



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança autêntica e intenção de *turnover* em IT: Explorando o papel mediador da comunicação interna simétrica e satisfação no trabalho

Daniel Filipe Lobo Antunes

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Liderança autêntica e intenção de *turnover* em IT: Explorando o papel mediador da comunicação interna simétrica e satisfação no trabalho

Daniel Filipe Lobo Antunes

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Agradecimentos

Estou neste momento a concluir um importante marco do meu percurso académico e por isso gostaria de deixar umas palavras de agradecimento a algumas das pessoas que estiveram presentes neste caminho e que de alguma forma contribuíram para o mesmo.

Primeiramente, o meu sincero agradecimento à Professora Doutora Patrícia Duarte pela paciência e atenção durante o processo. Agradeço, ainda, pelo apoio, profissionalismo, sabedoria e sensibilidade que demonstrou ao longo de todo o percurso. Muito obrigado.

Ao ISCTE, por me ter permitido ingressar e concluir o curso em questão.

A todos os participantes, indivíduos e amigos que de alguma forma tiveram influência na investigação e elaboração da dissertação.

Aos meus pais e irmã, pelo esforço e apoio incondicional que sempre me deram em tudo na minha vida.

Um agradecimento muito especial à Rita pela paciência, motivação, apoio, esforço e amor que me demonstra todos os dias. Com toda a certeza, um dos maiores pilares da minha vida. Sem ela não teria sido possível.

Por fim, quero agradecer a mim próprio porque sem o meu trabalho e esforço, hoje também não estaria aqui. Obrigado a mim e obrigado a todos.

Resumo

Os escândalos organizacionais e os constantes desafios que as organizações enfrentam têm resultado numa procura assertiva por estilos de liderança mais positivos. Como resposta a esta demanda surge a liderança autêntica, a qual permite ao líder estabelecer relações genuínas, de confiança e transparência com os seguidores. Simultaneamente, as empresas procuram antever e prevenir o *turnover* voluntário dos trabalhadores devido aos seus efeitos negativos que aporta, especialmente as empresas do setor das tecnologias da informação (IT) por serem baseadas no conhecimento intensivo dos seus colaboradores.

Neste contexto, esta investigação tem como objetivo analisar a intenção de *turnover* em profissionais do setor de IT e verificar de que forma a perceção de uma liderança autêntica, através de uma comunicação interna simétrica e satisfação no trabalho, resulta na diminuição da intenção de abandonar a organização.

Para tal, adotou-se uma abordagem quantitativa correlacional, aplicando-se um questionário *online* a uma amostra de 149 profissionais de IT.

Os resultados obtidos evidenciam que a perceção de uma liderança autêntica está negativamente relacionada com a intenção de *turnover* dos colaboradores, sendo esta relação mediada de forma combinada e sequencial pela comunicação interna simétrica e pela satisfação no trabalho.

Este estudo enfatiza a importância da adoção de um estilo de liderança autêntica por parte das organizações do setor de IT, com o objetivo de diminuir a intenção de *turnover* dos seus colaboradores. E, também, como a comunicação interna simétrica e a satisfação no trabalho podem traduzir-se em resultados positivos a nível organizacional e individual.

Palavras-chave: liderança autêntica; comunicação interna simétrica; satisfação no trabalho; intenção de *turnover*; tecnologias da informação.

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

Abstract

Organizational scandals and the constant challenges that organizations face have resulted in an assertive search for more positive leadership styles. In response to this endeavour, authentic leadership has emerged, which allows the leader to establish genuine, trusting and transparent relationships with followers. At the same time, companies seek to anticipate and prevent voluntary worker turnover due to the negative effects it brings, especially companies in the information technology (IT) sector, which are based on the intensive knowledge of their employees.

In this context, this research aims to analyse the turnover intention of professionals in the IT sector and verify how the perception of authentic leadership, through symmetrical internal communication and job satisfaction, results in a decrease in the intention to leave the organization.

To this end, a quantitative correlational approach was adopted, applying an online questionnaire to a sample of 149 IT professionals.

