495	.89		
	Total	503	503			
Lealdade	Entre Grupos	13.78	8	1.72	1.74	.086
	Nos grupos	489.22	495	.99		
	Total	503	503			
Cinismo	Entre Grupos	5.39	8	.67	.67	.718
	Nos grupos	497.61	495	1.01		
	Total	503	503			
Negligência	Entre Grupos	19.04	8	2.38	2.43	.014*
	Nos grupos	483.96	495	.98		
	Total	503	503			

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 14: ANOVA Estado Civil.

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
LA	Entre Grupos	6.47	4	1.62	1.63	.166
	Nos grupos	496.53	499	1.00		
	Total	503	503			
CO	Entre Grupos	5.87	4	1.47	1.47	.209
	Nos grupos	497.13	499	1.00		
	Total	503	503			
Voz	Entre Grupos	9.72	4	2.43	2.46	.045*
	Nos grupos	493.28	499	.99		
	Total	503	503			
Saída	Entre Grupos	21.11	4	5.28	5.47	.000*
	Nos grupos	481.89	499	.97		
	Total	503	503			
Lealdade	Entre Grupos	1.14	4	.28	.28	.889
	Nos grupos	501.86	499	1.01		
	Total	503	503			
Cinismo	Entre Grupos	5.30	4	1.32	1.33	.258
	Nos grupos	497.70	499	1.00		
	Total	503	503			
Negligência	Entre Grupos	7.48	4	1.87	1.88	.112
	Nos grupos	495.52	499	.99		
	Total	503	503			

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 15: ANOVA Escolaridade.

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
LA	Entre Grupos	7.32	8	.91	.91	.505
	Nos grupos	495.68	495	1.00		
	Total	503	503			
CO	Entre Grupos	12.16	8	1.52	1.53	.143
	Nos grupos	490.84	495	.99		
	Total	503	503			
Voz	Entre Grupos	18.92	8	2.36	2.42	.014*
	Nos grupos	484.08	495	.98		
	Total	503	503			
Saída	Entre Grupos	63.97	8	8.00	9.02	.000**
	Nos grupos	439.03	495	.89		
	Total	503	503			
Lealdade	Entre Grupos	13.78	8	1.72	1.74	.086
	Nos grupos	489.22	495	.99		
	Total	503	503			
Cinismo	Entre Grupos	5.39	8	.67	.67	.718
	Nos grupos	497.61	495	1.01		
	Total	503	503			
Negligência	Entre Grupos	19.04	8	2.38	2.43	.014*
	Nos grupos	483.96	495	.98		
	Total	503	503			

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 16: ANOVA Atividade da Organização.

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
LA	Entre Grupos	35.68	9	3.96	4.19	.000**
	Nos grupos	467.32	494	.95		
	Total	503	503			
CO	Entre Grupos	18.39	9	2.04	2.08	.030**
	Nos grupos	484.61	494	.98		
	Total	503	503			
Voz	Entre Grupos	13.35	9	1.48	1.50	.146
	Nos grupos	489.65	494	.99		
	Total	503	503			
Saída	Entre Grupos	23.44	9	2.60	2.68	.005**
	Nos grupos	479.56	494	.97		
	Total	503	503			
Lealdade	Entre Grupos	24.22	9	2.69	2.78	.004**
	Nos grupos	478.78	494	.97		
	Total	503	503			
Cinismo	Entre Grupos	17.92	9	1.99	2.03	.035*
	Nos grupos	485.08	494	.98		
	Total	503	503			
Negligência	Entre Grupos	17.47	9	1.94	1.97	.040*
	Nos grupos	485.53	494	.98		
	Total	503	503			

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 17: ANOVA Senioridade.

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
LA	Entre Grupos	9.79	7	1.40	1.41	.200
	Nos grupos	493.21	496	.99		
	Total	503	503			
CO	Entre Grupos	44.49	7	6.36	6.88	.000**
	Nos grupos	458.51	496	.92		
	Total	503	503			
Voz	Entre Grupos	48.20	7	6.89	7.51	.000**
	Nos grupos	454.80	496	.92		
	Total	503	503			
Saída	Entre Grupos	14.75	7	2.11	2.14	.038*
	Nos grupos	488.25	496	.98		
	Total	503	503			
Lealdade	Entre Grupos	16.71	7	2.39	2.44	.018*
	Nos grupos	486.29	496	.98		
	Total	503	503			
Cinismo	Entre Grupos	18.38	7	2.63	2.69	.010**
	Nos grupos	484.62	496	.98		
	Total	503	503			
Negligência	Entre Grupos	10.06	7	1.44	1.45	.185
	Nos grupos	492.94	496	.99		
	Total	503	503			

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 18: ANOVA Antiguidade na Organização.

