



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Porquê Mudar de Emprego? O papel da Gestão de Recompensas e Benefícios e a Perceção de Ajustamento Pessoa-Organização na relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de Turnover: Um estudo na área de TI

Dora Meira Durão

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Integrada,  
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2022



Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Porquê Mudar de Emprego? O papel da Gestão de Recompensas e Benefícios e a Perceção de Ajustamento Pessoa-Organização na relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de Turnover: Um estudo na área de TI

Dora Meira Durão

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Integrada,  
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2022



## **Agradecimentos**

Neste momento, fecho aqui o que muito provavelmente será o fim do meu percurso académico. Foram 5 anos muito desafiantes, cheios de aprendizagem e superações. Ao concluir mais uma etapa da minha vida, vale a pena agradecer a todas as pessoas que fizeram parte desta caminhada e que, de uma maneira ou de outra, a tornaram mais bonita.

Agradeço em primeiro lugar à Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, pelo profissionalismo e pela total disponibilidade para me acompanhar, mas sobretudo pela tranquilidade e confiança que demonstrou nos momentos certos. Agradeço, ainda, por nunca ter desistido de mim e por toda a paciência.

Ao ISCTE por ter possibilitado a conclusão do meu percurso académico e a todos os Docentes com quem tive o privilégio de me cruzar.

A todos os participantes do estudo, que se disponibilizaram a responder e partilhar o meu questionário, proporcionado o desenvolvimento do estudo.

À Ana Vaz pelo companheirismo e pelas inúmeras palavras de ajuda durante esta fase das nossas vidas que tivemos oportunidade de partilhar.

À minha mãe pelo amor incondicional, por ser sempre o meu porto de abrigo mais seguro e pelos esforços que sempre tem feito por mim e para me ver feliz.

À minha irmã por torcer pelo meu sucesso e por acreditar sempre nas minhas capacidades.

Por último, aos meus amigos e amigas de sempre, que não só nesta fase, mas em todo o meu percurso de vida me têm acompanhado, e que sempre estiveram ao meu lado para festejar todas as minhas conquistas e tornar mais fáceis todos os contratempos.



## Resumo

Adquirir vantagem competitiva e potenciar os resultados organizacionais são alguns dos principais objetivos das organizações na atualidade. Os avanços tecnológicos têm exigido cada vez mais profissionais bem preparados, e como reflexo destes avanços o capital humano ganha uma maior visibilidade, tornando-se essencial para o crescimento das organizações. Neste cenário, em que o conhecimento especializado é valorizado, revela-se preponderante investir no estudo de variáveis psicológicas, que permitam ampliar o conhecimento sobre o comportamento do indivíduo em contexto organizacional. Aliado a estes fatores, surge a intenção de *turnover* (IT), como sendo a variável mais estudado por estas organizações, dada a visível elevada taxa de rotatividade externa.

Tendo em conta todas estas tendências, o presente estudo tem como principal objetivo estudar a intenção de *turnover* em profissionais do setor das tecnologias da informação (TI). Pretende-se, ainda, compreender de que forma a liderança autêntica (LA), por meio da gestão de recompensas e benefícios (GRB) e do ajustamento pessoa-organização (APO), podem colmatar a vontade de abandono.

Foi realizado um estudo com uma abordagem quantitativa correlacional, recorrendo-se a um questionário *online*, aplicado a uma amostra de 174 colaboradores de TI.

Os resultados evidenciam a existência de uma relação negativa e significativa entre a LA e a IT, sendo esta relação mediada de forma combinada e sequencial pela GRB e pelo APO. Para além disso, é verificada a existência de mediações da GRB e do APO de modo isolado na relação principal.

Este estudo reforça a necessidade da adoção de um estilo de liderança autêntico para a diminuição da intenção de abandono da organização. E, também, como a GRB e o APO podem traduzir-se em resultados positivos para o indivíduo e para a organização num todo.

Palavras-Chave: liderança autêntica; gestão de recompensas e benefícios, ajustamento pessoa-organização; intenção de *turnover*; tecnologias da informação.

Códigos de classificação APA: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior





## **Abstract**

Acquiring competitive advantage and enhancing organizational results are some of the main objectives of organizations today. Technological advances have increasingly demanded well-prepared professionals, and as a result of these advances, human capital gains greater visibility, becoming essential for the growth of organizations. In this scenario, in which specialized knowledge is valued, it is important to invest in the study of psychological variables, which allow increasing knowledge about the behavior of the individual in an organizational context. Allied to these factors, turnover intention appears as the most studied variable by these organizations, given the visible high rate of external turnover.

Taking into account all these trends, the main objective of this study is to study the turnover intention in professionals in the information technology sector. It is also intended to understand how authentic leadership, through the management of rewards and benefits and person-organization adjustment, can overcome these professionals intention of abandoning their employer organizations.

For data collection, a study was carried out with a quantitative correlational approach, using an online questionnaire to a sample of 174 information technology employees. The results show the existence of a negative and significant relationship between authentic leadership and turnover intention, and this relationship is mediated in a combined and sequential way by the management of rewards and benefits and by the person-organization adjustment. Furthermore, it is verified the existence of mediations of the management of rewards and benefits and of the person-organization adjustment in an isolated way in the main relationship.

This study reinforces the need to adopt an authentic leadership style to reduce the intention to leave the organization. And also how the management of rewards and benefits and the adjustment of the person to the organization can translate into positive results for the individual and for the organization as a whole.

**Keywords:** authentic leadership; rewards and benefits management, person-organization adjustment; turnover intention; information technologies.

APA's classification codes: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior



## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Parte I</b> .....	5
<b>1. Enquadramento Teórico</b> .....	5
1.1 Os profissionais de TI .....	5
1.2 Intenção de <i>Turnover</i> no setor das Tecnologias da Informação .....	6
1.3 Liderança Autêntica .....	11
1.4 A Gestão de Recompensas e Benefícios como variável mediadora .....	18
1.5 O Ajustamento Pessoa-Organização como variável mediadora .....	21
1.6 Relação entre Liderança Autêntica, Intenção de <i>Turnover</i> , Gestão de Recompensas e Benefícios e Ajustamento Pessoa-Organização .....	24
<b>Parte II</b> .....	31
<b>2. Método</b> .....	31
2.1 Procedimentos e Participantes .....	31
2.2 Instrumento e medidas .....	32
<b>Parte III</b> .....	37
<b>3. Resultados</b> .....	37
3.1 Análise das medidas descritivas e associação entre as variáveis .....	37
3.2. Teste ao Modelo de Investigação .....	40
<b>Parte IV. Discussão</b> .....	46
4.1 Conclusões .....	46
4.2 Implicações Teóricas e Práticas .....	50
4.3 Limitações e sugestões de estudos futuros .....	53
<b>Referências</b> .....	56
<b>Anexos</b> .....	73
Anexo A – Consentimento Informado .....	73
Anexo B - Questionário .....	74



## **Índice de Quadros**

Quadro 1.1 - Síntese das dimensões da liderança autêntica .....	14
Quadro 1.2 - Síntese dos estilos de liderança .....	17
Quadro 1.3 - Síntese das dimensões do ajustamento.....	23
Quadro 3.1 - Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas .....	40
Quadro 3.2 – Teste do Modelo de Investigação .....	44

## **Índice de Figuras**

Figura 1.1 - Modelo Investigação.....	30
Figura 3.1 - Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados.....	44



## **Lista de Abreviaturas**

**LA** - Liderança Autêntica

**GRB** - Gestão de Recompensas e Benefícios

**APO** - Ajustamento Pessoa-Organização

**IT** - Intenção de *Turnover*

**TI** - Tecnologias da Informação





## Introdução

Vivemos num mundo onde ocorrem mudanças constantes. A tecnologia evolui rapidamente, as exigências, a globalização e a competitividade entre as organizações tem aumentado ao longo dos anos (Bartik et al., 2020). Paralelamente, o crescimento e a abertura da economia têm vindo também a potenciar o aumento dos indivíduos no mercado de trabalho com talento e conhecimento especializado em determinada área, sendo que por especialistas se entende os indivíduos com formação superior e experiência profissional, que lhes permite ser reconhecidos como tal no seu meio (Donthu & Gustafsson, 2020; Teece, 2003).

Adicionalmente, com a chegada da pandemia *covid-19*, o setor tecnológico ganhou maior relevância, dado que a tecnologia deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade de todos nós. É inegável que a crise sanitária fez com que a adesão a novas soluções tecnológicas fosse acelerada nas indústrias de todos os setores. As empresas tiveram de se adaptar rapidamente à nova realidade, para melhorar a entrega, produção e, conseqüentemente, gerar resultados. Isto só foi possível, em grande parte, por causa da tecnologia (Bartik et al., 2020; Maqui & Morris, 2021).

Vivemos na era da indústria 4.0, onde as empresas que conseguirem manter-se nessa transição tecnológica conseguirão manter-se vivas. Assim, as empresas de conhecimento intensivo, entre as quais estão incluídas as empresas de TI, ganham uma maior importância, sendo definidas como organizações cujo principal input utilizado para gerar os seus produtos e serviços é o conhecimento especializado da sua força de trabalho (Alpar, 2020; Teece, 2003). Nesta ótica, torna-se importante, atrair, desenvolver e reter pessoas com elevado potencial profissional para integrarem as suas equipas (Donthu & Gustafsson, 2020; Holtom et al., 2008).

Dessa forma, a possibilidade de os colaboradores voluntariamente decidirem sair da organização, torna-se uma das principais preocupações das organizações de TI, tendo em conta o visível aumento da taxa de rotatividade dos profissionais desta área (Ahmad & Begum, 2020; Scott et al., 2021). A IT apresenta-se, assim, como um dos temas mais estudados na literatura, pela possível contribuição para um declínio da produtividade, da eficiência e dos lucros das organizações de TI (Huang & Hsiao, 2007). Para impedir que isto aconteça, torna-se preponderante aferir quais os fatores que os indivíduos mais valorizam na realidade organizacional, e que poderão vir a determinar a sua saída.

São diversos os motivos que levam os indivíduos altamente qualificados a quererem abandonar o seu trabalho, contudo, de entre os inúmeros preditores da IT há que destacar a liderança, uma vez que a promoção de uma boa liderança nunca foi tão evidente como agora, sendo atualmente uma necessidade e não uma opção. Particularmente, cada vez mais são necessários líderes autênticos, que sejam transparentes, estejam cientes dos seus valores e que conduzam a organização com uma perspetiva moral e ética. Este tipo de liderança trará não só vantagens competitivas para a organização, como também realização, crescimento pessoal positivo e autodesenvolvimento dos seus colaboradores (Ausar et al., 2016; Bhatti et al., 2022; Cao et al., 2020). A LA pode então ser vista como um comportamento que fortalece a confiança sentida pelos seus colaboradores e a sua identificação com a organização, reduzindo não só a IT, bem como fomentam perceções positivas dos indivíduos, desenvolvendo o sentimento de pertença e a perceção de APO (Walumbwa et al., 2008).

De forma a perceber a relevância da congruência entre as pessoas e as organizações, têm-se desenvolvido investigações que pretendem providenciar uma melhor compreensão do que é exatamente, neste caso, o APO, bem como dos seus antecedentes e consequências (Cunha et al., 2007). Pois, no fundo, torna-se importante a retenção de indivíduos que se revelem empenhados e comprometidos com a premissa de auxiliar as organizações nos mais variados desafios que possam surgir.

Cada vez mais, as pessoas procuram locais de trabalho onde haja, de facto, uma congruência entre a sua personalidade e as características do mesmo (e.g. Cable & Judge, 1995; Ketkaew et al., 2020). Esta congruência ocorre quando os valores de ambos se conjugam, a organização torna-se mais atrativa, potenciando a identificação e a internalização do indivíduo com a mesma. Deste ajustamento provêm efeitos positivos, nomeadamente na intenção do colaborador permanecer na organização (Kristof-Brown et al., 2005). E isto só será possível se existir de facto essa transparência e transmissão de valores por parte dos líderes autênticos. Todavia, torna-se importante ter em conta um outro fator intermediário.

Sabe-se que os profissionais da área de TI estão cientes de que são cobiçados pelo mercado, o que faz com que acabem por procurar constantemente uma oportunidade mais favorável. Ou seja, em alguns dos casos, mesmo estando satisfeitos com as funções que desempenham, ambiente de trabalho, ou até mesmo com o salário, estão abertos a ouvir novas propostas. Face a esta situação, as empresas têm apostado em formas de investir

nas recompensas e benefícios dados aos seus colaboradores. Até ao momento, procurou-se compreender as motivações e satisfação destes profissionais, afirmando que a satisfação decorre de alguns elementos tais como as oportunidades de promoção, a formação, a flexibilidade, entre outros elementos (Westlund et al., 2008). Contudo, quase nenhum estudo procurou abarcar na totalidade o quanto as recompensas e benefícios dados aos colaboradores poderão interferir no fator de decisão de abandono da organização.

Neste sentido, para além de no presente estudo avaliarmos de que forma é que líderes autênticos podem diminuir a vontade de um colaborador mudar de empresa, também avaliaremos em que medida esta relação acontece por meio das recompensas e benefícios proporcionados ao colaborador e pela perceção de ajustamento do mesmo à organização atual. É importante realçar que o estudo incidirá no contexto dos profissionais de TI.

Desta forma, este estudo assume particular relevância no contexto das empresas de TI, na medida em que o turnover organizacional, para além de se constituir como um indicador económico cuja avaliação assume cada vez maior preponderância na realidade destas organizações, constitui, também, o principal grupo de variáveis do comportamento organizacional. Isto é, o presente estudo, com base nos resultados empíricos, poderá ajudar as empresas de TI a aplicar novas estratégias de retenção de colaboradores e, por sua vez, diminuir a taxa de rotatividade, que reduzirá os custos de recrutamento.

Ainda, importa frisar quais os objetivos específicos do estudo. Particularmente, tentaremos verificar se a LA está negativamente relacionada com a IT, por meio quer da GRB quer do APO, assumindo estas o papel de variáveis mediadoras sequenciais. Para isso, segue-se a revisão de literatura com a contextualização das variáveis em estudo e a apresentação das hipóteses de investigação. Posteriormente, será descrito o método utilizado na recolha de dados, descrevendo os procedimentos, a amostra e os instrumentos utilizados. Mais à frente, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, seguem-se as principais conclusões do estudo, assim como as limitações encontradas, implicações práticas para as organizações e as sugestões para pesquisas futuras.



## Parte I

### 1. Enquadramento Teórico

#### 1.1 Os profissionais de TI

Nos últimos anos o ritmo crescente de inovação tecnológica mudou o papel da tecnologia da informação e dos profissionais envolvidos nesta área. Estes profissionais são desafiados constantemente, têm de se reinventar e desenvolver novas competências, ou evoluir as existentes para atingir os objetivos das empresas (Donthu & Gustafsson, 2020; Niederman et al., 2007). Assim sendo, os profissionais de TI distinguem-se dos profissionais de outras áreas devido ao carácter específico das tarefas, ao carácter específico das relações entre os trabalhadores e às atitudes específicas do seu trabalho, que fazem com que os mesmos necessitem de desafios constantes (Beechman et al, 2008). Desta forma, os profissionais de TI são trabalhadores com alto prestígio (Lubieńska & Jacek, 2012), sendo perfis muito procurados pelas empresas.

Tendo em conta a elevada procura sentida nesta área e a grande escassez de profissionais altamente qualificados, tem-se verificado uma elevada taxa de *turnover* nos profissionais de TI. Desta forma, pode-se considerar que o *turnover* consiste num dos mais perseverantes desafios das organizações de TI (Joseph et al., 2007) já que os mesmos são particularmente difíceis de reter (Niederman et al, 2007) e, ainda, dado ao grande crescimento de oportunidades de novo emprego e à constante evolução tecnológica observada nos dias de hoje.

Para além disso, tem-se verificado que para se manterem competitivas, as organizações de TI têm investido recursos financeiros e tempo para encontrar as pessoas que melhor se alinham às oportunidades em aberto, aos seus objetivos e valores. A aposta recai também na formação e evolução de carreira dos colaboradores, ajudando-os no seu desenvolvimento. Ou seja, se essas pessoas decidirem sair da organização, além do investimento ter sido em vão, a organização terá de despender novamente recursos para encontrar substitutos. E, mesmo que esses lugares possam ser preenchidos por novos recrutamentos e aquisições, nem sempre as competências do novo colaborador são adequadas à tarefa, tendo em vista a falta de experiência e de conhecimentos adquiridos até então (Kappelman et al., 2013).

Para além disso, o foco destas empresas torna-se a necessidade de persuadir os clientes relativamente às suas competências face à concorrência (Donthu & Gustafsson, 2020; Greenwood et al., 2005). Para isto, cada cliente apresenta necessidades específicas às quais estão associados procedimentos e tarefas que não podem ser estandardizados, sendo que a força de trabalho especializada irá ser capaz de corresponder a tais necessidades (Karreman et al., 2002). É, por isso, evidente que para estas empresas as questões relacionadas com a atração, retenção e desenvolvimento dos seus trabalhadores assumem grande importância, dado que o capital humano e o respetivo conhecimento representam o recurso principal da empresa e que existe, entre outros riscos, a possibilidade de os colaboradores decidirem sair da mesma, promovendo, assim, a concorrência (Donthu & Gustafsson, 2020; Alvesson, 2000).