The results obtained show that the perception of authentic leadership is negatively related to employees' turnover intention, with this relationship being mediated in a combined and sequential manner by symmetrical internal communication and job satisfaction.

This study emphasizes the importance of adopting an authentic leadership style by organizations in the IT sector, with the aim of diminishing the turnover intention of their employees. And also, how symmetrical internal communication and job satisfaction can translate into positive results at an organizational and individual level.

Keywords: authentic leadership; symmetric internal communication; job satisfaction; turnover intention; information technologies.

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

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Enquadramento teórico	5
1.1. Liderança	5
1.2. Liderança Autêntica	7
1.3. Comunicação Interna Simétrica	16
1.3.1. <i>Comunicação</i>	16
1.3.2. <i>Comunicação Organizacional</i>	17
1.3.3. <i>Comunicação Interna</i>	20
1.3.4. <i>Comunicação Interna Simétrica</i>	21
1.4. Satisfação no Trabalho	23
1.5. Intenção de <i>Turnover</i>	25
1.6. Relação entre Liderança Autêntica, Comunicação Interna Simétrica, Satisfação no Trabalho e Intenção de <i>Turnover</i>	28
Capítulo II – Método	33
2.1. Procedimento	33
2.2. Participantes	33
2.3. Instrumentos	34
2.3.1. <i>Liderança Autêntica (Variável Preditora)</i>	35
2.3.2. <i>Comunicação Interna Simétrica (Variável Mediadora 1)</i>	36
2.3.3. <i>Satisfação no Trabalho (Variável Mediadora 2)</i>	36
2.3.4. <i>Intenção de Turnover (Variável Critério)</i>	36
2.3.5. <i>Compromisso Organizacional Afetivo (Variável de Controlo 1)</i>	36
2.3.6. <i>Compromisso de Carreira (Variável de Controlo 2)</i>	37
2.3.7. <i>Preferência pelo Trabalho Solitário (Variável Marker)</i>	37
Capítulo III - Resultados	39
3.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis	39
3.2. Teste ao Modelo de Investigação	42
Capítulo IV - Discussão e Conclusão	47
4.1. Implicações Teóricas e Práticas	50
4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	51
4.3. Considerações Finais	53
Referências	555
Anexos	655

Índice de Figuras

Figura 1.1. <i>Modelo de Investigação</i>	31
Figura 3.1. <i>Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados</i>	45

Índice de Quadros

Quadro 1.1. <i>Síntese das Dimensões da Liderança Autêntica por Walumbwa et al. 2008</i>	11
Quadro 3.1. <i>Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas</i>	41
Quadro 3.2. <i>Teste de Modelo de Investigação</i>	44

Introdução

A constante evolução do ambiente organizacional requer uma adaptação contínua por parte das empresas e dos seus colaboradores. A velocidade das mudanças, impulsionada pela globalização, avanços tecnológicos e novas exigências do mercado, tem transformado a forma como as organizações operam e como os líderes gerem as suas equipas (Northouse, 2021). Neste contexto de incerteza e competitividade crescente, a liderança autêntica emerge como um modelo de gestão capaz de fortalecer o vínculo entre os trabalhadores e a organização, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e eficaz (Avolio *et al.*, 2009; Gardner *et al.*, 2011). A liderança autêntica, caracterizada pela transparência, ética e genuinidade, é vista como uma resposta à complexidade e volatilidade do mundo contemporâneo (Gardner *et al.*, 2011). Ao atuar de forma congruente com os seus valores e crenças, o líder autêntico consegue estabelecer relações de confiança com os seus subordinados, o que pode resultar numa maior satisfação no trabalho e, consequentemente, numa menor intenção de *turnover* (Avolio *et al.*, 2009).