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
LA	Entre Grupos	6.06	9	.67	.67	.737
	Nos grupos	496.94	494	1.01		
	Total	503	503			
CO	Entre Grupos	18.70	9	2.08	2.12	.027*
	Nos grupos	484.30	494	.98		
	Total	503	503			
Voz	Entre Grupos	10.86	9	1.21	1.21	.285
	Nos grupos	492.14	494	1.00		
	Total	503	503			
Saída	Entre Grupos	58.56	9	6.51	7.23	.000**
	Nos grupos	444.44	494	.90		
	Total	503	503			
Lealdade	Entre Grupos	21.11	9	2.35	2.40	.011*
	Nos grupos	481.89	494	.98		
	Total	503	503			
Cinismo	Entre Grupos	17.06	9	1.90	1.93	.046*
	Nos grupos	485.94	494	.98		
	Total	503	503			
Negligência	Entre Grupos	20.02	9	2.22	2.28	.017*
	Nos grupos	482.98	494	.98		
	Total	503	503			

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 19: ANOVA Antiguidade na Função.

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
LA	Entre Grupos	21.58	9	2.40	2.46	.009**
	Nos grupos	481.42	494	.97		
	Total	503	503			
CO	Entre Grupos	18.00	9	2.00	2.04	.034*
	Nos grupos	485.00	494	.98		
	Total	503	503			
Voz	Entre Grupos	12.18	9	1.35	1.36	.203
	Nos grupos	490.82	494	.99		
	Total	503	503			
Saída	Entre Grupos	36.34	9	4.04	4.27	.000**
	Nos grupos	466.66	494	.94		
	Total	503	503			
Lealdade	Entre Grupos	20.28	9	2.25	2.31	.015*
	Nos grupos	482.72	494	.98		
	Total	503	503			
Cinismo	Entre Grupos	35.27	9	3.92	4.14	.000**
	Nos grupos	467.73	494	.95		
	Total	503	503			
Negligência	Entre Grupos	13.77	9	1.53	1.54	.129
	Nos grupos	489.23	494	.99		
	Total	503	503			

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 20: ANOVA Antiguidade com a Hierarquia.

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
LA	Entre Grupos	2.18	9	.24	.24	.989
	Nos grupos	500.82	494	1.01		
	Total	503	503			
CO	Entre Grupos	3.41	9	.38	.38	.947
	Nos grupos	499.59	494	1.01		
	Total	503	503			
Voz	Entre Grupos	5.98	9	.66	.66	.745
	Nos grupos	497.02	494	1.01		
	Total	503	503			
Saída	Entre Grupos	14.16	9	1.57	1.59	.115
	Nos grupos	488.84	494	.99		
	Total	503	503			
Lealdade	Entre Grupos	4.67	9	.52	.51	.864
	Nos grupos	498.33	494	1.01		
	Total	503	503			
Cinismo	Entre Grupos	6.50	9	.72	.72	.692
	Nos grupos	496.50	494	1.01		
	Total	503	503			
Negligência	Entre Grupos	9.94	9	1.10	1.11	.356
	Nos grupos	493.06	494	1.00		
	Total	503	503			

Anexo VII

Tabela 21: Testes pos-hoc - Escalão Etário.

Variável	Teste Pos-hoc	Grupo i	Grupo j	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
Voz	Tukey HSD	20-25 anos	36-40 anos	-.74	.22	.024*
		20-25 anos	56-60 anos	-.67	.21	.033*
Saída	Tukey HSD	20-25 anos	46-50 anos	.64	.19	.023*
		20-25 anos	51-55 anos	.79	.19	.001**
		20-25 anos	56-60 anos	1.09	.20	.000**
		20-25 anos	>60 anos	1.37	.25	.000**
		26-30 anos	56-60 anos	.69	.20	.020*
		26-30 anos	>60 anos	.98	.25	.004**
		31-35 anos	56-60 anos	.91	.24	.006**
		31-35 anos	>60 anos	1.19	.28	.001**
		36-40 anos	>60 anos	.74	.23	.031*
		41-45 anos	51-55 anos	.56	.14	.003**
		41-45 anos	56-60 anos	.86	.15	.000**
		41-45 anos	>60 anos	1.15	.21	.000**
		46-50 anos	>60 anos	.73	.21	.014*
	Scheffe	20-25 anos	51-55 anos	.79	.19	.031*
		20-25 anos	56-60 anos	1.09	.20	.000**
		20-25 anos	>60 anos	1.37	.25	.000**
		31-35 anos	>60 anos	1.19	.28	.026*
		41-45 anos	56-60 anos	.86	.15	.000**
		41-45 anos	>60 anos	1.15	.21	.000**
Negligência	Tukey HSD	20-25 anos	56-60 anos	.70	.21	.019*