De forma a colmatar estas tendências, as organizações devem implementar políticas de recursos humanos que sejam eficazes ao ponto de reduzir a saída indesejável dos colaboradores, evitando que os melhores recursos existentes na organização, possam abandonar a mesma para outras experiências profissionais levando, assim, à intenção de *turnover* (Ahmad & Begum, 2020; Alubelkassaw, 2018; Beecham et al., 2008; Dockel et al., 2006; Coombs, 2009; Chang et al., 2012; Khuwaja et al., 2020; Scott et al., 2021; Westlund et al., 2008). Adicionalmente, para a implementação dessas políticas, torna-se fulcral identificar que motivos levam os colaboradores de TI a abandonarem o seu local de trabalho e substituí-lo por outro.

## **1.2 Intenção de *Turnover* no setor das Tecnologias da Informação**

A problemática do *turnover* organizacional revelou-se como um dos principais campos de estudo das atitudes e comportamentos organizacionais, sendo que, nos últimos anos, o tema voltou a merecer a atenção dos investigadores. Este interesse relembado deve-se, essencialmente, ao facto de a perda de profissionais que são considerados talentos e com conhecimento intensivo poder influenciar de forma negativa o grau em que as organizações atingem os seus objetivos (Price, 2001).

Contudo, é relevante ter em conta que a investigação realizada nesta área não foca de facto no *turnover* na sua verdadeira definição, mas sim na intenção de *turnover*. Vários estudos inclusive indicam que a “intenção de sair” é o preditor mais forte do *turnover* (Bartunek et al., 2008; Wasti, 2003), revelando-se o precursor cognitivo mais forte para a saída efetiva dos colaboradores da organização.

Apesar de na literatura existirem diversas definições do construto, é consensual que o *turnover* é o fenómeno de entrada de novos colaboradores e saída de outros previamente integrados numa determinada organização e que a intenção de *turnover* diz respeito ao desejo e vontade de abandono da organização por parte do colaborador (Price, 1997; Christopher et al., 2018). Ambos são geralmente medidos através da quantidade de colaboradores que pretendem ou abandonam realmente uma organização (Cascio & Boudreau, 2011).

Desta forma, podemos aferir que estes construtos se distinguem essencialmente por razões meramente metodológicas dado que, durante o desenvolvimento de uma investigação, o *turnover* apresenta-se com uma baixa prevalência, sendo relativamente poucos os colaboradores que abandonam de facto a organização. Porém, durante esse mesmo período, qualquer colaborador pode questionar o facto de permanecer na organização ou não (Christopher et al., 2018).

Embora a intenção de fazer algo seja diferente de colocar em prática, e de alguns autores considerarem que nem todo *turnover* é indesejável (Holtom & Kenworthy, 2005), várias pesquisas revelam que a intenção de *turnover* culmina uma série de comportamentos negativos que levam o indivíduo a abandonar a organização (e.g. Glebbeek & Bax, 2004; Smith et al., 2004). Por essa razão, na presente investigação pretende-se estudar a intenção de *turnover* dos profissionais de TI, de forma a percebermos quais os fatores que influenciam essa mesma vontade, e não o *turnover* efetivo.

Contata-se que a intenção de *turnover* é um fenómeno multidimensional dada a sua complexidade. Pode ter por base motivos individuais ou coletivos, isto é, respetivamente, quando apenas um colaborador pretende abandonar a organização ou quando numa proximidade temporal, dois ou mais colaboradores decidem abandonar a organização, tendo por base processos sociais de contaminação emocional (Alubelkassaw, 2018; Bartunek, et al., 2008; Khuwaja et al., 2020).

Para além disso, a mesma pode ser voluntária, caso seja o próprio indivíduo a tomar a iniciativa de sair da organização, ou involuntária que reflete a iniciativa do empregador terminar a relação de trabalho com o colaborador (Shaw, 2011). Mais recentemente, Lee e colaboradores (2017) adicionaram uma terceira categoria, a “transferência de

colaboradores”, explicada pela passagem de colaboradores de uma organização para uma outra filial, sem a concorrência de novos candidatos à posição.

Não obstante, e como referido anteriormente, para alguns autores, nem todo o *turnover* é negativo. Podendo ainda ser considerado funcional ou disfuncional, de acordo com as qualidades dos colaboradores em questão e posteriores impactos para o sucesso da organização. Isto é, se o desempenho do colaborador for alto, a intenção de *turnover* seria considerada disfuncional para a organização e se o desempenho do colaborador for baixo, a intenção de *turnover* seria organizacionalmente funcional (Allen et al., 2010).

No caso da presente investigação, será pertinente estudar a intenção de *turnover* individual, voluntária e disfuncional, tendo por base os profissionais do contexto das empresas de tecnologia da informação.

Contudo, para que se consiga aprofundar o tema, torna-se fundamental recuar no tempo, pois ao longo dos anos muitas têm sido as teorias que procuram estudar este fenómeno, partindo de abordagens bastante simples a visões mais complexas. Durante mais de 30 anos, os estudos do *turnover* apresentavam-se com uma natureza preditiva, sendo o principal objetivo prever o *turnover* dos trabalhadores para o prevenir e assim, reduzir os seus custos (Hom et al., 2017). Isto é, na literatura podem encontrar-se modelos mais focados nos processos (que tentam explicar como é que as pessoas chegam à decisão final de sair da organização (e.g. modelos de Mobley, 1977; Lee & Mitchell, 1994) e modelos mais focados no conteúdo do *turnover* (que se centram nas razões que levam as pessoas a sair da organização). Existe, assim, um défice explicativo, dado que os modelos explicitam o “porquê” ou o “como” do *turnover*, mas não ambos em simultâneo, ou seja, falham ao relacionar o “porquê” e o “como” (Maertz & Griffeth, 2004).

Por exemplo, a primeira teoria formal sobre o *turnover* foi desenvolvida em 1958 por March e Simon. Os autores focaram-se na participação dos trabalhadores nas organizações e descobriram que os colaboradores mais felizes e sem outras alternativas de emprego tinham maior tendência para permanecerem na empresa. No entanto, esta teoria só se tornou realmente revolucionária quando os autores Mobley (1977) e Price (1977) desenvolveram e testaram estes constructos para construírem os seus modelos do *turnover* (Hom et al., 2017; Lee et al., 2017).

Mais especificamente, o modelo de Mobley (1977), encara o processo de saída de uma forma mais completa, e não dependente de um único preditor (Holtom et al., 2008).



Ou seja, Mobley (1997), centrou-se na forma como a insatisfação leva ao *turnover* para formular um modelo sequencial composto por nove fases: 1) insatisfação; 2) pensar em sair; 3) avaliar a utilidade subjetiva expectável da procura de trabalho e dos custos do despedimento; 4) ter a intenção de procurar um novo emprego; 5) procurar empregos alternativos; 6) avaliar as alternativas; 7) comparar as ofertas com o trabalho atual; 8) ter intenções de saída e 9) sair da empresa. No fundo, o autor explica a relação entre a satisfação no trabalho e o *turnover*, através das possíveis ligações intermédias estabelecidas durante o processo, defendendo de uma forma resumida que, depois de experienciar um acontecimento que diminuiu a sua satisfação no trabalho, o indivíduo pensa em deixar a organização, passando depois por um conjunto de reações, até que a sua intenção de sair antecede, efetivamente, a sua saída da organização. Assim, a satisfação surge como uma atitude que irá influenciar e anteceder uma intenção comportamental que é a intenção de saída que, posteriormente, se poderá materializar num comportamento de saída efetiva. Este aspeto é relevante e vem comprovar que de facto a intenção de saída antecede o *turnover* efetivo.

Mais tarde, o mesmo autor construiu outro modelo para explicar as razões pelas quais os indivíduos saem de uma organização, tendo incluído as alternativas de emprego como um dos fatores relevantes para o *turnover* (Hom et al., 2017).

Por outro lado, ainda em 1977, Price propôs um modelo de *turnover* organizacional, revisto posteriormente por Price e Mueller (1981), que se focava no porquê de o *turnover* acontecer ao invés do “como”. O modelo inicial identificava cinco fatores (remuneração, comunicação formal, integração, centralização e comunicação instrumental) que influenciavam a satisfação com o trabalho que, por sua vez, iria ter impacto no *turnover*. Isto é, deve existir um balanço entre a satisfação/insatisfação e os cinco fatores. Posteriormente, analisou-se o impacto de novas variáveis na satisfação, verificando que, por exemplo, o trabalho rotineiro reduz a satisfação organizacional, enquanto receber informação relacionada com o trabalho, auferir uma boa remuneração, e ter amigos próximos em contexto laboral a potenciavam, sendo que o *turnover* derivava de uma combinação entre a intenção de saída e a perceção de alternativas por parte do colaborador (Hom et al., 2017).

Importa salientar que qualquer um dos dois modelos mencionado anteriormente (Mobley & Price) representam uma evolução significativa comparativamente com a investigação que existia na altura nesta área, que encarava o *turnover* de forma estática e

não dinâmica. Por um lado, o modelo de Price (1977) enfatiza os antecedentes das reações afetivas, de natureza estrutural e ligados à envolvente (e.g. insatisfação com o trabalho, implicação organizacional), enquanto o modelo de Mobley (1977) se debruça nos resultados associados a essas reações, a nível comportamental e cognitivo (e.g. intenção de procurar trabalho, cognições de saída) (Hom et al., 2017).

O desenvolvimento do constructo do *turnover* sofreu um impacto tão forte nesta altura, que houve um período de estagnação no desenvolvimento de novas teorias do *turnover*. Até que, para responder à falta de novos conhecimentos sobre esta temática, surgem as teorias de contexto.

Nesta fase, a importância do contexto tornou-se algo a ter em conta, não só a nível macro (e.g. cultura organizacional), como a nível das relações entre os indivíduos e a sua envolvente (e.g. perceção de suporte das chefias), mas também, como a exaustão emocional e o *stress* (Holtom et al., 2008). A grande mais-valia destes estudos prendeu-se fundamentalmente com a integração de variáveis de outros níveis de análise, para além do individual.

Meyer e Allen (1991) desenvolveram uma teoria que surge dividida em três componentes: 1) a implicação afetiva, que se refere à ligação emocional ou afetiva do indivíduo à organização 2) a implicação normativa, que diz respeito ao sentimento de lealdade do indivíduo para com a organização, fazendo-o permanecer na organização com base num sentimento de obrigação, e 3) a implicação de continuidade, que traduz a permanência do indivíduo na organização devido aos custos percebidos com a saída da organização. Segundo os autores, cada uma destas dimensões de implicação organizacional influencia não só o *turnover*, mas também as intenções de saída de um modo geral (Holtom et al., 2008).

Por outro lado, Lee e Mitchel (1994) alteraram o paradigma existente com a proposta do “Unfolding Model”. Os autores definiram quatro caminhos que podem levar ao *turnover*. A ideia principal é que podem existir determinados acontecimentos ou eventos desorientadores que levem um indivíduo a sair da empresa tais como: 1) os trabalhadores insatisfeitos saírem da empresa após terem outra oferta de trabalho; 2) ocorrer um acontecimento que potencia o colaborador a ativar um plano já existente – por exemplo, uma mulher que engravide e pretenda ser mãe a tempo inteiro; 3) a ocorrência de um

acontecimento que vá contra os valores ou objetivos do trabalhador; 4) a receção de uma oferta de trabalho (Hom et al., 2017).

Esta teoria continua a ser a perspetiva dominante nos dias de hoje. Mais recentemente, Chowdhury e Nazmul (2017) afirmam que cerca de 15% da força de trabalho tem intenções de *turnover*. Isto significa que continua a ser pertinente estudar este tema com vista à adoção de medidas estratégicas de retenção dos trabalhadores.

A atualidade (século XXI) é assinalada pela teoria de Integração no Trabalho (Job Embeddedness) que vem complementar o “Unfolding Model”. Ou seja, esta teoria não tenta perceber o “como”, nem o “porquê” de os colaboradores saírem da empresa, mas sim o porquê dos trabalhadores permanecerem nela. Existindo, dessa forma, fatores internos e externos que levam os colaboradores a permanecerem na empresa (Alubelkassaw, 2018; Hom et al., 2017; Khuwaja et al., 2020; Scott et al., 2021), como por exemplo, o ajuste ao trabalho, à comunidade e a criação de ligações.

Esta teoria tem estado presente nos últimos anos e, de uma forma sucinta, pode-se afirmar que a Integração no Trabalho diminui o *turnover*, melhora o desempenho, os comportamentos de cidadania organizacionais e pode moderar ou mediar os antecedentes causais do *turnover* (Lee et al., 2017).

Deste modo, seguindo algumas das teorias mencionadas anteriormente, nomeadamente a linha teórica de Price (1977), de Steers e Mowday (1981) e do modelo de Integração no Trabalho, em que o principal foco é compreender o porquê da intenção de *turnover* através da análise de diferentes preditores e o porquê dos colaboradores permanecerem na organização, foram escolhidas variáveis que permitem compreender este fenómeno que é o *turnover* (Yildiz et al., 2021).

### **1.3 Liderança Autêntica**

São vários os elementos que compõe uma organização. A liderança assume um dos papéis centrais na gestão das pessoas nas organizações, bem como na tomada de decisão, com o intuito de alcançar os objetivos individuais e organizacionais. A liderança pode assim ser vista como o conjunto de interações entre o líder e os seus subordinados (Andersen, 2018; Bhatti et al., 2022; Hoagland, 2016). No contexto de trabalho, os gerentes, supervisores e executivos representam os líderes num sentido mais formal, embora possam não corresponder à liderança que é esperada (Hoagland, 2016). Isto é,

espera-se que o indivíduo que lidera exerça uma melhor liderança e influencia perante os outros com o objetivo de melhorar algo no meio onde se enquadram.

Ao longo dos anos, o conceito de Liderança tem sido alvo de diferentes conceptualizações por parte de diferentes autores. As primeiras definições que surgiram viam a liderança como uma característica pessoal bem como uma influência interpessoal exercida num determinado grupo através do processo de comunicação humana para a obtenção de um ou mais objetivos específicos comuns. Mais tarde, na década de 90, a liderança passou a ser vista de uma forma mais complexa (Gardner et al., 2021; Silva, 2016). Ou seja, passou a olhar-se não só para o indivíduo que influencia, mas também para os seus seguidores, dando-lhes a mesma importância. Bass (1990), inclusive, definiu a liderança como sendo uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, sendo que, este processo ocorre quando um dos membros possui a capacidade de modificar determinadas competências no restante grupo. Mais recentemente, Kellerman (2012) adicionou um outro elemento, o contexto. Isto é, o autor não só identifica a importância do líder e dos seus seguidores, bem como o contexto em que os mesmos operam. Em jeito de resumo, uma definição universal de liderança seria a capacidade de um indivíduo (líder) para influenciar, motivar e permitir que os outros contribuam para a eficácia e sucesso das organizações das quais são membros (Bhatti et al., 2022; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Sendo a liderança um processo de influência, torna-se pertinente conhecer os aspetos que promovem a articulação entre líder e subordinados. O principal aspeto a ser tido em consideração é o estilo de liderança. Isto significa que o modo como a liderança é exercida determina de forma profunda como as pessoas se sentem relativamente ao trabalho e à própria organização (Magalhães & Soares, 2019).

Porém, torna-se importante perceber que, dadas as constantes mudanças que vivemos na atualidade, todas as formas de trabalho e tudo o que a estas diz respeito sofrem alterações. Sabemos que não existe uma fórmula perfeita para se ser líder, cada liderança é diferente e única, mas tendo em conta todas as tendências observadas no quotidiano, torna-se pertinente que os líderes adotem estilos de gestão positivos capazes de responder adequadamente a essas mudanças (Bhatti et al., 2022; Cao et al., 2020; Corriveau, 2020; Luthans & Avolio, 2003). Especificamente, valorizam-se cada vez mais líderes reconhecidos pela sua autenticidade, transparência e coerência entre os valores e comportamentos vividos diariamente (Daraba et al., 2021; Luthans & Avolio, 2003).

Desta forma, entre os variados estilos de liderança existentes, destaca-se a liderança autêntica. Este tipo de liderança surge da necessidade de estudarmos lideranças positivas e emerge no século XXI como uma área de interesse que vem complementar os estudos efetuados nas áreas da liderança transformacional e ética (Avolio et al., 2004; Gardner et al. 2005).

Luthans e Avolio (2003) são os autores que primeiramente definem o constructo de liderança autêntica, como “um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo” (p. 243).