A qualidade da comunicação entre líderes e liderados é essencial para o sucesso organizacional e impacta diversos aspetos do ambiente de trabalho. Comunicação clara e transparente é crucial, pois permite que as expectativas e objetivos sejam compreendidos, reduzindo incertezas e construindo confiança (Arendt *et al.*, 2019). A comunicação bidirecional, que envolve ouvir e responder ao *feedback* dos colaboradores, promove um ambiente mais colaborativo e inclusivo, aumentando a satisfação e o compromisso dos trabalhadores (Grunig & Grunig, 2011). O *feedback* construtivo e regular é vital para o desenvolvimento profissional, ajudando os funcionários a entender o seu desempenho e áreas de melhoria, além de reforçar comportamentos desejáveis (Men, 2014). A qualidade da comunicação também afeta a construção de relações de confiança, essenciais para um ambiente de trabalho saudável, e contribui para a motivação e satisfação dos colaboradores. Líderes que comunicam bem podem inspirar as suas equipas, aumentando a retenção de talentos e a produtividade. Além disso, uma comunicação eficaz facilita a resolução de conflitos, ajudando a manter um ambiente de trabalho harmonioso. Investir em habilidades de comunicação e promover uma abordagem aberta e bidirecional são práticas fundamentais para o desenvolvimento de uma equipa bem-sucedida e para o bem-estar dos colaboradores (Arendt *et al.*, 2019; Bedoya, 2021; Grunig & Grunig, 2011; Men, 2014).

A satisfação no trabalho é um dos principais indicadores de bem-estar organizacional e está diretamente relacionada com a retenção de talentos. Trabalhadores satisfeitos tendem a mostrar maior empenho nas suas tarefas, a colaborar de forma mais eficiente com os colegas e a demonstrar uma menor propensão para abandonar a organização (Judge *et al.*, 2001; Locke, 1976). A liderança autêntica, ao promover um ambiente de trabalho justo e

transparente, juntamente com uma comunicação interna eficaz, pode ter um impacto significativo na satisfação dos trabalhadores. Esta, por sua vez, é um dos principais preditores do turnover (Weiss, 2002).

A intenção de *turnover*, ou a predisposição para deixar a organização, é uma preocupação crescente para todas as organizações, especialmente em setores onde a competição por talentos é intensa. A rotatividade elevada não só implica custos significativos relacionados com o recrutamento e a formação de novos colaboradores, mas também pode prejudicar a produtividade das estruturas organizacionais (Allen *et al.*, 2010; Alpar, 2020; Mobley *et al.*, 1979; Yalabik *et al.*, 2016). Assim, compreender os fatores que influenciam a intenção de *turnover* é essencial para desenvolver estratégias eficazes que resultem na retenção dos trabalhadores (Allen *et al.*, 2010). Neste contexto, a liderança autêntica, através da sua influência na satisfação no trabalho e na comunicação interna, pode desempenhar um papel vital na redução da intenção de *turnover*.

Esta questão referente aos níveis de intenção de *turnover* dos colaboradores torna-se ainda mais pertinente para organizações que têm por base o conhecimento intensivo dos trabalhadores, ou seja, as pessoas que trabalham nestas empresas são a principal fonte no que diz respeito ao desenvolvimento de serviços e produtos que são comercializados por estas instituições. Especificamente as empresas do setor de IT, estão incluídas neste conjunto de organizações que dependem do seu capital humano para alcançar resultados e que, por sua vez, os colaboradores apresentam elevados níveis de intenção de *turnover* (Yalabik *et al.*, 2016). Algumas estatísticas demonstram os elevados valores do *turnover* nas organizações. No Brasil em 2023, 69.9% do *turnover* dos profissionais de IT foi voluntário (ManpowerGroup, 2023). Nos Estados Unidos desde 2023 até 2024, 13.5% do *turnover* geral de todos os trabalhadores foi também voluntário (Mercer, 2024). De acordo com o estudo *Total Compensation Portugal* que analisou 570 empresas, o *turnover* voluntário está à volta dos 10.6%, sendo que 52% das organizações em questão afirmam ter dificuldades em reter talento (Mercer, 2023). Em 2024, de um ponto de vista geral, 54% de todos os profissionais indicaram estar dispostos a procurar um novo emprego. Para além disso, a média de anos em que os profissionais ficam na mesma empresa é apenas de 2 anos (Robert Walters, 2024). Neste estudo, é analisado o impacto das variáveis presentes no modelo de investigação em trabalhadores do setor de IT e é expectável que estas tenham um efeito significativo na diminuição da intenção de rotatividade dos colaboradores.