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 22: Testes pos-hoc - Estado Civil.

Variável	Teste Pos-hoc	Grupo i	Grupo j	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
Voz	Tukey HSD	Solteiro(a)	Casado(a)	-.30	.11	.037*
Saída	Tukey HSD	Solteiro(a)	União de Facto	.53	.16	.011*
		Solteiro(a)	Casado(a)	.36	.10	.006**
		Solteiro(a)	Divorciado(a)	.55	.16	.005**
	Scheffe	Solteiro(a)	União de Facto	.53	.16	.033*
		Solteiro(a)	Casado(a)	.36	.10	.020*
		Solteiro(a)	Divorciado(a)	.55	.16	.018*

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 23: Testes pos-hoc - Escolaridade.

Variável	Teste Pos-hoc	Grupo i	Grupo j	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
Saída	Tukey HSD	Ensino básico 2º Ciclo (atual 6º Ano)	Licenciatura (pós-Bolonha)	-1.58	.49	.039*
		Ensino básico 2º Ciclo (atual 6º Ano)	Doutoramento	-1.89	.59	.036*
		Ensino básico 3º Ciclo (atual 9º Ano)	Licenciatura (pós-Bolonha)	-.84	.16	.000**
		Ensino básico 3º Ciclo (atual 9º Ano)	Mestrado	-.67	.13	.000**
		Ensino básico 3º Ciclo (atual 9º Ano)	Doutoramento	-1.15	.35	.033*
		Licenciatura (pré-Bolonha)	Licenciatura (pós-Bolonha)	-.58	.14	.002**
		Licenciatura (pré-Bolonha)	Mestrado	-.41	.11	.007**
	Scheffee	Ensino básico 3º Ciclo (atual 9º Ano)	Licenciatura (pós-Bolonha)	-.84	.16	.001**
		Ensino básico 3º Ciclo (atual 9º Ano)	Mestrado	-.67	.13	.001**
		Licenciatura (pré-Bolonha)	Licenciatura (pós-Bolonha)	-.58	.14	.041*

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 24: Testes pos-hoc - Atividade da Organização.

Variável	Teste Pos-hoc	Grupo i	Grupo j	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
LA	Tukey HSD	Bancos, Seguradoras	Saúde	.59	.18	.047*
		Bancos, Seguradoras	Ensino	.66	.20	.03*
		Saúde	Telecomunicações e/ou Informática	-.89	.22	.003**
		Administração Pública	Telecomunicações e/ou Informática	-.88	.22	.003**
		Telecomunicações e/ou Informática	Ensino	.97	.24	.002**
CO	Tukey HSD	Bancos, Seguradoras	Telecomunicações e/ou Informática	-.54	.16	.022*
		Saúde	Telecomunicações e/ou Informática	-.78	.23	.023*
Saída	Tukey HSD	Bancos, Seguradoras	Saúde	-.76	.19	.002**
		Saúde	Telecomunicações e/ou Informática	.75	.22	.029*
Lealdade	Tukey HSD	Saúde	Telecomunicações e/ou Informática	-.75	.22	.030*
		Administração Pública	Telecomunicações e/ou Informática	-.82	.22	.010**

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 25: Testes pos-hoc - Escalão Etário.