Seguidamente surgem os estudos de Ilies et al. (2005), que apresentam um modelo de liderança autêntica mais focado, composto por quatro dimensões, a autoconsciência, o processamento imparcial, o comportamento autêntico e a orientação relacional autêntica. Na mesma altura, Gardner et al. (2005), tentaram integrar as diversas perspetivas e definições do constructo de liderança autêntica e propuseram um modelo centrado nas componentes da autoconsciência e da autorregulação da liderança autêntica. Ou seja, os autores identificaram várias características distintas associadas ao processo de autorregulação autêntico, tais como a regulação interna, o processamento equilibrado de informação, a transparência relacional e o comportamento autêntico, referindo ainda que a autenticidade se encontra associada a elevados níveis de desenvolvimento cognitivo, emocional e moral.

Neste sentido, e com base nos estudos apresentados, Walumbwa et al. (2008) desenvolveram uma nova definição. Liderança autêntica surge assim definida como “um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a autoconsciência, a perspetiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o autodesenvolvimento positivo.” (p. 94).

Através da definição de Walumbwa et al. (2008), conseguimos identificar quatro dimensões da liderança autêntica (Quadro 1.1) que possuem características que ajudam a descrever o comportamento do líder e permitem que o mesmo seja reconhecido como autêntico.

Quadro 1.1 - Síntese das dimensões da liderança autêntica

Dimensão	Definição
<b>Autoconsciência</b>	Demonstra a sua visão e sentido do mundo, percecionando e compreendendo as suas próprias forças e fraquezas, tendo igualmente noção da forma como os outros os veem, e do impacto que tem nos outros (Kernis, 2003; Walumbwa, et al., 2008).
<b>Perspetiva Moral Internalizada</b>	A sua conduta é orientada por elevados padrões morais, baseados nos valores e na ética, em detrimento das pressões organizacionais e sociais. Para além disso, as suas decisões e os seus comportamentos são compatíveis com os valores demonstrados (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008).
<b>Processamento equilibrado</b>	Analisa objetivamente toda a informação relevante antes de tomar uma decisão; solicita aos outros que desafiem profundamente as suas posições e opiniões enraizadas (Gardner 2005; Walumbwa, et al., 2008).
<b>Transparência relacional</b>	A relevância atribuída pelo líder autêntico de expor-se e abrir-se aos outros, eleva os níveis da confiança dos liderados e da equipa, levando uma maior partilha de informações e intimidade mútua, gerando um sentimento de cumplicidade (Kernis, 2003).

Em primeiro lugar temos a dimensão autoconsciência que está associada ao conhecimento que o líder tem dos seus pontos fortes e fracos, assim como da forma como estes afetam o outro. A segunda dimensão, a perspetiva moral internalizada, refere-se ao comportamento autorregulado de acordo com valores e princípios internos e não devido a pressões externas. A terceira dimensão, processamento equilibrado da informação, tem como característica a capacidade do líder para definir as metas, examinando cuidadosamente as informações relevantes antes da tomada de decisão. Por fim, a dimensão transparência relacional centra-se nas características do líder, sendo que o

mesmo apresenta a verdadeira forma de si mesmo, promovendo relações mais genuínas e abertas com os seus seguidores, o que fará com que estes se sintam mais confiantes para partilharem as suas ideias (Andersen, 2018; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2021; Walumbwa et al., 2008). Um líder autêntico é confiante, resiliente, otimista, ético e prioriza o desenvolvimento dos seus subordinados para que, no futuro, também estes possam assumir funções de liderança. Para além disso, o líder autêntico não procura persuadir ou coagir os seus subordinados, mas sim utilizar os seus valores, crenças e comportamentos para os guiar e desenvolver no seio da organização (Andersen, 2018).

Em suma, de acordo com Walumbwa et al., (2008), o líder autêntico constrói a confiança e ambientes de trabalho mais saudáveis através das quatro dimensões mencionadas anteriormente. Sendo que, de um modo geral, a definição do constructo de liderança autêntica remete para a forma como o líder se relaciona com os seus seguidores, ou seja, para as atitudes e comportamentos do líder perante os seus seguidores e a forma como os mesmos avaliam as suas competências e a moralidade das suas ações. Por outras palavras, é enfatizada a relação que o líder autêntico tem com os seus seguidores, com base nos seus valores e atitudes, dando realce à importância de se manter relações com base na autenticidade, contribuindo para o desenvolvimento dos líderes e liderados e, conseqüentemente, para o sucesso organizacional.

Sabe-se que a liderança autêntica partilha alguns componentes com outros estilos de liderança positivos – como, por exemplo, a liderança transformacional e ética (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008), contudo, não se trata de constructos análogos possuindo, cada um destes, características diferenciadoras. Para além disso, também se torna importante diferenciar a liderança autêntica da liderança servidora e virtuosa (Quadro 1.2).

Nesse sentido e iniciando pela liderança transformacional, podemos afirmar que esta promove a transformação dos liderados, motivando-os a ir para além dos seus interesses pessoais, por via dos seus valores, ideais e moral (Bass et al., 2002). Por definição, este estilo de liderança pressupõe o despertar da criatividade entre os indivíduos na organização, existindo uma grande visão de futuro. No entanto, a distinção fundamental relaciona-se com o facto dos líderes autênticos se comportarem de acordo com o seu próprio ser e os líderes transformacionais se comportarem ancorando-se numa visão poderosa, positiva e estimulante. Isto é, um líder autêntico não pressupõe necessariamente

que se seja transformacional. Líderes autênticos são focados no desenvolvimento geral dos seguidores, são transparentes e seguros das suas crenças e valores (Walumbwa et al., 2008).

Seguidamente, a liderança ética pode ser entendida pela “demonstração de uma conduta normativamente apropriada por via de ações pessoais e nas relações interpessoais e a promoção dessa mesma conduta junto dos subordinados, assente numa comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão” (Brown & Treviño, 2009). Ou seja, o líder ético é honesto e justo, utiliza diversos tipos de comunicação e mecanismos de recompensa e punição de forma a influenciar o comportamento dos seus seguidores, influenciando-os e encorajando-os a adotarem uma conduta ética (Brown & Treviño, 2009). Contudo, embora a moral, integridade, honestidade e desejo de fazer o correto sejam aspetos centrais em ambos os estilos de liderança, a liderança autêntica contempla aspetos como a autoconsciência, o processamento equilibrado de informação e a transparência no relacionamento interpessoal que não são comuns à liderança ética (Walumbwa et al., 2008).

Por sua vez, a liderança servidora, desafia os modelos tradicionais da liderança, fratura o mito da hierarquia intangível, em que o líder é o pináculo organizacional e está para ser servido (Van Dierendonck, 2010). O foco da liderança servidora é nos outros ao invés de voltada para o interesse próprio e compreende o papel do líder como um servidor. É, desta forma, percecionado como servo e trabalha de modo que os seus subordinados sejam beneficiados. Este estilo de liderança diferencia-se dos restantes na medida em que este líder se preocupa de forma genuína em servir os seus seguidores e age sempre tendo em conta os interesses dos indivíduos, executando decisões que considera justas (Kaya & Karatepe, 2020). Porém, nem só de diferença se compõem estes dois tipos de liderança, importante referir que existem algumas semelhanças entre a servidora e a autêntica, como por exemplo, a partilha de características morais, tais como, integridade, honestidade e humildade. Ainda, tanto o líder autêntico como o servidor estabelecem relações de confiança com os seus subordinados (Walumbwa et al., 2008; Wang & Hackett, 2015).



Quadro 1.2 - *Síntese dos estilos de liderança*

Estilo de liderança	Caracterização
<b>Liderança Transformacional</b>	“Líderes e os liderados se elevam a um nível mais alto de moral e motivação” (Burns, 1978); “O líder transformacional, é medido, primeiramente, nos termos da influência que tem sobre os seus colaboradores. Estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito para com o líder e são motivados a fazer mais do que é esperado” (Bass et al., 2002).
<b>Liderança ética</b>	“Demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta nos subordinados através da comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão.” (Brown & Treviño, 2009).
<b>Liderança virtuosa</b>	“Relação líder-subordinado em que a expressão situacionalmente apropriada de virtudes do líder desencadeia no subordinado a percepção de que o líder é virtuoso, sendo digno de emulação.” (Wang & Hackett, 2015).
<b>Liderança servidora</b>	“Demonstrada pela emancipação e desenvolvimento das pessoas; expressão de humildade, autenticidade, aceitação interpessoal, e serviço; e ao providenciar direção.” (Van Dierendonck, 2010).

Em último lugar, a liderança virtuosa concentra-se na potencialidade dos indivíduos, sendo orientada para fazer o bem. Isto é, tem como base princípios de ética e justiça. O líder virtuoso é visto como alguém cujas características e ações são consistentes com cinco virtudes, sendo elas, a humanidade, a prudência, a temperança, a justiça e a coragem (Wang & Hackett, 2015). Comparativamente à liderança autêntica, embora a liderança virtuosa possua aspetos comuns (ex. o facto de ambos os estilos demonstrarem a

importância da moralidade dos líderes), são vários os aspetos que as distinguem. Nomeadamente, o facto de na liderança autêntica se definirem padrões comportamentais que o líder deve possuir para ser autêntico, na liderança virtuosa são determinados quais os traços de carácter que o líder deve ter para ser considerado virtuoso. Para além disso, na liderança virtuosa são destacadas as cinco virtudes que um líder deve possuir, sendo estas distintas das características de um líder autêntico (Walumbwa et al., 2008; Wang & Hackett, 2015).

Tendo em conta as diferenças apresentadas, podemos afirmar que a liderança autêntica se apresenta como um construto bastante completo, pois abarca as diversas características e formas da liderança positiva. Este tipo de liderança destaca-se pela autenticidade que caracteriza o líder, pois é ultrapassada a noção de ser verdadeiro consigo mesmo (e.g., Andersen, 2018; Bhatti et al., 2022; Braun & Peus, 2016), através de uma consciência clara dos pensamentos, sentimentos, desejos, forças e fraquezas (Corriveau, 2020; Daraba et al., 2021). Deste modo, o líder é capaz reconhecer claramente aquilo em que acredita e, por isso, interage com os seus seguidores de forma transparente, seguindo as suas crenças e valores (e.g., Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

Para finalizar, compreende-se que o líder autêntico tem uma notória influência nas experiências vividas pelos subordinados, quer no seio da organização onde exercem funções, quer no seu exterior. Assim, este tipo de liderança conduz a atitudes e sentimentos positivos por parte dos subordinados relativamente à sua atividade laboral, destacando-se a presença de uma maior satisfação e felicidade com o seu trabalho (Avolio et al., 2004). Para além disso, presencia-se uma melhor *performance* por parte do subordinado, um maior esforço na realização das tarefas, e uma menor insegurança e vontade de abandonar a organização (Jordan & Troth, 2011; Miao et al., 2017).

Adicionalmente, a liderança autêntica tem sido ainda associada à experiência de um maior significado do trabalho e ajustamento organizacional (e.g., Ketkaew et al., 2020), uma maior perceção de gestão de recursos humanos da organização (Alpar, 2020) e, conseqüentemente, das relações interpessoais (Jordan & Troth, 2011; Miao et al., 2017).

#### **1.4 A Gestão de Recompensas e Benefícios como variável mediadora**

Ao longo dos anos, devido à globalização e ao aumento da competitividade, o capital humano cada vez mais tem sido valorizado pelas organizações, passando a ser visto como

um meio através do qual é possível gerar vantagem competitiva (Donthu & Gustafsson, 2020; Holtom et al., 2008).

Neste sentido, cada vez mais as empresas têm apostado em formas de atrair, desenvolver e reter pessoas com elevado potencial profissional para integrarem as suas equipas, investindo diversos recursos para as moldar e capacitar, de acordo com a sua missão, visão, objetivos e valores (Donthu & Gustafsson, 2020; Holtom et al., 2008). Para além disso, é do conhecimento de todos que as organizações de um modo geral, e as empresas de conhecimento intensivo e especializado, onde se inserem as organizações de tecnologias da informação, de um modo particular, estão fortemente dependentes da sua força de trabalho para gerar os seus serviços e criarem vantagem competitiva através da inovação e conhecimento (Teece, 2003; Alpar, 2020; Ong et al., 2022). Torna-se, portanto, um dos grandes desafios para este tipo de organizações a necessidade de atrair, motivar, desenvolver e reter os seus colaboradores. Contudo, como podemos atrair e reter estes profissionais?

Segundo Gomez-Mejia et al. (1990) um dos motivos dos profissionais de TI serem inconstantes relativamente às empresas reside no sentimento de insuficiente recompensa. Portanto, os benefícios são uma categoria importante para estes profissionais e devem ser considerados. Ao contrário do que acontecia anteriormente, em que a motivação e satisfação do indivíduo com o seu trabalho se media única e exclusivamente através da remuneração, como sendo um constructo unidimensional, na atualidade o mesmo já não se verifica. Cada vez mais, os colaboradores começam a valorizar componentes não monetárias da recompensa (Hendijani & Steel, 2020; Kaplan, 2007; Schuster & Zingheim, 2001; Ong et al., 2022).

Este movimento de maior diversificação na conceção e prática da gestão de recompensas e benefícios é ligado à teoria da Recompensa Total (*Total rewards*) em que o conceito de recompensa não se restringe apenas ao salário, mas envolve tudo aquilo que implica a relação do colaborador com a organização. Este construto surgiu da envolvimento entre o colaborador e o seu emprego, valorizando a atratividade de um local de trabalho por via da recompensa (Alpar, 2020; Hendijani & Steel, 2020; Manzoor et al., 2021; Schuster & Zingheim, 2001; Ong et al., 2022). No fundo, engloba todos os benefícios, financeiros e não financeiros, que uma pessoa tem no seu local de trabalho.

Os sistemas de recompensas e benefícios implementados nas organizações são vistos como sistemas que potenciam as capacidades, o compromisso e a produtividade dos trabalhadores, com a finalidade de melhorar os resultados individuais e, conseqüentemente, da empresa. Representam tudo aquilo que um colaborador valoriza na relação com a organização (recompensas, benefícios, desenvolvimento e ambiente de trabalho). De uma forma complementar, os profissionais de TI, cada vez mais valorizam trabalhar em projetos que enalteçam a sua carreira e conhecimento (Dockel et al., 2006; Manzoor et al., 2021; Ong et al., 2022). Priorizam organizações que lhes possibilitem desenvolver-se profissionalmente (e.g. através de formações, certificações e definição de objetivos).

Por norma, estes sistemas de recompensas e benefícios incluem dois tipos de práticas: (1) as de trabalho, que estão relacionadas com a organização do mesmo e o envolvimento na resolução de problemas e processos; e (2) as de emprego, que englobam, entre outras práticas, as de recrutamento, negociação, motivação e retenção de trabalhadores (Boxall & Macky, 2009). Adicionalmente, Shaw et al. (2009) defendem que a aposta num bom plano de gestão de recompensas e benefícios, tendo em conta estas práticas, pode ser igualmente um mecanismo de atração para os trabalhadores, que se pode materializar em incentivos tangíveis, como a remuneração e outros benefícios, ou incentivos intangíveis, como é o caso da formação ou segurança no trabalho.

De facto, segundo Maertz e Griffeth (2004), estes investimentos podem vir a resultar em respostas motivacionais e a uma maior perceção de ajustamento à organização por parte dos trabalhadores. Batt (2002), inclusive, defende que quanto mais as empresas adotam este tipo de práticas, maior será o compromisso dos trabalhadores com as organizações e, conseqüentemente, menor será a taxa de saída voluntária dos mesmos.

Todavia, torna-se importante ressaltar que, estes tipos de incentivos requerem educação, comunicação e compromisso por parte dos líderes e das suas equipas (Kaplan, 2007). O papel do líder autêntico entra aqui como uma componente chave na comunicação aos colaboradores dos benefícios que estes vão receber. É importante que o mesmo seja feito de forma transparente, ética e moral. Líderes autênticos agem em concordância com as suas convicções e valores, proporcionando ao trabalhador a possibilidade de crescimento, dando-lhe recompensas justas pelo seu esforço, assim, conseguem mais facilmente ganhar a confiança e o respeito dos seus seguidores,

encorajando-os e motivando-os diariamente (Andersen, 2018; Hendijani & Steel, 2020; Manzoor et al., 2021; Medcof & Rumpel, 2007).

Esta lógica está de acordo com a teoria das trocas sociais, que se baseia no pressuposto de que um determinado recurso apenas permanece em circulação se esse processo tiver um retorno valioso associado, ou seja, quando existe uma troca recíproca (Shaw, 2011).

Em suma, segundo Shaw et al. (2009), quanto maior for a percepção de nível de investimentos e incentivos relativamente aos colaboradores da organização, maior será o sentido de obrigação por parte de um determinado trabalhador em permanecer na organização, analisando os possíveis custos de deixar a mesma.