O presente estudo propõe-se a explorar um modelo de dupla mediação sequencial, onde a liderança autêntica influencia negativamente a intenção de *turnover* dos colaboradores, através da promoção de comunicação interna simétrica entre líderes e colaboradores e do incremento da satisfação no trabalho. Em primeiro lugar, investiga-se como a liderança autêntica afeta a comunicação interna, promovendo uma comunicação mais transparente e

eficaz entre todos os níveis hierárquicos. Em segundo lugar, analisa-se o impacto desta comunicação na satisfação dos trabalhadores. Finalmente, é analisado como a satisfação no trabalho influencia a intenção de *turnover*, assumindo que trabalhadores mais satisfeitos terão uma menor tendência para abandonar a organização. Ao nível teórico, esta investigação pretende o desenvolvimento do conhecimento acerca das variáveis presentes no modelo, ampliando assim a informação disponível na literatura. Destaca-se a liderança autêntica, uma vez que esta apresenta conteúdos ainda por explorar, nomeadamente a sua relação com a comunicação interna simétrica e, posteriormente, satisfação no trabalho.

Desta forma, a dissertação estrutura-se da seguinte maneira: após esta introdução, que estabelece a relevância do tema e apresenta o modelo de investigação proposto, segue-se a revisão da literatura, onde serão discutidos os conceitos de liderança autêntica, comunicação interna simétrica, satisfação no trabalho e intenção de *turnover*. Esta revisão teórica servirá de base para o desenvolvimento das hipóteses de investigação, que guiarão o estudo empírico. Posteriormente, será apresentada a metodologia utilizada, descrevendo-se a amostra, os instrumentos e procedimento de recolha de dados. Os resultados do estudo serão então apresentados e discutidos, com base nas hipóteses formuladas. Por fim, as principais conclusões serão destacadas, juntamente com as implicações práticas e teóricas do estudo, as suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Este estudo pretende contribuir para uma compreensão mais aprofundada de como a liderança autêntica pode ser um fator determinante na retenção de talentos dentro das organizações, através da mediação da comunicação interna simétrica e da satisfação no trabalho. Num período em que a lealdade e a honestidade organizacional são cada vez mais desafiadas pelas dinâmicas de um mercado de trabalho em constante mudança e adaptação, compreender as interações entre estas variáveis é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão e liderança eficazes e sustentáveis.

Capítulo I - Enquadramento teórico

1.1. Liderança

A liderança, ainda que bastante explorada na literatura, continua a ser um conceito para o qual não existe uma concordância universal face à sua definição. A panóplia de teorias já desenvolvidas, assim como a complexidade e multidimensionalidade do tema faz com que este seja um dos tópicos mais estudados e menos compreendidos na literatura (Benmira & Agboola, 2021).

Segundo Yukl (2013) não existe uma definição exata para a liderança, que tal como a maioria dos construtos presentes nas ciências sociais, apresenta uma definição subjetiva e arbitrária. De acordo com este autor, grande parte das definições existentes sobre este conceito demonstram apenas um ponto em comum, que remete para o pressuposto de que a liderança está associada a uma influência intencional exercida sobre outras pessoas no sentido de orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos numa organização ou grupo.

Inicialmente, a liderança começou por ser definida como o processo no qual são influenciadas as atividades de um grupo com o objetivo de estabelecer e alcançar metas em comum (Stogdill, 1950). Segundo este autor, para que ocorra um fenómeno de liderança, é necessário que estejam reunidas um conjunto específico de condições, nomeadamente, a existência de um grupo constituído por duas ou mais pessoas, uma tarefa em comum ou atividades orientadas para determinados objetivos e a diferenciação das responsabilidades entre os vários elementos desse grupo (Stogdill, 1950). Para House (1999), a liderança pode ser definida pela capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar outros contribuindo para o sucesso e a eficácia da organização.