Variável	Teste Pos-hoc	Grupo i	Grupo j	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
CO	Tukey HSD	Pessoal Administrativo e Similares	Liderança - Presidente, Diretor Geral.	-1.02	.27	.005**
		Assistente Operacional ou Técnico	Liderança - Presidente, Diretor Geral.	-.98	.26	.004**
		Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	Liderança - Coordenador ou Supervisor.	-.62	.12	.000**
		Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	Liderança - Presidente, Diretor Geral.	-1.10	.22	.000**
		Especialista e Quadros Técnicos Superiores	Liderança - Coordenador ou Supervisor.	-.44	.11	.003*
		Especialista e Quadros Técnicos Superiores	Liderança - Presidente, Diretor Geral.	-.92	.22	.001**
	Scheffe	Assistente Operacional ou Técnico	Liderança - Presidente, Diretor Geral.	-.98	.26	.045*
		Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	Liderança - Coordenador ou Supervisor.	-.62	.12	.001**
		Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	Liderança - Presidente, Diretor Geral.	-1.10	.22	.001**
		Especialista e Quadros Técnicos Superiores	Liderança - Coordenador ou Supervisor.	-.44	.11	.040*
		Especialista e Quadros Técnicos Superiores	Liderança - Presidente, Diretor Geral.	-.92	.22	.017*
Voz	Tukey HSD	Estagiário	Liderança - Coordenador ou Supervisor.	-.92	.29	.032*
		Pessoal Administrativo e Similares	Liderança - Coordenador ou Supervisor.	-.75	.20	.005**
		Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	Liderança - Coordenador ou Supervisor.	-.71	.12	.000**
		Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	Liderança - Presidente, Diretor Geral.	-.73	.22	.023*
		Especialista e Quadros Técnicos Superiores	Liderança - Coordenador ou Supervisor.	-.37	.11	.028*
	Scheffe	Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	Liderança - Coordenador ou Supervisor.	-.71	.12	.000**
Saída	Tukey HSD	Estagiário	Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	.98	.30	.027*
	Tukey HSD	Estagiário	Especialista e Quadros Técnicos Superiores	.95	.30	.033*

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 26: Testes pos-hoc - Antiguidade na Organização.

Variável	Teste Pos-hoc	Grupo i	Grupo j	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
Saída	Tukey HSD	< 3 anos	27-30 anos	.67	.18	.005**
		< 3 anos	31-34 anos	.84	.15	.000**
		< 3 anos	>34 anos	.97	.19	.000**
		3-6 anos	27-30 anos	.66	.19	.025*
		3-6 anos	31-34 anos	.82	.17	.000**
		3-6 anos	>34 anos	.95	.21	.000**
		7-10 anos	31-34 anos	.77	.21	.013*
		7-10 anos	>34 anos	.90	.24	.010**
		11-14 anos	31-34 anos	.68	.21	.045*
		11-14 anos	>34 anos	.81	.24	.030*
		15-18 anos	31-34 anos	.85	.20	.001**
		15-18 anos	>34 anos	.98	.23	.001**
		23-26 anos	31-34 anos	.52	.16	.035*
		23-26 anos	>34 anos	.65	.20	.033*
	Scheffe	< 3 anos	31-34 anos	.84	.15	.000**
		< 3 anos	>34 anos	.97	.19	.003**
		3-6 anos	31-34 anos	.82	.17	.007**
		3-6 anos	>34 anos	.95	.21	.014*
		15-18 anos	31-34 anos	.85	.20	.034*
		15-18 anos	>34 anos	.98	.23	.036*
Lealdade	Tukey HSD	< 3 anos	15-18 anos	.72	.19	.008**
Cinismo	Tukey HSD	< 3 anos	23-26 anos	-.49	.15	.038*
Negligência	Tukey HSD	3-6 anos	31-34 anos	.62	.18	.017*

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Tabela 27: Testes pos-hoc - Antiguidade na Função.

Variável	Teste Pos-hoc	Grupo i	Grupo j	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
CO	Tukey HSD	< 3 anos	15-18 anos	.57	.17	.025*
Saída	Tukey HSD	< 3 anos	19-22 anos	.76	.19	.003**
		3-6 anos	19-22 anos	.74	.20	.007**
		7-10 anos	15-18 anos	-.62	.19	.029*
		11-14 anos	15-18 anos	-.66	.20	.041*
		15-18 anos	19-22 anos	1.10	.23	.000**
	Scheffee	15-18 anos	19-22 anos	1.10	.23	.005**
Lealdade	Tukey HSD	< 3 anos	3-6 anos	.43	.12	.023*
Cinismo	Tukey HSD	< 3 anos	7-10 anos	-.48	.14	.020*
		< 3 anos	11-14 anos	-.66	.16	.002**
		< 3 anos	15-18 anos	-.68	.17	.002**

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.

Antiguidade com a Hierarquia

(Sem evidência de diferença de médias entre grupos)