### **1.5 O Ajustamento Pessoa-Organização como variável mediadora**

Para compreendermos a vida organizacional necessitamos entender o que de facto liga as pessoas às organizações. Sabemos que o ser humano tende a selecionar os seus ambientes com o intuito de estabelecer um ajustamento entre as suas características individuais e as do meio envolvente (Ketkaew et al., 2020). São inúmeros os aspetos relativos às organizações e aos colaboradores que determinam o comportamento organizacional, contudo, o ajustamento pessoa-organização tem merecido uma maior atenção por partes dos investigadores. Vários estudos têm demonstrado que o APO afeta atitudes e comportamentos centrais dos indivíduos, no seu local de trabalho, desenvolvendo aspetos positivos como uma melhor *performance*/desempenho das tarefas, maiores níveis de satisfação no trabalho, maior compromisso com a organização e menor vontade de sair da organização (Cunha et al., 2007).

Desde a década de 80 (Boon, 2017) que este ajustamento é reconhecido quer na investigação, quer na indústria, existindo a necessidade de compreender melhor a sua relação com diferentes *outcomes* (Astakhova, 2016). Todavia, não existe uma definição única de APO, sendo um conceito que pode ter significados diferentes (Barrick & Parks-Leduc, 2019).

Segundo Boon (2017), muita da literatura referente ao APO tem por base o modelo Atração-Seleção-Atrito (ASA), de Schneider (1987), onde os colaboradores baseiam-se nas suas percepções sobre os valores e objetivos da organização para tomarem as suas decisões. Quando se verifica um ajustamento adequado entre a pessoa-organização, esta torna-se mais atrativa, potenciando a identificação e a internalização do indivíduo com a organização (Cunha et al., 2007), sendo que os trabalhadores que não se ajustam acabam

por abandonar a organização. Por sua vez, este ajustamento leva a que haja maior homogeneidade na organização, dado que os indivíduos que ficam deverão ter características semelhantes às da organização e também entre si (Gorostiaga Manterola et al., 2022).

Assim, uma das definições mais utilizada para o ajustamento entre o indivíduo e a organização é a de Chatman (1989), que entende o APO como “a congruência entre as normas e valores da organização e os valores das pessoas” (p. 335). Por outras palavras, “os padrões e conteúdos dos valores pessoais, quando justapostos com o sistema de valores de um contexto organizacional particular, afetam as atitudes e comportamentos individuais” (Chatman, 1991, p.477).

Porém, esta visão foi considerada por alguns autores como uma visão reducionista do construto (Cunha et al., 2007), uma vez que, dentro das conceptualizações do APO, podem distinguir-se duas perspetivas: (1) No que diz respeito à distinção entre ajustamento complementar e ajustamento suplementar e, (2) na referente ao ajustamento complementar, focando-se no contraste entre necessidades-suprimentos e exigências-capacidades.

De uma forma sucinta, o ajustamento suplementar define-se pela similaridade entre as características do indivíduo e a organização a que pertence, enquanto o ajustamento complementar diz respeito à contribuição das características do indivíduo para a organização, ao acrescentar algo que seja necessário para a mesma (Cunha et al., 2007). A perspetiva de necessidades-suprimentos ancora que há congruência quando uma organização satisfaz as necessidades dos indivíduos (e.g., a partir de recursos económicos, físicos e psicológicos), e, por outro lado, a perspetiva exigências-capacidades apoia a ideia de que a congruência surge do facto de um indivíduo ter as capacidades necessárias (e.g. tempo, conhecimentos, aptidões) para corresponder às exigências da organização (Cunha et al., 2007).

Considerando estas diferentes perspetivas, Kristof (1996) definiu o APO como "a compatibilidade entre pessoas e organizações que ocorre quando: (a) pelo menos uma das entidades providencia o que a outra precisa, ou (b) elas partilham características fundamentais semelhantes, ou (c) ambos" (p. 4).

Por outro lado, o APO é comumente alvo de confusão devido às suas múltiplas conceptualizações e operacionalizações, bem como à limitada distinção existente entre as

outras formas de ajustamento, como por exemplo, o ajustamento pessoa-cultura, o ajustamento pessoa vocação. Neste sentido, torna-se relevante distinguir as diferentes dimensões do ajustamento (Quadro 1.3).

Quadro 1.3 - *Síntese das dimensões do ajustamento*

Dimensão	Definição
<b>Ajustamento Pessoa-Ambiente</b>	“a compatibilidade entre um indivíduo e o ambiente de trabalho que ocorre quando as suas características combinam bem” (Kristof-Brown et al., 2005).
<b>Ajustamento Pessoa-Ocupação</b>	A personalidade individual é congruente com as características da ocupação do indivíduo (Cunha et al., 2007).
<b>Ajustamento Pessoa-Trabalho</b>	Relação entre as características do indivíduo e as características das tarefas exigidas na sua função (Cunha et al., 2007).
<b>Ajustamento Pessoa-Grupo</b>	Compatibilidade interpessoal entre o indivíduo e colegas de trabalho (Kristof-Brown & Guay, 2011).
<b>Ajustamento Pessoa-Supervisor</b>	Compatibilidade entre os supervisores e os subordinados (Kristof-Brown et al., 2005).

O ajustamento entre o indivíduo e o ambiente (*Person-Environment Fit*) define-se pela compatibilidade entre as características individuais e ambientais, isto é, quando as características do indivíduo e do ambiente de trabalho combinam. (Kristof-Brown et al., 2005). Seguidamente, o ajustamento entre a pessoa e a vocação/ocupação é visível

quando existe uma congruência entre a personalidade individual e as características da ocupação do indivíduo (Cunha et al., 2007). Por outro lado, o ajustamento entre o indivíduo e o trabalho conjuga as características do indivíduo e as características das tarefas exigidas na sua função (Kristof-Brown et al., 2005). Já, o ajustamento entre o indivíduo e o grupo/equipa diz respeito à compatibilidade interpessoal entre o indivíduo e seus colegas de trabalho (Kristof-Brown & Guay, 2011). Por último, o ajustamento entre o indivíduo e o supervisor foca na compatibilidade entre os supervisores e os subordinados (Kristof-Brown et al., 2005).

Após esta distinção, optou-se por focar no ajustamento do indivíduo à sua organização, uma vez que o mesmo acaba por abarcar uma maior generalidade de membros organizacionais e que compõe um local de trabalho/organização (Judge & Kristof-Brown, 2004 citados por van Vuuren et al., 2007). Para além disso, pretendeu-se compreender a relação dos indivíduos com a sua organização, dando destaque a variáveis ao nível organizacional (liderança autêntica, gestão de recompensas e benefícios e intenção de *turnover*).

Em jeito de conclusão, a emergência de uma vinculação emocional, transmissão de confiança e valores por parte dos líderes através da atribuição de recompensas e benefícios, faz com que exista um sentimento de pertença e de aceitação numa comunidade, bem como, elevados níveis de motivação, satisfação e desempenho (Cunha et al., 2007; Gorostiaga Manterola et al., 2022; Ketkaew et al., 2020). No fundo, colaboradores que se sentem emocionalmente ligados e identificados com a organização revelam-se representantes mais competentes, recomendando a sua organização como um bom local de trabalho a potenciais colaboradores (Ketkaew et al., 2020), sentindo-se satisfeitos com a sua função e tendo uma menor probabilidade de abandonar a empresa.

## **1.6 Relação entre Liderança Autêntica, Intenção de *Turnover*, Gestão de Recompensas e Benefícios e Ajustamento Pessoa-Organização**

Ao longo dos anos, alguns autores têm defendido que a intenção de *turnover* é influenciada por fatores internos e externos à organização. Por fatores internos entendem-se as características do ambiente de trabalho, tais como, a função/tarefa, o stress, o trabalho em equipa, a autonomia, as oportunidades de crescimento profissional e o tipo de liderança exercido. Por sua vez, como fatores externos temos as oportunidades de trabalho alternativas à organização (Griffeth et al., 2000). Fidalgo (2018) analisa que, por norma, a intenção de *turnover* é aumentada por forças negativas que induzem o



trabalhador a desistir de colaborar e a procurar novas possibilidades externas. Assim sendo, as emoções negativas sentidas pelos colaboradores podem ser eliminadas, ou ao menos minimizadas, através das emoções positivas resultantes de climas organizacionais autênticos.

Atualmente, é óbvia a importância do papel do líder nas organizações com o objetivo de promover melhores climas de trabalho, proporcionando sentimentos positivos nos seus colaboradores e diminuindo a intenção de abandono da organização (Oh & Oh, 2017). Líderes autênticos são caracterizados por influenciarem a qualidade das relações no local de trabalho, moldando os comportamentos interpessoais e estabelecendo padrões de comportamentos aceitáveis (e inaceitáveis) no local de trabalho. Os líderes autênticos controlam as suas emoções com o intuito de reduzir as emoções inapropriadas ou potencialmente destrutivas que poderiam refletir negativamente sobre a organização e sobre os seus colaboradores (Gatling et al., 2016). Deste modo, através da sua personalidade contagiante, os líderes autênticos tornam-se modelos ideais a seguir, desenvolvendo nos seus colaboradores o sentimento de pertença e, assim, influenciam negativamente a intenção de *turnover* (Azanza et al., 2015).

Posto isto, e de acordo com os vários autores (Azanza et al., 2015; Fallatah et al., 2016; Gatling et al., 2016; Khuwaja et al., 2020; Laschinger & Fida, 2014; Olaniyan & Hystad, 2016; Ribeiro et al., 2020), formulasse a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: A liderança autêntica relaciona-se negativamente com a intenção de *turnover*.

Embora a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover* dos colaboradores face à organização aparente ser bastante direta, torna-se pertinente estudar variáveis mediadoras que expliquem esta relação na sua totalidade.

Dado que o presente estudo se foca no contexto das tecnologias da informação, é fulcral relembrar que existe uma grande escassez destes profissionais no mercado de trabalho e que as falhas na sua gestão acabam por influenciar as atitudes e comportamentos organizacionais. Sabe-se, inclusive, que os profissionais desta área têm presente que são cobiçados por outras empresas, o que faz com que acabem por procurar

constantemente uma oportunidade mais favorável em termos de recompensas (Hendijani & Steel, 2020; Ong et al., 2022; Westlund et al., 2008). Mais especificamente, entende-se por recompensas e benefícios tudo o que o colaborador valoriza na relação com a organização, como o salário, formações e certificações, desenvolvimento e ambiente de trabalho. Vários estudos, inclusive, têm demonstrado que uma boa gestão de recompensas e benefícios está negativamente relacionada com a intenção de *turnover* nas empresas, *turnover* este que está associado a custos e perdas significativas das organizações (e.g. Allen et al., 2010; Alpar, 2020; Chang et al., 2012; Holtom et al., 2008; Manzoor et al., 2021).

Neste cenário, cada vez mais as empresas devem adotar sistemas de recompensas e benefícios como incentivos para os seus colaboradores, promovendo sentimentos de pertença, confiança e, conseqüentemente, motivação. Adicionalmente, estes sistemas são vistos como potenciadores de capacidades, compromisso e produtividade dos trabalhadores (Manzoor et al., 2021). Ou seja, de acordo com Meyer e Allen (1991), o indivíduo ao sentir-se apoiado e incentivado a desenvolver-se, percebe esses investimentos feitos como sendo um reconhecimento do seu esforço. Isto faz com que o mesmo sinta uma obrigação e/ou necessidade de permanecer na empresa como forma de lealdade.

É aqui que a liderança autêntica entra como uma componente chave nas organizações, pois cada vez mais são necessários líderes autênticos, que sejam transparentes, estejam cientes dos seus valores e que conduzam a organização com uma perspectiva justa, moral e ética. A liderança autêntica é defendida como impulsionadora da motivação, do empenho organizacional e do envolvimento dos colaboradores, através da identificação pessoal com o líder autêntico e da identificação social com a organização (Avolio et al., 2004; Cao et al., 2020). Assim sendo, líderes autênticos agem em concordância com as suas convicções e valores, proporcionando ao trabalhador a possibilidade de crescimento, dando-lhe recompensas justas pelo seu esforço, conseguindo mais facilmente ganhar a confiança e o respeito dos seus seguidores, encorajando-os e motivando-os diariamente.

Tendo estas evidências em consideração, partindo do pressuposto de que líderes autênticos podem influenciar o aumento da autoestima, criatividade e bem-estar do colaborador através da gestão das suas recompensas e benefícios, é possível que o mesmo retribua tais investimentos em forma de compensação, permanecendo na organização. Logo, podemos afirmar que:

Hipótese 2: A gestão de recompensas e benefícios medeia a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*.

Têm-se desenvolvido investigações de forma a perceber a relevância da congruência entre as pessoas e as organizações. Mais concretamente, tem-se providenciado uma melhor compreensão do que é exatamente o ajustamento pessoa-organização, assim como dos seus antecedentes e consequentes (Cunha et al., 2007; Ketkaew et al., 2020). Dado o atual clima de constante mudança e competitividade, torna-se relevante garantir a compatibilidade entre os indivíduos e a organização. Segundo Cunha et al. (2007), este ajustamento entre a pessoa e a organização traz efeitos positivos, como o aumento da satisfação, empenho organizacional, confiança, comportamentos de cidadania, desempenho e, a diminuição do *turnover*.

O APO pode caracterizar-se como a congruência entre o indivíduo e a organização, compreendendo a existência de características semelhantes entre ambos, onde habita a identificação com a organização e o reconhecimento de que a organização possui características idênticas às suas (Gorostiaga Manterola et al., 2022). Para que o indivíduo se sinta parte desta organização terá de se ajustar aos vários elementos que este contexto acarreta, tais como, cultura organizacional, clima e ambiente de trabalho e ainda, estilo de liderança. Estudos anteriores têm demonstrado que, líderes autênticos incentivam a comunicação e fomentam sentimentos/percepções positivas dos indivíduos, que afetam as atitudes e os comportamentos, desenvolvendo o sentimento de pertença e a percepção de ajustamento do indivíduo à organização (Qu et al., 2017).

Assim, podemos concluir que, as características da liderança autêntica são influenciadoras de uma cultura organizacional baseada em valores éticos e morais, proporcionando um clima apoiado na confiança. O que fará com que os colaboradores se sintam emocionalmente ligados e identificados com a organização, revelando-se representantes mais competentes, recomendando a sua organização como um bom local de trabalho a potenciais colaboradores (Gorostiaga Manterola et al., 2022; Ketkaew et al., 2020). Isto só será possível graças à presença de líderes autênticos nas organizações.

Consequentemente, um estudo de Chew (2004) sobre a retenção, alega que ajustes entre as pessoas e a organização contribuem efetivamente na retenção de pessoas, sendo fatores decisivos para a escolha de permanecer na organização. Estes factos levam-nos então a crer que:

Hipótese 3: A perceção de ajustamento pessoa-organização medeia a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*.

Como visto anteriormente, colaboradores que se sentem recompensados e beneficiados no local de trabalho, são indivíduos mais satisfeitos, sentem uma identificação maior com a organização e, ainda, se sentem mais motivados para manterem e procurarem relações laborais. Este tipo de resultados, não só é favorável para o indivíduo como para a organização (Brown & Treviño, 2009), uma vez que, que promovem sentimentos positivos, vontade de permanecer na organização, recomendando-a, consequentemente, a outros indivíduos e, ainda melhorando a sua perceção de ajustamento à organização.

Alguns autores referem que em situações nas quais existe uma boa gestão de recompensas e benefícios, os trabalhadores têm tendência a comportar-se de forma positiva, uma vez que compreendem a natureza das intenções dos seus líderes e da organização (Bass, 2002; Maertz & Griffeth, 2004). Alega-se também, que os incentivos proporcionados ao colaborador levam a que as necessidades do indivíduo sejam mais facilmente compreendidas, o que proporcionará elevados níveis de motivação, satisfação e desempenho (Jensen & Messersmith, 2013). Aumentando estes fatores, sentimentos negativos como a intenção de abandonar a organização diminuem.

Tendo em conta as evidências, é importante relembrar a perspetiva de necessidades-suprimentos e a perspetiva exigências-capacidades, que defendem, respetivamente, que existe uma congruência entre o indivíduo e a organização quando, uma organização satisfaz as necessidades dos indivíduos a partir de recursos económicos, físicos e psicológicos ou surge do facto de um indivíduo ter as capacidades necessárias como tempo, conhecimentos e aptidões para corresponder às exigências da organização (Cunha et al., 2007; Ketkaew et al., 2020). Desta forma, é expectável que as recompensas e

benefícios que são proporcionados aos colaboradores através, por exemplo, dos recursos e capacidades necessárias mencionadas anteriormente, promovam maior ajuste do indivíduo à organização, diminuindo a intenção de *turnover*.

Ainda, a percepção por parte dos trabalhadores de uma liderança autêntica levará à diminuição de sentimentos negativos como é a intenção de *turnover*, o que, por sua vez, poderá ser mediado tanto pela gestão de recompensas e benefícios como pelo ajustamento pessoa-organização, visto que valores idênticos e congruentes criam no indivíduo um maior sentimento de pertença (Brown & Treviño, 2009) e o cumprimento de um conjunto de condições favoráveis no local de trabalho possui um impacto positivo na permanência do indivíduo na organização. Assim sendo, propõe-se como última hipótese:

Hipótese 4: A relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover* é mediada de forma combinada e sequencial pela gestão de recompensas e benefícios e pelo ajustamento pessoa-organização.