Nas primeiras tentativas de definir o conceito de liderança, houve claramente um foco na criação de uma definição muito centrada no líder e na influência que este exerce noutros indivíduos. Ao longo dos anos e através das várias teorias que foram surgindo, esse foco tornou-se mais abrangente, dando destaque a outras dimensões da liderança também bastante relevantes, nomeadamente, os seguidores e o contexto onde o fenómeno se desenrola (Silva, 2016).

Para Bass (1990), a liderança é definida como uma interação entre dois ou mais elementos de um grupo. Este fenómeno ocorre quando um dos seus membros é capaz de modificar a motivação ou as competências do grupo. Importa realçar que, segundo o autor, todos os membros do grupo têm a capacidade de demonstrar liderança (Bass, 1990). Ao contrário da ideia inicial de que apenas o líder exerce influência sobre os restantes indivíduos, este foi o primeiro autor a perceber que a liderança consiste num fenómeno de interação em que todos os envolvidos podem de facto ter uma influência nesse processo (Silva, 2016). Em

1994, numa conferência realizada no Canadá, surge uma nova definição de liderança organizacional. Esta, consiste na capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar para que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização da qual são membros. Numa perspetiva geral de liderança, o líder pode ser definido como membro de um grupo cuja influência nas atitudes, desempenho ou tomada de decisão do grupo excede bastante em comparação aos restantes elementos (House *et al.*, 1999).

Para Yukl (2013) a liderança é o processo de influenciar outros a compreender e concordar sobre o que precisa de ser feito e como fazê-lo, assim como facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos em comum. Para além disso, considera que a liderança é um processo que tanto pode envolver apenas um líder como vários. Avolio (2007) faz referência à importância do contexto no processo de liderança. Acredita que dentro do contexto estão incluídos diversos elementos tais como as normas culturais e o ambiente organizacional, que por sua vez moldam o comportamento dos líderes e seguidores. Afirma que o contexto em que ocorre a liderança é essencial para compreender a dinâmica entre líderes e seguidores (Avolio, 2007).

Em 2012, Kellerman vem reforçar os estudos de Avolio (2007) ao afirmar que compreende a liderança como sendo um triângulo equilátero em que o líder, os seguidores e o contexto representam, respetivamente, cada lado do triângulo e que todos têm a mesma relevância para o processo de liderança (Silva, 2016). Com base nas teorias desenvolvidas, Silva (2016) propõe uma nova definição para liderança. Segundo este, consiste no processo de influência interativa que ocorre quando determinados indivíduos aceitam alguém como seu líder para atingir objetivos em comum dentro de um determinado contexto. Quando o contexto muda o processo de liderança também pode alterar. O autor acredita que esta definição permite entender o que é a liderança e que, para além disso, tem em conta os diferentes pilares que foram surgindo na literatura e que são bastante relevantes no processo de liderança e na sua compreensão, nomeadamente, o líder, os seguidores e o contexto (Silva, 2016). Mais recentemente, Northouse (2021) caracteriza a liderança como sendo o processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum, no entanto, o autor afirma que este é um conceito que devido às crescentes influências globais e às diferenças geracionais dos indivíduos, terá sempre significados diferentes para pessoas diferentes.

Para além disto, para a compreensão do processo de liderança, é também muito importante compreender o impacto do estilo de liderança neste fenómeno.