De seguida, na figura 1.1, iremos apresentar o modelo conceptual aplicado no presente estudo, tendo por base as hipóteses apresentadas.

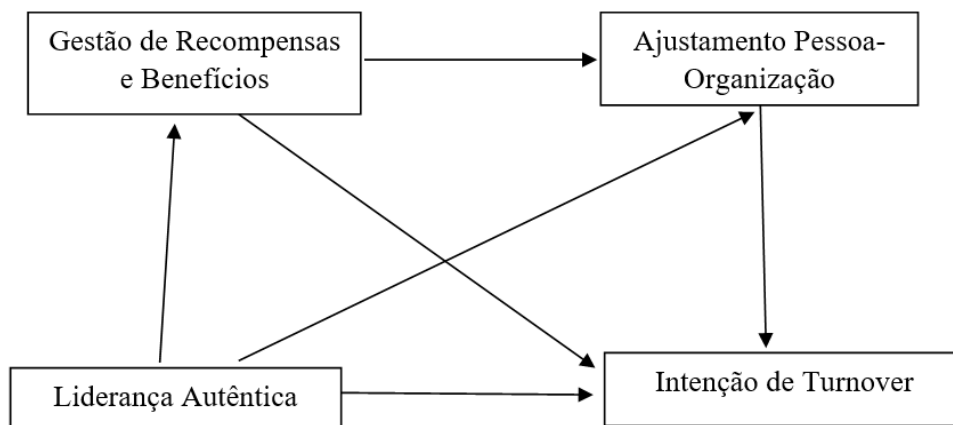


Figura 1.1 - *Modelo de Investigação*



## Parte II

### 2. Método

Para a realização do presente estudo elegeu-se uma abordagem quantitativa, especificamente, através da aplicação de questionários num único momento do tempo, com o intuito de estabelecer relações entre as variáveis do modelo de investigação, sendo por isso um estudo de carácter correlacional de corte transversal.

#### 2.1 Procedimentos e Participantes

A recolha de dados teve início no dia 22 de fevereiro de 2022 com a realização de contactos junto de uma empresa do ramo de Consultoria de TI, dado o acesso facilitado pela proximidade com a mesma e de forma a agilizar o processo de divulgação do questionário junto do público-alvo definido (profissionais de TI).

Com o intuito de angariar um número representativo de respostas e tendo em conta a dificuldade encontrada na divulgação do questionário para esta população específica, justificada pela falta de aderência ao preenchimento completo do questionário, o mesmo foi divulgado via *online*, através de um link específico com recurso ao software *Qualtrics*, nas redes sociais, mais concretamente no *LinkedIn* e *Facebook*.

Importa ter em conta, que os participantes ao acederem ao instrumento em questão tinham também acesso à leitura da introdução do estudo, que comportava o âmbito do mesmo, os objetivos e as instruções necessárias para a sua conclusão. Esta nota introdutória continha ainda informação relativamente ao anonimato e confidencialidade dos dados, exigindo a validação do consentimento informado por parte do inquirido

Finda a recolha de dados no dia 3 de abril de 2022, contabilizámos um total de 374 acessos ao questionário. Contudo, foi necessário proceder à exclusão de 200 participações, uma vez que as respostas não estavam completas (i.e. indivíduos que apenas abriram o link do questionário ou indivíduos que não o terminaram) e/ou porque não foram cumpridos os critérios de seleção impostos. Assim sendo, foram previamente definidos critérios de amostragem como, (1) os sujeitos inquiridos teriam de trabalhar na área de IT (através de outsourcing ou não) e (2) sob o comando da mesma chefia há, pelo menos, 3 meses. Neste sentido, trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência.

A amostra final é constituída por 174 participantes. Os participantes possuem idades compreendidas entre os 21 e os 60 anos ( $M=32.35$ ;  $DP=09.35$ ), sendo a maioria do sexo masculino (77.6%). Em relação ao nível de escolaridade, a maioria dos participantes possui um elevado grau do Ensino Superior (mais concretamente, 58.0% tiraram a Licenciatura e 26.4% Mestrado), seguindo-se o ensino entre o 10º e o 12º ano (13.8 %) e, por último, ainda pertencente ao Ensino Superior, 1.7% dos participantes tiraram Doutoramento.

Relativamente à antiguidade na organização, esta varia entre os 3 meses e os 31 anos ( $M=2.71$ ;  $DP=5.04$ ), sendo que a maioria dos participantes não possui um cargo de chefia (90.8%). Quanto à situação contratual, 74.1% dos participantes possui um contrato sem termo, vulgo efetivo, 12.1% possui um contrato de trabalho a termo, 8.6% encontra-se num contrato a termo incerto, 4.6% são estagiários e, por fim, 0.6% encontram-se numa situação não particularizada entre as opções anteriormente mencionadas.

No que toca às características das organizações, a maioria dos participantes exerce funções em organizações do setor privado (92.5%). Sendo que em relação à dimensão das mesmas, estas foram classificadas tendo em conta o número de trabalhadores, sendo que 45.4% dos participantes trabalha em organizações muito grandes (mais de 500 trabalhadores), 20.7% em organizações médias (51 a 249 participantes), 20.1% em organizações grandes (250 a 500 trabalhadores), 10.3% em organizações pequenas (10 a 50 trabalhadores), e, por fim, 3.4% em organizações micro (menos de 10 trabalhadores).

Em relação ao tempo que o trabalhador trabalha com a mesma chefia, a média é de cerca de 2 anos ( $M=1.77$ ;  $DP=2.99$ ), variando entre os 3 meses e os 30 anos. Verifica-se, ainda, que 82.8% dos participantes possui uma chefia do sexo masculino.

Por fim, podemos verificar que a grande maioria dos participantes interage diariamente com a sua chefia (97.7%), sendo que, nas últimas semanas, anteriores ao questionário, esta interação ocorreu, na maioria de forma virtual (71.3%). 20.7% dos participantes interagiram de forma mista (aproximadamente 50% do tempo presencial) com as suas chefias e, 8.0% nas instalações da organização.

## **2.2 Instrumento e medidas**

O questionário desenvolvido inicia-se com uma breve apresentação dos objetivos do estudo seguido do consentimento informado. Posteriormente, com a finalidade de medir as variáveis do modelo de investigação aplicaram-se cinco medidas disponíveis



(incluindo uma variável *marker*) previamente validadas na literatura na construção do questionário. Para além, das cinco escalas realizou-se, ainda, a caracterização dos participantes, com questões de cariz sociodemográfico (e.g. género, idade, formação académica, antiguidade, situação contratual, dimensão da empresa, etc.), para uma melhor caracterização da amostra.

Com o intuito de garantir a consistência das medidas, procedeu-se, em todos os casos, à realização do cálculo do alfa de *Cronbach*. Sendo que, segundo Maroco e Garcia-Marques (2006), os valores não devem ser inferiores a .70 de forma a serem considerados aceitáveis. Contudo, em determinadas investigações na área das ciências sociais, um valor de .60 é considerado aceitável, reconhecendo-se que é importante existir uma maior precaução na análise e interpretação dos resultados (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

#### *Liderança Autêntica (variável preditora)*

Para avaliar a variável preditora Liderança Autêntica recorreu-se ao *Authentic Leadership Questionnaire* da autoria de Walumbwa et al. (2008). De modo a utilizar a versão original, foi solicitada, através do website *Mind Garden*, a autorização aos autores que facultaram o acesso a uma versão já traduzida para a língua portuguesa.

Desta forma, esta medida é composta por 16 itens que se subdividem em quatro grandes dimensões: (1) autoconsciência (e.g., “Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades.”,  $\alpha = .85$ ), (2) processamento equilibrado de informação (e.g., “Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.”,  $\alpha = .85$ ), (3) transparência relacional (e.g., “Assume os erros que comete”,  $\alpha = .86$ ) e (4) perspetiva moral internalizada (e.g., “As suas ações são consistentes com as suas crenças”,  $\alpha = .89$ ). Esta escala é de resposta tipo *Likert* de cinco pontos (0= “Nunca”; 4= “Frequentemente, senão sempre”). Conforme pesquisas anteriores (e.g. Duarte et al., 2021; Rego et al., 2012, 2014; Ribeiro et al., 2019), construímos um indicador geral, agrupando os itens consoante a dimensão a que pertencem.

Posteriormente, foram novamente agrupadas as quatro dimensões de forma a obter-se o indicador geral da LA, o qual apresenta um alfa de *Cronbach* de .89 na presente amostra.

### *Percepção de Gestão de Recompensas e Benefícios (variável mediadora 1)*

Para medir a variável mediadora Percepção de Gestão de Recompensas recorreu-se à adaptação do estudo de Segurado (2015). Esta secção teve por base vários estudos diferenciados, dado que não foi identificado qualquer instrumento dedicado a colaboradores da empresa, que apontasse para a identificação da satisfação destes com as recompensas praticadas pelas organizações. Desta forma, o estudo de Segurado (2015) desenvolveu o conceito de “Total Rewards” e dividiu-o em categorias distintas (Desenvolvimento, Benefícios/Incentivos, Recursos e Autonomia). Auxiliaram-se, assim, de diferentes fontes para criar um novo instrumento, como os estudos de Dockel et al. (2006), Price (2001) e Samman (2007).

Deste modo, optou-se por selecionar os itens que melhor se adaptam aos objetivos da presente investigação, sendo esta medida constituída por dezanove itens (e.g. “O meu salário é competitivo face à média praticada no sector.” e “Tenho flexibilidade de horário de trabalho.”) sendo acompanhada por uma escala de resposta do tipo *Likert* de 6 pontos (1= Discordo Totalmente; 6= Concordo Totalmente), apresentando um nível de consistência interna de .85.

### *Percepção de Ajustamento Pessoa-Organização (variável mediadora 2)*

Na instrumentalização do construto percepção de APO, utilizou-se a escala de Delgado (2011), composta por cinco itens [três itens adaptados de Saks e Ashforth (1997), mais dois itens desenvolvidos por Delgado, 2011], entre os quais, “Os valores desta organização refletem os meus valores pessoais.” e “Esta organização é compatível comigo”. Estes itens são medidos numa escala de tipo *Likert*, 1 – “Discorda totalmente” a 5 – “Concorda totalmente”.

Esta escala tem a vantagem de ter sido testada em contexto português e de ter apresentando ótimos níveis de consistência interna (Delgado, 2011:  $\alpha = .91$ ), o que também se verificou no presente estudo, apresentando um  $\alpha$  de .92.

### *Intenção de Turnover (variável critério)*

Como forma de medir a Intenção de *Turnover* recorreu-se à escala desenvolvida por Camman et al. (1979), divulgada por Chen et al. (1998). Esta medida é constituída por três itens (e.g. “Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho”), sendo a escala de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos (1= Discordo Totalmente;

5= Concordo Totalmente). A escala medida apresenta um nível de consistência interna ( $\alpha$ ) de .82.

#### *Preferência pelo Trabalho Solitário (variável marker)*

Para além das variáveis anteriormente referidas, que constituem o modelo de investigação, também foi medida outra variável, externa ao modelo e não visível no mesmo, para avaliar a ocorrência de variância do método comum resultante da recolha de dados junto da mesma fonte.

Como forma de perceber se o efeito da variância do método comum, descrita como a “variância atribuível ao método de medição, e não aos construtos que as medidas representam” (Podsakoff et al., 2003), incluiu-se, como variável *marker*, a Preferência pelo Trabalho Solitário de Ramamoorthy e Flood (2004), adaptada para a língua portuguesa por Pimenta (2020). Esta escolha deveu-se ao facto de embora esteja cognitivamente associada ao trabalho em geral, não esteja teoricamente relacionada com pelo menos uma das outras variáveis do modelo - neste caso, Preferência pelo Trabalho Solitário não tem relação nem com a LA, nem com a IT. Para além disso, segundo Podsakoff e colaboradores (2003), determinados procedimentos têm de ser tidos em conta, tais como, a utilização de diferentes escalas de resposta, a separação de medidas e um cuidado adicional na forma como os itens são apresentados (e.g. evitar termos ambíguos). Importa, portanto, referir que também estes foram aplicados aquando da construção do questionário.

Desta forma, a presente escala é formada por três itens (e.g. “Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.”), seguindo a resposta tipo *Likert* de 5 pontos (1= Discordo Totalmente; 5= Concordo Totalmente). A mesma apresenta um nível de consistência interna de .84.

O anexo A e B apresenta todos os itens incluídos nas medidas descritas, a breve apresentação dos objetivos do estudo, consentimento informado e as questões sociodemográficas.



## Parte III

### 3. Resultados

Como metodologia estatística optou-se pelas regressões lineares, tendo-se recorrido ao software IBM SPSS *Statistics* 25.0 da macro PROCESS, de Hayes (2018) para análise dos modelos de mediação. No presente capítulo serão reportados os resultados obtidos, bem como as medidas estatísticas, correlações e indicadores relevantes para a análise em causa. Este processo teve início com a uniformização da base de dados disponível e com a análise de frequências das variáveis a estudar, seguindo o modelo de investigação proposto. Posteriormente realizou-se a análise da consistência interna das escalas utilizadas, seguindo-se a construção das variáveis compósitas associadas. Após este passo, procedeu-se à análise da associação entre as variáveis do modelo, finalizando todo este processo com a realização das análises de regressão para verificar os possíveis efeitos diretos, de mediação existentes.

#### 3.1 Análise das medidas descritivas e associação entre as variáveis

Tendo em conta o Quadro 3.1, é possível verificar que existe perceção de uma liderança autêntica por parte dos participantes, visto que os valores apresentados se encontram ligeiramente acima do valor médio da escala de resposta, a qual variava entre 0 e 4 ( $M = 2.99$ ;  $DP = 0.71$ ). De uma forma geral, o mesmo acontece com as restantes variáveis, sendo que, a Perceção de Ajustamento Pessoa-Organização ( $M = 4.71$ ;  $DP = 0.95$ ) e a Perceção de Gestão de Recompensas ( $M = 4.17$ ;  $DP = 0.76$ ) apresentam também valores ligeiramente acima do valor médio. Quanto à Intenção de *Turnover*, os resultados são os mais baixos de todas as variáveis ( $M = 2.68$ ;  $DP = 1.04$ ).

Foi, também, realizada uma análise complementar de forma a verificar se as respostas obtidas se encontram significativamente distintas do ponto médio da escala de resposta, tendo-se optado pela realização de *one sample t-test*. Assim sendo, verificou-se que a liderança autêntica ( $p < .001$ , 95% BootIC = 2.99, 3.09) e a Intenção de *Turnover* ( $p < .001$ , 95% BootIC = 2.68, 2.67) se encontra ligeiramente acima do valor médio da escala de resposta, estando cerca do ponto três. Enquanto a Perceção de Ajustamento Pessoa-Organização ( $p < .001$ , 95% BootIC = 3.65, 3.80) e a perceção de gestão de recompensas e benefícios ( $p < .001$ , 95% BootIC = 4.17, 4.21) se encontram no ponto quatro.

Tendo como finalidade a quantificação da associação existente entre as variáveis do modelo de investigação em questão, recorreu-se ao coeficiente de correlação de

*Spearman* ( $\rho$ ). Este coeficiente é uma medida de associação não-paramétrica entre duas variáveis e o seu valor varia entre -1 e 1, representando uma associação negativa ou positiva respetivamente (Field, 2009). Tendo em conta que se pretende mensurar a relação entre variáveis ordinais e quantitativas, este método apresenta-se como o mais adequado para o efeito. O Quadro 3.1 apresenta o valor da média, desvio-padrão e consistência interna de cada variável.

Ao analisar as correlações entre as variáveis é possível verificar que a variável IT (critério) se encontra negativamente relacionada com a variável Liderança Autêntica (preditora), isto é, a maiores níveis de LA estão associados menores níveis de intenção de saída da organização ( $\rho = -0,39$ ;  $p < 0,01$ ).

Por sua vez, a LA nas empresas está positivamente relacionada com as variáveis APO ( $\rho = 0,40$ ;  $p < 0,01$ ), e GRB ( $\rho = 0,48$ ;  $p < 0,01$ ), podendo estes níveis de associação ser considerados elevados. Tal significa que uma maior perceção de liderança autêntica está associada a uma maior perceção de ajustamento pessoa-organização e a uma maior perceção de gestão de recompensas e benefícios por parte dos colaboradores face à organização.

Importa ainda referir que a relação entre a variável intenção de *turnover* e as variáveis do estudo é significativa e negativa: Perceção de Ajustamento Pessoa-Organização ( $\rho = -0,70$ ;  $p < 0,01$ ) e Perceção de Gestão de Recompensas e Benefícios ( $\rho = -0,60$ ;  $p < 0,01$ ). Desta forma, aferimos que quanto maior for a perceção de ajustamento da pessoa à organização e quanto maior for a perceção de gestão de recompensas e benefícios, menor será a intenção do colaborador abandonar a organização.

Por fim, analisou-se a correlação entre as variáveis sociodemográficas e a variável critério, com o intuito de verificarmos quais necessitariam de ser colocadas como covariadas nas análises referentes ao teste do modelo de investigação. Contudo, averiguou-se que não existem correlações significativas entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo. Deste modo, as mesmas não foram consideradas para as análises seguintes.

Quadro 3.1 – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.Liderança Autêntica</b>	2.99	0.71	(.89)				
<b>2.Percepção de Gestão de Recompensas e Benefícios</b>	4.17	0.76	.49**	(.85)			
<b>3.Percepção de Ajustamento Pessoa-Organização</b>	4.71	0.95	.40**	.60**	(.92)		
<b>4.Intenção de <i>Turnover</i></b>	2.68	1.04	-0.39**	-.60**	-.70**	(.85)	
<b>5.Preferência pelo Trabalho Solitário</b>	2.22	0.99	-0.12	-0.01	-0.07	-0.01	(.84)

Notas:

\*\*p<0,01; Entre parêntesis encontram-se os valores de *Alpha de Cronbach*

### 3.2. Teste ao Modelo de Investigação

No presente estudo, utilizou-se o modelo seis da PROCESS para efetuar o teste das hipóteses, sendo o mais indicado para mediações sequenciais (Hayes, 2018).

Por norma, recorre-se ao método de regressão linear com o objetivo de se avaliar a significância das relações entre as variáveis do modelo de investigação. Sendo que, primeiramente, foi necessário verificar os pressupostos de normalidade e homocedasticidade dos erros e a ausência de multicolinearidade entre as variáveis, dado que se as variáveis independentes estiverem altamente correlacionadas entre si, a análise do modelo pode não ter qualquer significado. Neste sentido, importa referir que os valores associados às medidas de diagnóstico de multicolinearidade, *Variance Inflation Factor (VIF)* e Tolerância (*TOL*), estão dentro dos valores aceitáveis (Perceção de Ajustamento Pessoa-Organização: *TOL*= .55, *VIF*= 1.83; Gestão de Recompensas e Benefícios: *TOL*= .51, *VIF* = 1.96), podemos assim, avançar para um modelo de regressão linear (Cohen et al., 2003).

Desta forma, procedeu-se à análise dos efeitos total, diretos e à análise dos três efeitos indiretos com as variáveis mediadoras.

No que diz respeito à hipótese 1, onde se sugere que a liderança autêntica se relaciona de forma negativa com a intenção de *turnover*, verifica-se que é corroborada, dado que o efeito total da perceção de liderança autêntica de cada colaborador na intenção do mesmo querer abandonar a organização é negativo e significativo ( $B = -0.58$ ,  $95\%BootIC = -0.78, -0.38$ ). Isto significa, que quanto mais os indivíduos consideram que o seu líder tem um estilo de liderança autêntica, menor será a sua intenção de abandonar a organização.

Em relação à Hipótese 2 que pretende verificar o efeito mediador que a perceção de gestão de recompensas e benefícios exerce na relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, verifica-se que também esta é comprovada. O efeito da liderança autêntica na perceção de gestão de recompensas verifica-se positivo e significativo ( $B = 0.55$ ,  $95\%BootIC = 0.42, 0.69$ ), o que prediz que quanto maior é a perceção do indivíduo acerca de uma liderança autêntica, maior é a sua perceção de gestão de benefícios e recompensas por parte da organização. Por sua vez, o efeito da gestão de benefícios e recompensas na intenção de *turnover* verifica-se negativo e



significativo ( $B = -0.29$ , 95%*BootIC* = -0.49, -0.84). Complementarmente, o efeito indireto relativo ao papel mediador da gestão de recompensas e benefícios na relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover* é negativo e significativo ( $B = -0.54$ , 95%*BootIC* = -0.29, -0.05), indicando que a liderança autêntica influencia indiretamente a intenção de *turnover* por via do incremento da percepção de gestão de benefícios e recompensas.

Relativamente à Hipótese 3, na qual é proposto que o ajustamento pessoa-organização medeia a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, verifica-se que a liderança autêntica prediz positiva e significativamente o ajustamento pessoa-organização ( $B = 0.21$ , 95%*BootIC* = 0.11, 0.48) e o ajustamento pessoa-organização tem uma relação negativa e significativa com a intenção de *turnover* ( $B = -0.68$ , 95%*BootIC* = -0.86, -0.51). Isto significa que, quanto maior é a percepção do indivíduo acerca desta liderança autêntica por parte do seu líder, maior é o ajustamento do mesmo à organização. Este sentimento de ajustamento à organização, por sua vez, diminuirá a intenção do colaborador querer sair da organização. Em consonância, o efeito indireto do ajustamento pessoa-organização na relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover* verifica-se negativo e significativo ( $B = -0.14$ , 95%*BootIC* = -0.30, -0.01), indicando que a liderança autêntica influencia indiretamente a intenção de *turnover* por meio da promoção de um ajustamento pessoa-organização, confirmando a Hipótese 3.

Por fim, no que diz respeito à Hipótese 4, referente ao efeito sequencial da gestão de recompensas e benefícios e do ajustamento pessoa-organização na relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, verifica-se que este é negativo e significativo ( $B = -0.24$ , 95% *BootIC* = -0.35, -0.15). Posto isto, podemos afirmar que a quarta hipótese se verifica, isto é, a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover* é mediada de forma combinada e sequencial pela percepção de gestão de recompensas e benefícios e pelo ajustamento pessoa-organização. Tal indica que a Liderança Autêntica afeta o *turnover* direta, mas também indiretamente na medida em que está associada ao incremento de benefícios e recompensas recebidas, que promovem o ajustamento do indivíduo à organização, que diminui conseqüentemente a Intenção de saída. Ainda, podemos verificar que o efeito da liderança autêntica na intenção de *turnover* deixa de ser significativo aquando da presença das duas

mediadoras sequenciais ( $B = -0.04$ , 95% *BootIC* = -0.23, 0.14), estamos perante um efeito de mediação completa.

O modelo obtido explica 33.1% da variação da intenção de *turnover* face à organização ( $F(3,170) = 63.01$ ,  $p < .001$ ). Todos os resultados apresentados poderão ser observados no quadro e figura abaixo (Quadro 3.2; Figura 3.1).

Quadro 3.2 – *Teste do Modelo de Investigação*

	Gestão de Recompensas e Benefícios		Ajustamento Pessoa-Organização		Intenção de <i>Turnover</i>	
	<i>B</i>	<i>LLCI;ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI;ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI;ULCI</i>
<b>Efeito Total</b>						
Constante					4.43**	3.80; 5.05
Liderança Autêntica					-0.58**	-0.79; -0.38
<b>Efeito direto</b>						
Constante	2.52	2.09; 2.94	0.37	-0.18; 0.92	6.50	5.86; 7.13
Liderança Autêntica	0.55**	0.42; 0.69	0.56**	0.40; 0.72	-0.05	-0.23; 0.14
Gestão de Recompensas e Benefícios	-	-	0.64**	0.49; 0.79	-0.29*	-0.49; -0.08
Ajustamento Pessoa-Organização	-	-	-	-	-0.68**	-0.86; -0.51
	$R^2 = .38$		$R^2 = .50$		$R^2 = .33$	
	F (2,171) = 47.44, p < .001		F (2,173) = 87.11, p < .001		F (3,170) = 63.01, p < .001	
<b>Efeitos Indiretos</b>						
Liderança Autêntica -> Gestão de Recompensas e Benefícios-> Intenção de <i>Turnover</i>					0.25, 95% <i>BootIC</i> = -0.29, -0.46	
Liderança Autêntica -> Ajustamento Pessoa-Organização -> Intenção de <i>Turnover</i>					0.25, 95% <i>BootIC</i> = -0.30, -0.01	
Liderança Autêntica -> Gestão de Recompensas e Benefícios -> Ajustamento Pessoa-Organização -> Intenção de <i>Turnover</i>					0.25, 95% <i>BootIC</i> = -.35, -0.15	

Notas: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .001$ ;  $B$ = coeficientes não-*standardizados*.

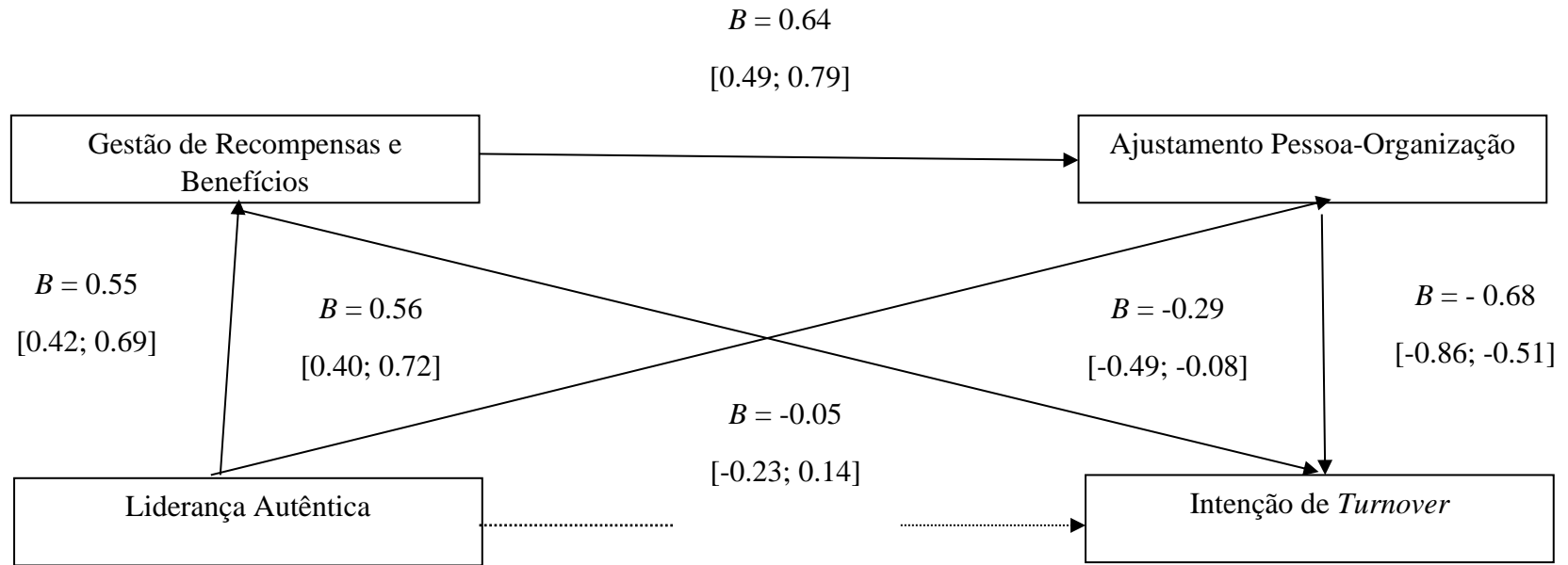


Figura 3.1 - *Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados*



## Parte IV. Discussão

### 4.1 Conclusões

A grande rotatividade externa é umas das principais preocupações de quem gere os profissionais de TI, tendo em conta que estes são constantemente alvos de assédio no mercado. Esta situação apresenta impactos negativos que podem ser difíceis colmatar a curto, médio e longo prazo, uma vez que estes profissionais são particularmente difíceis de reter (Bartik et al., 2020; Donthu & Gustafsson, 2020; Niederman et al., 2007). Neste sentido, com o presente estudo, pretendeu-se explorar a intenção de *turnover* nas organizações de TI.

Procurou-se mais detalhadamente perceber de que modo a presença de líderes autênticos está relacionada com a intenção do indivíduo permanecer na organização. Para além disso, pretendeu-se igualmente analisar em que medida as variáveis, gestão de recompensas e benefícios e o ajustamento do indivíduo à organização podem contribuir para explicar a relação referida. Este estudo foi aplicado concretamente ao contexto de TI em Portugal.

Tendo em consideração as hipóteses de investigação formuladas inicialmente, foi possível verificar, através das análises realizadas, que existe uma relação significativa e negativa entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, tendo sido comprovada a primeira hipótese formulada. Quer isto dizer que, profissionais de TI que trabalhem com líderes que apresentem um estilo de liderança mais autêntico, revelem menores níveis de intenção de saída das organizações onde estes estão presentes. É ainda possível constatar que, de uma forma geral, os participantes percecionam a existência deste tipo de liderança nas empresas onde desempenham funções, dado que a média de resposta para cada um dos itens presentes no questionário é superior ao ponto médio da escala de medida desta variável.

Este resultado está de acordo com a literatura que relaciona este tipo de liderança com a intenção de saída. Por exemplo, Laschinger e Fida (2014) defendem que as características do local de trabalho são o suporte principal para o desenvolvimento do bem-estar positivo e da retenção dos colaboradores. Os líderes autênticos, ao fortalecerem a confiança sentida pelos seus colaboradores, contribuem para um aumento de relações satisfatórias e positivas, bem como para um forte sentimento de pertença, reduzindo a intenção de *turnover* sentida por estes (Fallatah et al., 2016; Khuwaja et al., 2020).

Relativamente à segunda hipótese, a de que a gestão de recompensas e benefícios medeia a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, os resultados apresentados anteriormente apoiam a existência de uma mediação completa, o que significa que de facto a gestão de recompensas e benefícios medeia totalmente a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*. Ou seja, podemos assumir que as recompensas e benefícios proporcionados são fatores importantes para manter os colaboradores satisfeitos e motivados. Para que as empresas retenham os seus colaboradores, devem promover mais benefícios e recursos para que estes desenvolvam as suas tarefas. Por exemplo, políticas de progressão de carreira em que os colaboradores saibam que atingido determinado objetivo podem ganhar um prémio ou qualquer outra regalia. Outro exemplo disso, pode ser investir na sua formação e certificação através de parcerias ou plataformas *e-learning* fornecidas pela própria organização, oferta de descontos e até mesmo autonomia conquistada ao longo do tempo, através da confiança de forma a que o colaborador sinta reconhecimento pessoal (Alpar, 2020; Fidalgo, 2018; Ong et al., 2022).

A promoção de um bom ambiente de trabalho entre colegas, assim como um local de trabalho confortável e com recursos necessários acabam por ser também componentes importantes para a retenção destes profissionais. Estas recomendações são bastante importantes para os profissionais desta área de TI, apresentando-se como fatores diferenciadores entre as diferentes empresas deste ramo. Apesar de se motivarem maioritariamente por componentes externas, os profissionais desta área movem-se pelo tipo de projeto e ambiente de trabalho em que estão alocados. Estas motivações e incentivos requerem educação, comunicação e compromisso por parte dos líderes e das suas equipas (Corriveau, 2020; Kaplan, 2007). Num mercado tão incerto, Avolio e Gardner (2005) referem que a autenticidade do líder é especialmente importante, visto que o líder autêntico promoverá a estabilidade através de instruções claras e de valores com os quais os seus seguidores deverão identificar-se.

É, portanto, possível afirmar que ao valorizar-se a liderança autêntica e a gestão de recompensas e benefícios numa organização, estamos perante uma situação benéfica quer para o trabalhador quer para a organização, pois as relações estabelecidas através deste estilo de liderança irão proporcionar uma maior satisfação no trabalhador, sentimentos de confiança e justiça, o que por sua vez, se traduzirá em comportamentos positivos da parte deste. Ou seja, a confiança transmitida pelo líder autêntico através de implementação de

recompensas e benefícios irá depositar sentimentos de lealdade do colaborador face à organização, isto é, possuirá um maior desejo de permanecer naquele local, pois as ligações que estabeleceu são emocionalmente relevantes (Alpar, 2020; Esenyel, 2019; Manzoor et al., 2021; Williams et al., 2012). Dito isto, o efeito mediador da gestão de recompensas e benefícios na relação entre a liderança autêntica é comprovado não só na literatura como no presente estudo.

No que toca à terceira hipótese, que pretendia perceber se o ajustamento pessoa-organização media a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, verificou-se, à semelhança dos resultados da hipótese anterior, que estamos perante uma mediação completa. Assim, a percepção de ajustamento pessoa-organização media totalmente a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*. A gestão de recompensas e benefícios deverá também ser um dos fatores a ter em consideração quando o objetivo organizacional é o alcance do sucesso. É também passível de afirmar que as organizações mais autênticas no seu envolvimento em matéria de liderança obterão resultados positivos no que toca às atitudes dos trabalhadores, ou pelo menos tidas como tal pelos mesmos, apresentarão colaboradores mais identificados e ajustados com a organização.

Vários estudos têm demonstrado que as percepções de autenticidade na liderança proporcionam aos colaboradores experiências positivas, maior conforto e sensação de bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, um aumento da sensação de reconhecimento, investimento e valorização dos colaboradores por parte da organização (Gorostiaga Manterola et al., 2022; Ketkaew et al., 2020). O líder autêntico transmite aos colaboradores valores partilhados pelos mesmos, e isso pode promover a sensação de maior ajustamento pessoa-organização. Conseqüentemente, o subordinado ao perceber o seu líder como alguém integral, capaz, benevolente e que garante as condições necessárias para que esteja bem, este sentir-se-á confortável no seu local de trabalho, logo o desejo de permanecer será maior (Akar, 2018; Permarupan et al., 2013; Zhao et al., 2012).

Por fim, a quarta hipótese, que sugeria que a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover* é mediada de forma combinada e sequencial pela gestão de recompensas e benefícios e pelo ajustamento pessoa-organização, foi também suportada através dos resultados obtidos. O que significa que, uma maior percepção de liderança autêntica reforça a percepção de uma boa gestão de recompensas e benefícios, o que por



sua vez contribui para o aumento do ajustamento do indivíduo à organização e, subsequentemente, para a diminuição da intenção de *turnover*.

Tendo em conta todas as tendências vividas na atualidade (e.g. avanços tecnológicos e reestruturação quase permanente dos mercados), é essencial que as empresas estabeleçam novas relações de trabalho com os seus trabalhadores, valorizando o compromisso, transparência e a responsabilidade, motivando-os e suscitando comportamentos através dos seus sistemas de recompensas (Alpar, 2020; Daraba et al., 2021). O estabelecimento de uma nova relação de trabalho tem repercussões na forma de recompensar, sendo determinante, o desenho de um sistema de recompensas e benefícios capaz de motivar e de mobilizar os colaboradores no sentido da aprendizagem contínua, da participação e do envolvimento na estratégia organizacional (Manzoor et al., 2021; Ong et al., 2022). Um indivíduo que identifique e perceçione a gestão de recompensas e benefícios oferecidos pela organização em que se encontra inserido, é um indivíduo com maiores níveis de satisfação e de compromisso organizacional (Williams et al., 2012). Contudo, isto apenas será possível se essas relações estabelecidas forem feitas por líderes autênticos, que permitem que os indivíduos consigam mais facilmente aceder ao seu “verdadeiro eu”, o que contribuirá para um aumento dos níveis de confiança entre estes (Williams et al., 2012), e fará com que os colaboradores sentir-se-ão mais atraídos e comprometidos com a organização, o que contribuirá para a identificação e ajustamento do indivíduo à organização. Como a relação líder-subordinado é baseada na autenticidade, o apoio e adequabilidade ao dia a dia (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012), proporcionará perceções mais positivas pelo colaborador. Por conseguinte, os fatores mencionados resultarão numa maior vontade do indivíduo permanecer na organização, visto que o sentimento de gestão e ajuste será maior, a intenção de *turnover* diminuirá (Huang et al., 2007; Scott et al., 2021).

Em jeito de conclusão e apresentando algumas considerações finais, o presente estudo revelou não só as relações manifestadas na liderança autêntica como também demonstrou os efeitos desta na gestão de recompensas e benefícios, no ajustamento da pessoa-organização e na intenção de *turnover*. O estudo revela-se, assim, inovador e pertinente na conjuntura atual de trabalho. Pois, apesar de não existirem estudos que relacionem diretamente todas as variáveis trabalhadas, esta investigação vai ao encontro de algumas sugestões e conclusões de vários autores até à data. Deste modo, podemos afirmar que existe uma relação negativa e significativa entre a liderança autêntica e a intenção de

*turnover*, através da mediação positiva da gestão de recompensas e benefícios e o ajustamento pessoa-organização, acrescentando dessa forma conhecimento à literatura existente sobre o tema.

Tendo em conta o contexto de organizações de trabalho intensivo, a liderança autêntica revelou-se potenciadora de diversos resultados positivos. Pois este estilo de liderança, ao ser valorizada, revelou permitir mais facilmente que os indivíduos se sintam confortáveis e satisfeitos na sua organização, visto que demonstrou estar relacionada negativamente com a intenção de abandono da organização. Logo, investir na liderança autêntica é investir em trabalhadores completos e leais.

É do conhecimento de todos nós, que o indivíduo passa a maior parte do seu dia no local de trabalho. Nesse sentido, ao longo da presente investigação, percebemos o quão essencial é o local de trabalho e o quão importante é que os indivíduos se sintam bem no mesmo. Torna-se fulcral que os mesmos percecionem que as suas necessidades sociais, económicas, familiares, de segurança e de reconhecimento, estejam asseguradas. O líder autêntico permite que isto aconteça. Todavia, verificou-se que os líderes autênticos para atraírem os seus colaboradores, têm de ser capazes de potenciar políticas de recompensas e benefícios alinhadas com as expetativas dos mesmos, cujo objetivo seja o desenvolvimento, motivação, ajustamento e envolvimento dos mesmos na organização (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Hendijani & Steel, 2020; Manzoor et al., 2021; Rego et al., 2012; Ribeiro et al., 2019; Walumbwa et al., 2008).

Por sua vez, vários autores defendem que a perceção destas práticas está relacionada com consequências positivas, não só do ajustamento pessoa-organização, bem como uma menor intenção de *turnover*, maior produtividade e outros aspetos relacionados com a *performance* organizacional ou ao nível de subunidades da própria empresa (e.g. Chang et al., 2012; Ketkaew et al., 2020).

Assim, o presente estudo serve como um alerta para as organizações de TI que podem não valorizar este tipo de liderança e que podem nem exercer lideranças positivas. Se as organizações de TI tiverem em consideração todos os fatores mencionados, irão reduzir as taxas de *turnover* comumente vivenciadas na realidade atual.

## **4.2 Implicações Teóricas e Práticas**

Vivemos num mundo onde a competitividade se tornou uma questão de sobrevivência. Cabe, muitas das vezes, aos líderes o papel de instaurar processos que

colmatam as dificuldades diárias. É necessário que os líderes atuem e desenvolvam atitudes e comportamentos mais éticos, claros e transparentes para que seja transmitido a todos os que trabalham consigo uma imagem positiva da organização. Também, é no local de trabalho que passamos mais tempo da nossa vida e, por isso, deverá ser um lugar positivo e não um lugar carregado de emoções negativas e prejudiciais (Hom et al., 2017).

A presente investigação contribui para um melhor entendimento das vantagens da liderança autêntica no sector das tecnologias da informação, averiguando a relação deste tipo de liderança positiva com certas atitudes e comportamentos organizacionais, tais como a perceção de gestão de recompensas e benefícios, o ajustamento pessoa-organização, para a intenção de *turnover* e para as possíveis relações destes entre si.

Como se pôde comprovar teórica e empiricamente, os resultados comprovaram que líderes autênticos fomentam sentimentos de confiança, ajustamento e vontade de permanecer na empresa, contribuindo de uma forma geral para o sucesso organizacional. Estes são resultados deveras importantes e que merecem a atenção das empresas de TI. Uma vez que, se a *performance* do líder for baseada em comportamentos autênticos, os resultados serão mais vantajosos, não só a nível individual, mas também a nível organizacional.

Assim, os resultados deste estudo vêm suportar deduções e estudos anteriores que apontavam para uma relação significativa existente entre estilo de liderança e as restantes variáveis do modelo. Particularmente, demonstra que a liderança autêntica possui uma relação positiva com a gestão de recompensas e benefícios, com o ajustamento do indivíduo à organização e, ainda, revela uma relação negativa com a intenção de *turnover*. Até à data, poucos estudos exploraram a relação da liderança autêntica com a gestão de recompensas e benefícios e com o ajustamento pessoa-organização (Qu et al., 2019; Williams et al., 2012). Logo, o presente estudo procurou integrar ambos os construtos em apenas um modelo de investigação.

A gestão de recompensas e benefícios e o ajustamento pessoa-organização ao serem incluídas como variáveis mediadoras sequenciais da relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, estão a proporcionar uma evolução na literatura atual, demonstrando outras perceções e perspetivas de liderança autêntica.

Para além das implicações teóricas e académicas, a presente investigação apresenta contribuições práticas para as organizações de TI.

Sabe-se que o papel do indivíduo numa organização começa a partir do momento em que este é recrutado e selecionado, tornando-se essa uma das etapas mais importantes para o sucesso de uma organização. Como o papel do líder é central neste processo, importa às organizações conseguir atrair e selecionar profissionais para cargos de chefia que apresentem características de líder autêntico [i.e., autoconsciência, processamento equilibrado de informação, transparência no relacionamento interpessoal e perspectiva moral internalizada (Walumbwa et al., 2008)] e, em simultâneo, que proporcionem formação às suas atuais chefias neste âmbito.

Neste sentido, os métodos de recrutamento e seleção feitos pela chefia deverão ser elaborados cuidadosamente e responsabilmente de acordo com as práticas organizacionais autênticas, de uma forma justa e ética. Por isso, após a seleção é necessário auxiliar o novo elemento como membro da equipa, fomentado um forte espírito de companheirismo, compromisso e compreensão. Para isso, deverão existir programas de acolhimento e formação para líderes e colaboradores que possibilitem a oportunidade de interação, aprendizagem, desenvolvimento pessoal e profissional e, conseqüentemente, criação de laços afetivos com a organização (Fidalgo, 2018).

Por fim, e não menos importante, também será interessante que os líderes conheçam e adequem à sua organização, programas de *coaching*, de forma a desenvolver capacidades humanas mais autênticas, motivando os colaboradores a desenvolverem níveis mais baixos de intenção de *turnover*. Revela-se fundamental consciencializar todos os membros de uma organização para as vantagens deste tipo de liderança e a criação de quadros organizacionais mais autênticos e positivos. Isto permitirá uma maior facilidade em aceitar aspetos menos positivos que possam surgir, uma maior resiliência e destreza para se agarrarem as oportunidades e desafios diários, partilha de opiniões, sentimentos e conhecimentos, para que se possa crescer e evoluir em conjunto (Fidalgo, 2018).

Qualquer organização de TI, dotada de líderes autênticos que influenciem positivamente os seus colaboradores a adotarem comportamentos mais autênticos, facilmente se tornará mais competitiva no mercado atual, pois criará valor não só para a organização, mas também para a humanidade.

Em adição, como referido anteriormente torna-se relevante a adoção de sistemas de recompensas e benefícios que faça com que o indivíduo sinta um maior envolvimento e ajustamento aos valores praticados pela organização, possibilitando a diminuição da

intenção de abandonar a organização. Alguns exemplos desses sistemas são: programas de formação e certificação gratuita, flexibilização do horário de trabalho, prémios de reconhecimento, entre outros (Fidalgo, 2018).

Por fim, espera-se não só que os resultados encontrados no presente estudo, possam contribuir para o avanço do conhecimento científico, mas também para aumentar o interesse no estudo destas variáveis e conseqüentemente, para o surgimento de estudos que possam justificar e comprovar estes resultados.

#### **4.3 Limitações e sugestões de estudos futuros**

Como todos os estudos desenvolvidos nesta área, a presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser tidas em conta.

Podemos começar como referir que o método utilizado na recolha de dados pode causar alguns constrangimentos ao estudo, pelo facto de o questionário ter sido divulgado via *online*. Isto poderá ter aumentado a probabilidade de enviesamentos de resposta, uma vez que não foi controlado o ambiente onde os participantes responderam ao mesmo. Para além disso, tendo em conta que se optou por uma amostra de conveniência, o que significa que os resultados não podem ser generalizados para todas as populações, podemos correr de isso não acontecer. Ou seja, podem-se generalizar os dados visto que nem todas as variáveis em estudo foram testadas no contexto específico das tecnologias da informação.

Também o facto de se ter tratado de um estudo correlacional leva-nos a inferir que não ocorram relações de causalidade entre as variáveis, isto é, os resultados apenas apontam para a existência de relações entre as mesmas. E, para além disso, a metodologia adotada não permite inferir com certeza qual a direção das relações entre as variáveis, isto é, apenas é possível inferir a existência de relação entre estas, não sendo possível aferir a direção da mesma. Logo, o inverso também poderia ter ocorrido (e.g. uma menor intenção de *turnover* representar um antecedente da perceção do indivíduo sobre a liderança autêntica).

Por fim, importa referir outra limitação derivada dos instrumentos de medida utilizados, principalmente no que concerne à escala utilizada para avaliar as práticas de gestão de recompensas e benefícios. Como não existe um estudo específico na literatura que meça este construto, face ao tipo de práticas incluídas nos sistemas de recompensas, a adaptação dos itens utilizados para o instrumento deste estudo, apesar de alargadas,

podem não ser totalmente representativas dos tipos de sistemas de recompensas utilizados em todas as organizações.

Algumas das questões mencionadas anteriormente podem ser solucionadas, futuramente, com a realização de estudos experimentais ou longitudinais. Por outro lado, estudos futuros podem também utilizar mais do que um momento do tempo para a recolha de dados, assim poderá evitar-se a existência de possíveis enviesamentos de método comum. Outra sugestão, pode ser aplicar estas variáveis noutros setores de atividade e não apenas no setor de tecnologias da informação.

Sugere-se também que, no futuro, se continue a analisar a relação destas variáveis, recorrendo a desenhos mais sofisticados, para melhor explorar esta questão e na prática demonstrar o sentido desta proposta teórica. Seria igualmente interessante explorar outras variáveis que pudessem ser utilizadas como mediadoras da relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover* (e.g. satisfação, motivação, significado do trabalho), visto as variáveis utilizadas revelaram-se apenas parte da variância da intenção de *turnover*. De forma semelhante, mas direcionado para a liderança autêntica, ou seja, invés desta variável ser estudada como um construto multidimensional, analisar as suas diferentes dimensões de forma a compreender-se o seu impacto nas restantes variáveis.

Por fim, seja qual for o futuro das investigações e das organizações, a importância do elemento humano será sempre central, o que justificará sempre um acompanhamento das necessidades de investigação de forma a que se forneçam pistas sobre quais poderão ser os processos que mais influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos no contexto organizacional.



## Referências

- Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24 (2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Alpar, P. (2020). Turnover intentions of employees of information technology outsourcing suppliers in Vietnam. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20 (1), 43-9. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.105109>
- Alubelkassaw, B. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5 (7), 23–31.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37 (8), 1101-1123. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00218>
- Ahmad, I., & Begum, K. (2020). Impact of abusive supervision on intention to leave: A moderated mediation model of organizational-based self esteem and emotional exhaustion. *Asian Business & Management*, 1-20. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00116-0>
- Andersen, J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (6), 762–13. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053>
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and personorganization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69 (2), 956–963.
- Ausar, K., Kang, H.J.A. & Kim, J.S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (2), 181-199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16



- (3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15* (6), 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Azanza, G., Moriano, J., Molero, F., & Lévy-Mangin, J. P. (2015). Leadership & Organization Development Journal. *Leadership & Organization Development Journal*, *36* (8), 107–125. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0082>
- Barrick, M. R., & Parks-Leduc, L. (2019). Selection for fit. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *6* (1), 171-193. doi:10.1146/annurev-orgpsych-012218-015028
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E.L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). How are Small businesses adjusting to COVID-19?. Early evidence from a survey. *Electronic Journal*, *20* (12), 1-36. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3574741>
- Bartunek, J. M., Huang, Z., & Walsh, I. J. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, *61* (1), 5-38. <https://doi.org/10.1177/0018726707085944>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18* (3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88* (2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, *45* (3), 587-597. <https://doi.org/10.2307/3069383>

- Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Robinson, H., & Sharp, H. (2008). Motivation in software engineering: a systematic literature review. *Information and Software Technology*, 50 (9-10), 860–878. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2007.09.004>
- Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O., & Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. *Cogent Business & Management*, 9 (1), 2059828. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2059828>
- Boon, C., Hartog, D., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011). The Relationship Between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining The Role of Person-Organisation and Person-Job Fit. *The International Journal of Human Resources Management*, 22 (1), 138-162.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), 3-23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Braun, S., & Peus, C. (2016). Crossover of Work-Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?. *Journal of Business Ethics*, 149 (1), 875-893. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It?. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 478-490. <https://doi.org/10.1037/a0014069>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1995). The role of person-organization fit in organizational selections decisions [Working Paper Series, 95-07]. *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*.
- Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2020). Facilitating the implementation process of high-performance work systems: the role of authentic leadership. *Frontiers in Psychology*, 11, 2419. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.550711>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: Financial impact of*

*human resource initiatives* (2nd ed.). New Jersey: FT Press.

- Chang, C. L. H., Jiang, J. J., Klein, G., & Chen, H. (2012). Career anchors and disturbances in job turnover decisions: A case study of IT Professionals in Taiwan. *Information & Management*, 49 (6), 309–319. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.002>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349. doi: 10.2307/258171
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 459-483. <https://doi.org/10.2307/2393204>
- Chen, X. P., Hui, C. & Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 922-931.
- Chew, J. C. L. (2004). *The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian Organizations: an empirical study*. [Doctoral dissertation, Murdoch University]. Repositório de Pesquisa da Universidade de Murdoch. <https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/656/>
- Christopher, S. A., Fethney, J., Chiarella, M., & Waters, D. (2018). Factors Influencing Turnover in GenX Nurses: Results of an Australian Survey. *Collegian*, 25 (2), 217– 225. <http://doi.org/10.1016/j.colegn.2017.06.003>
- Chowdhury, A. M., & Nazmul, H. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view Factors affecting employee turnover and sound retention. *Problems and Perspectives in Management*, 15 (4), 63-71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for Behavioural Sciences* (3rd ed.). New York: Lawrence Erlbaum.

- Coombs, C. (2009). Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector. *Information & Management*, 46 (4), 233-240  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2009.02.004>
- Corriveau, A.M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *International Journal of Management Education*, 18 (1), 1472-8117.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6th ed.). Editora RH, Lda.
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the Corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business and Management*, 8 (1), 297-301.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1885573>
- Delgado, L. (2011). *A Familiaridade contribui para a eficácia da Atração de potenciais Colaboradores? O papel mediador das Perceções de Ajustamento à Organização e à Função*. [Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte.  
<http://hdl.handle.net/10071/4131>
- Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R.C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23 (4), 1-15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Dockel, A., Basson, J. & Coetzee, M. (2006). The Effect of Retention Factors on Organisational Commitment: An Investigation of High Technology Employees. *Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 20-28.  
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v4i2.91>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117 (1), 284-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>

- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Esenyel, V. (2019). The Influence of Corporate Reputation on Affective Organizational Commitment: The Role of Value Congruence as Mediator. *International Journal of Organizational Leadership*, 8 (3), 60-70. <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2020.60482>
- Fallatah, F., Laschinger, H. K. S., & Read, E. A. (2016). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing Outlook*, 65 (2), 2– 35. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.11.020>
- Fidalgo, J. T. S. (2018). *A Relação entre Liderança Autêntica e Empenhamento Afetivo, Orientação para o cliente e Intenção de Turnover*. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório do IPL. <http://hdl.handle.net/10400.8/3294>
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London, England: SAGE.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32 (6), 144-155. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gatling, A., Kang, H., & Kim, J. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (2), 181-199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47

(2),277-286. <https://doi.org/10.2307/20159578>

Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R., & Deephouse, D. L. (2005). Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms. *Organization Science*, 16 (6), 661-673. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0159>

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)

Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Milkovich, G. (1990). Rethinking Rewards for Technical Employees", *Organizational Dynamics*, 18, 62-75. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90057-V](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90057-V)

Gorostiaga Manterola, M. A., Balluerka Lasa, M. N., & Rodríguez López, A. (2022). Assessment of adaptive performance and its role as a moderator of the relationship between person-organization fit and organizational citizenship behaviors. *Psicothema*, 34 (1), 84-94. <https://doi.org/10.7334/psicothema2021.310>

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press. <http://www.guilford.com/p/hayes3>

Hendijani, R., & Steel, P. (2020). Motivational congruence effect: How reward salience and choice influence motivation and performance. *Cogent Business & Management*, 7 (1), 193-200. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1791444>

Hoagland, Steven R. (2016). Executive Leadership. *Research Starters Business*, 3 (1), 1-10. In EBSCO: <https://connection.ebscohost.com/c/essays/28544293/executive-leadership>

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2 (1),

231-274.

- Holtom, B., & Kenworthy, A. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44 (3), 337-352. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Huang, T.C., & Hsiao, W. J. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 35 (9), 1265-1276.
- Ilies, R., Morgeson F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (3), 260-280. <https://doi.org/10.1108/01437731111123915>
- Kaplan, S. (2007). Business Strategy, People Strategy and Total Rewards. *Benefits & Compensations Digest*, 44 (9), 13-19.
- Kappelman, L., McLean, E., Luftman, J., & Johnson, V. (2013). Key Issues of IT Organizations and Their Leadership: The 2013 SIM IT Trends Study. *MIS Quarterly Executive*, 12 (4), 7. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol12/iss4/7>
- Karreman, D., Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2002). The return of the machine bureaucracy? Management control in the work settings of professionals. *International Studies of Management & Organization*, 32 (2), 70-92. <https://doi.org/10.1080/00208825.2002.11043661>
- Kaya, B., & Karatepe, O. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?. *International Journal of Contemporary Hospitality*

*Management*, 32 (6), 2075-2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>

Ketkaew, C., Manglakakeeree, O., & Naruetharadhol, P. (2020). The interrelationships of work-related factors, person-environment fit, and employee turnover intention. *Cogent Business & Management*, 7 (1), 22-38. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1823580>

Kellerman, B. (2012). *The end of Leadership*. (1st ed.). Harper Collins Publishers.

Kernis, M.H. (2003). Towards a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.

Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7 (1), 172-191. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49. doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3-50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Larkin, J. M. (1995). Managing employee turnover is everyone's business. *National Public Accountant*, 40 (9), 34-36.

Laschinger, H., & Fida, R. (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), 739–753. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>

Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Li, J. J. & Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31 (3), 201-221. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>

Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19 (1), 51-89. <https://doi.org/10.2307/258835>

Lubieńska, K. & Jacek, W. (2012). Managing IT workers. *Business, Management and Education*, 10 (1), 77-90.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*.

Maertz Jr., C. P. & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*. 30 (5), 667-683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>

Magalhães, C., & Soares, N. (2019). Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. *Revista Interface Tecnológica*, 16 (1), 618-628. <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/578>

Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.56307>

Maqui, E., & Morris, R. (2021). The long-term effects of the pandemic: insights from a survey of leading companies. *Economic Bulletin Boxes, European Central Bank*, 8.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65- 90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>

Medcof, J. & Rumpel, S. (2007). High technology workers and total rewards. *The Journal of High Technology Management Research*, 18 (1), 59-72.

<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2007.03.004>

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61- 89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence effects on job satisfaction mediated by job resources, and a test of moderators. *Personality and Individual Differences*, 116, 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.031>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Nanjundeswaraswamy, S., & Swamy, R. (2014). Leadership Styles. *Advances in Management*, 7 (2), 57-62.
- Niederman, Fred, Sumner, M. & Maertz, C. (2007). Testing and extending the unfolding model of voluntary turnover to IT professionals. *Human Resource Management*, 46 (3), 331-347. <https://doi.org/10.1002/hrm.20167>
- Oh, J., & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter?. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (7), 912–926. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>
- Ong, H. B., Chong, L. L., Choon, S. W., Tan, S. H., Yeap, P. F., & Mohd Hatta, K. N. (2022). Retaining skilled workers through motivation: The Malaysian case. *Cogent Business & Management*, 9 (1), 67-79. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2034237>
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicologia Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 32 (3), 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- Permarupan, P., Al-Mamun, A., & Saufi, R. (2013). Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public

and Private Sector in Malaysia. *Canadian Center of Science and Education*, 9 (7), 268-278. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n7p268>

Pimenta, S. (2020). *A relação entre a gestão de recursos humanos socialmente responsável e o envolvimento no trabalho*. [Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/21069>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.

Price, J.L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6), 305-558. <https://doi.org/10.1108/01437729710182260>

Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22 (7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006233>

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 543-565. <https://doi.org/10.2307/255574>

Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M., & Todorova, G. (2017). Should Authentic Leaders Value Power? A Study of Leaders' Values and Perceived Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 156, 1027-1044. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3617-0>

Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: a test of the main and moderating effects?. *Human Relations*, 57 (3), 347-366. <https://doi.org/10.1177/0018726704043274>

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic Leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65 (3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67 (2), 200-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2019). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (2), 189- 202. <https://doi.org/10.1177%2F1548051819842796>
- Ribeiro, N., Duarte, P. & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (6), 2097-2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
- Rumpel, S., & Medcof, J. (2006). Total Rewards: Good Fit for Tech Workers. *Research-Technology Management*, 49 (5), 27-35
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50 (2), 395-426. doi:10.1111/j.1744- 6570.1997.tb00913.x
- Samman, E. (2007). Psychological and subjective well being: a proposal for internationally comparable indicators. *University of Oxford*, 35 (4), 459-486 <https://doi.org/10.1080/13600810701701939>
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48 (4), 747-773. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x

- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437-453.
- Schuster, J. R. & Zingheim, P. K. (2001) Winning the talent game: Total rewards and the better workforce deal. *Compensation and Benefits Management*, 17 (3), 33–39.
- Scott, J., Waite, S., & Reede, D. (2021). Voluntary Employee Turnover: A Literature Review and Evidence-Based, User-Centered Strategies to Improve Retention. *Journal of the American College of Radiology*, 18 (3), 442-450. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2020.09.056>
- Segurado, J. T. S. (2018). *Gestão de recompensas e perfil motivacional em profissionais de TI: papel na prevenção da rotatividade externa*. [Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/10874>
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52 (5), 1016-1033. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44635525>
- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*. 1 (3), 187-213. <https://doi.org/10.1177/2041386610382152>
- Silva, A. (2016). What is Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8 (1), 1-5.
- Smith, C., Daskalaki, M., Elger, T., & Brown, D. (2004). Labour turnover and management retention strategies in new manufacturing plants. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (2), 371-396. <https://doi.org/10.1080/0958519032000158563>
- Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. *Journal of Change Management*, 9 (4), 435–457. <https://doi.org/10.1080/14697010903360632>
- Steers, R., & Mowday, R. (1981). Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235.

Retrieved from  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6806199&site=bsi-live>

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Van Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37 (4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., de Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person–organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1736–1747. doi:10.1080/09585190701570908

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wang, G., & Hackett, R. D. (2015). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137 (2), 321–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3), 303–321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>

Westlund, S., & Hannon, J. (2008). Retaining talent: assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management*, 19 (4), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.012>

Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B., & Lowe, K. B. (2012). The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election. *The*

*Leadership Quarterly*, 23 (3), 324-341.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.003>

Yalabik, Z. Y., Swart, J., Kinnie, N. & von Rossenberg Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): What makes professionals leave?. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (2), 417-447.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244918>

Yildiz, B., Yildiz, H., & Ayaz, A. O. (2021). Relationship between work–family conflict and turnover intention in nurses: A meta-analytic review. *Journal of Advanced Nursing*, 77 (8), 3317-3330. <https://doi.org/10.1111/jan.14846>

Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L., & Liu, Y. (2012). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22 (5), 780-788. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04198.x>





## **Anexos**

### **Anexo A – Consentimento Informado**

Caro/a Participante,

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, este estudo consiste em estudar a influência que o estilo de liderança pode ter na vida dos seus trabalhadores/as de Tecnologia de Informação (IT).

Venho solicitar a sua participação no estudo mediante o preenchimento deste inquérito. Para que possa participar é necessário que trabalhe sob o comando da mesma chefia há, pelo menos, 3 meses.

Ao responder às questões, procure responder de forma espontânea pois não existem respostas certas ou erradas, apenas interessa a sua opinião. Caso se encontre em outsourcing, responda tendo por referência a empresa com que tem o vínculo contratual e não a empresa-cliente onde possa estar a prestar serviço.

A duração estimada para o preenchimento do questionário é de 12 minutos. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. Todos os dados são tratados de forma agregada e toda a informação é confidencial. A sua participação é totalmente voluntária e anónima, sendo que pode desistir a qualquer momento.

Muito obrigada pela sua participação.

Para qualquer esclarecimento, contacte xxx.

Ao carregar no botão para continuar, indica que compreende a informação anterior e está a concordar em participar neste estudo.

## Anexo B - Questionário

*Escala de Liderança Autêntica* (itens cuja divulgação é autorizada pelos autores da escala)

De seguida, encontra uma lista de comportamentos que se podem ou não aplicar à sua chefia direta. Indique com que frequência cada uma das afirmações se aplica à mesma, utilizando a seguinte escala de resposta:

0	1	2	3	4
Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre

1. Diz exatamente o que pensa.	0	1	2	3	4
2. Assume os erros que comete.	0	1	2	3	4
3. Encoraja todos a dizer o que pensam.	0	1	2	3	4
4. Diz as duras verdades.	0	1	2	3	4
5. Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	0	1	2	3	4
6. As suas ações são consistentes com as suas crenças.	0	1	2	3	4
7. Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais.	0	1	2	3	4
8. Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	0	1	2	3	4
9. Toma decisões baseada em elevados padrões éticos.	0	1	2	3	4
10. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	0	1	2	3	4
11. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	0	1	2	3	4
12. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	0	1	2	3	4
13. Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.	0	1	2	3	4
14. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades.	0	1	2	3	4
15. Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.	0	1	2	3	4

16. Compreende como as suas ações têm impacto nos outros.	0 1 2 3 4
---	-----------

*Escala de Gestão de Recompensas e Benefícios*

Tendo em conta as condições vividas na sua organização, indique em que medida as afirmações abaixo descrevem a sua realidade, utilizando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo um Pouco	Concordo um Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente

1. O meu salário é competitivo face à média praticada no sector.	1 2 3 4 5 6
2. Tenho um bom seguro de saúde pela empresa.	1 2 3 4 5 6
3. Tenho um telemóvel da empresa com um bom plafond.	1 2 3 4 5 6
4. Recebo incentivos (prémios) por <i>performance</i> individual ou de equipa.	1 2 3 4 5 6
5. Tenho flexibilidade de horário de trabalho.	1 2 3 4 5 6
6. Por vezes, tenho a possibilidade de trabalhar a partir de casa.	1 2 3 4 5 6
7. Temos objetivos definidos.	1 2 3 4 5 6
8. Posso aplicar a formação que recebo nesta empresa e desenvolver as minhas competências.	1 2 3 4 5 6
9. Há oportunidades de carreira suficientes para mim nesta empresa.	1 2 3 4 5 6
10. É-me dado tempo suficiente para formação e desenvolvimento.	1 2 3 4 5 6
11. A minha empresa permite-me ter formação certificada.	1 2 3 4 5 6
12. Tenho tempo suficiente para fazer todas as tarefas no meu trabalho.	1 2 3 4 5 6
13. A minha carga de trabalho não é pesada.	1 2 3 4 5 6
14. Tenho dificuldade em obter recursos necessários para o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6
15. Por vezes o meu trabalho torna-se demasiado monótono.	1 2 3 4 5 6

16. Sinto que sou livre de decidir a forma como faço o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6
17. Tenho uma relação de amizade com grande parte dos meus colegas.	1 2 3 4 5 6
18. A minha empresa organiza eventos extra-laborais.	1 2 3 4 5 6
19. Na maior parte das vezes sinto-me realizado naquilo que faço.	1 2 3 4 5 6

#### *Escala do Ajustamento Pessoa-Organização*

Pedimos agora que pense na sua relação com a organização em que trabalha. Tendo em conta a mesma, indique o grau em que em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes, utilizando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Os meus valores pessoais são compatíveis ou ajustados a esta organização.	1 2 3 4 5
2. Os valores desta organização refletem os meus valores pessoais.	1 2 3 4 5
3. Os valores desta organização são semelhantes aos meus valores pessoais.	1 2 3 4 5
4. Esta organização é compatível comigo.	1 2 3 4 5
5. Esta organização preenche as minhas necessidades.	1 2 3 4 5

#### *Escala da Intenção de Turnover*

Pedimos agora que pense na sua relação com a organização em que trabalha. Tendo em conta a mesma, indique o grau em que em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes, utilizando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	1 2 3 4 5
2. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano	1 2 3 4 5
3. Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho.	1 2 3 4 5

*Escala de Preferência pelo Trabalho Solitário*

Tendo em conta as suas preferências na realização do seu trabalho, indique o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a.	1 2 3 4 5
2. Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a	1 2 3 4 5
3. Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a	1 2 3 4 5

*Dados Sociodemográficos – Relação com a Chefia*

Gostaríamos de saber se na sua atividade profissional reporta a alguma chefia direta, isto é, se tem uma pessoa a quem reporta o seu trabalho.

Sim

Não

Há quantos anos trabalha aproximadamente com esta chefia? (Se trabalha há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75)

---

Qual é a frequência com que interage com a sua chefia direta?

- Diária
  - Semanal
  - Quinzenal
  - Mensal
  - Outra situação. Qual?
- 

A sua chefia é:

- Do sexo masculino
- Do sexo feminino

Nas últimas semanas, qual o suporte mais utilizado na interação com a sua chefia?

- Virtual
- Misto
- Presencial

*Dados Sociodemográficos – Participante*

Indique, por favor, alguns dados pessoais e sobre a sua organização para efeitos estatísticos.

Idade (em anos):

---

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Prefere não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

- Até ao 9º ano de escolaridade
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Há quantos anos trabalha aproximadamente nesta organização? (Se trabalha há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75)

---

Exerce um cargo de chefia?

Sim

Não

Qual é a sua situação contratual na organização?

Efetivo (contrato sem termo)

Contrato de trabalho a termo

Trabalho a termo incerto

Estagiário/a

Outra situação. Qual? \_\_\_\_\_



Em que condições trabalha atualmente?

- Local de trabalho habitual
- Teletrabalho
- Regime Híbrido (Teletrabalho rotativo)

A sua organização é uma entidade:

- Privada
- Pública
- Público-privada
- Do Setor Social (IPSS, ONG, etc.)

Qual é a sua profissão?

---

Quantos anos de experiência profissional tem? (Se for há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses =0,5; 9 meses = 0,75)

---

Qual a dimensão aproximada da sua organização, considerando o número de trabalhadores?

- Micro (menos de 10 trabalhadores)
- Pequena (10 a 50)
- Média (51 a 249)
- Grande (250 a 500)
- Muito grande (mais de 500)