O estilo de liderança diz respeito à forma como um líder interage com os seus seguidores e é considerado como uma das peças fundamentais para o sucesso organizacional. Este, é muitas das vezes considerado, de maneira geral, como tratando-se do comportamento dos líderes e consiste no fator mais prevalente no que diz respeito à influência das atitudes e

comportamentos dos trabalhadores (Veliu *et al.*, 2017). Inicialmente, o estilo de liderança era visto como a forma como o líder influencia os seus seguidores, mas mais recentemente tem sido considerado como o conjunto dos traços, características, *skills* e comportamentos que os líderes utilizam quando interagem com os seus subordinados (Veliu *et al.*, 2017). Esta informação vai ao encontro da conclusão de Hogan e Kaiser (2005), que ao analisar diversos estudos, afirmam que a personalidade do líder afeta a forma como este lidera, e que por sua vez o estilo de liderança adotado influencia as atitudes dos trabalhadores e o funcionamento da equipa, que posteriormente, vão ter um impacto no desempenho organizacional.

Ainda que existam já alguns estilos de liderança estipulados na literatura, tanto o processo de liderança como o estilo adotado acabam por ser algo subjetivos, uma vez que são influenciados pela personalidade, características e *skills* do próprio líder (Veliu *et al.*, 2017). Os diferentes estilos de liderança, devido às suas características, afetam o desempenho organizacional de formas diferentes (Wahab *et al.*, 2016). Na literatura têm sido reconhecidos os seus efeitos no bem-estar dos trabalhadores e no desempenho e eficácia organizacional (Veliu *et al.*, 2017). Em conformidade, Fry (2003) acredita que a liderança é fundamental para melhorar o potencial de crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores. No geral, a liderança apresenta vários efeitos benéficos para as organizações. Esta, permite aumentar a produtividade, melhorar o ambiente da organização (Frade *et al.*, 2018) e contribui ainda para o relacionamento entre os trabalhadores e o respetivo local de trabalho (Silva *et al.*, 2023).

Tendo em conta a importância da liderança para as organizações, como esta se desenvolve e os estilos associados, torna-se essencial que os líderes sejam eficazes no processo de liderança ao inspirar e relacionarem-se com os seus seguidores motivando-os e fidelizando-os à organização em questão. O líder eficaz deve influenciar os seus seguidores da maneira pretendida para atingir os objetivos desejados (Veliu *et al.*, 2017). Especificamente nesta dissertação, inclinamos o foco para um estilo de liderança em concreto, nomeadamente a liderança autêntica que será abordada de seguida.

1.2. Liderança Autêntica

A crise económica e os vários escândalos empresariais que têm ocorrido em organizações nos últimos anos em todo o mundo redirecionaram o interesse dos investigadores para a procura de líderes que atuem de acordo com características como a autenticidade e a integridade (Bendell *et al.*, 2017; Evans, 2011; Ogochi, 2018; Ribeiro *et al.*, 2019; Ribeiro *et al.*, 2020; Ribeiro *et al.*, 2021).

Estas falhas na liderança, a desconfiança nos líderes e a conduta apresentada pelos mesmos evidenciou a necessidade de um estilo de liderança diferente com base em características como a transparência e a confiança (Ribeiro *et al.*, 2019). Tornou-se fundamental explorar outras formas de liderança organizacional mais positivas que fossem

capazes de estimular atitudes e comportamentos mais positivos no local de trabalho (Ribeiro *et al.*, 2020). Para colmatar esta problemática, os investigadores focaram-se na elaboração de teorias com base no carácter moral dos líderes (Luthans & Avolio, 2003; Ribeiro *et al.*, 2019; Ribeiro *et al.*, 2020), surgindo assim como um dos estilos de liderança positiva, a liderança autêntica. Esta, baseia-se na psicologia positiva, nas teorias psicológicas da autorregulação e na liderança ética (Yukl, 2013).

Com o objetivo de melhor compreender a liderança autêntica, é importante definir o conceito de autenticidade. Este, consiste nas experiências pessoais de um indivíduo que permitem conhecer-se melhor a si mesmo, tais como emoções, pensamentos ou até crenças. A autenticidade nasce da psicologia positiva e para vários autores significa ser fiel a si mesmo, ou seja, o indivíduo expressa exatamente aquilo que pensa e comporta-se sempre em conformidade com os seus pensamentos e o seu verdadeiro “eu” (Avolio & Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2011; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa *et al.*, 2008). Mas existem naturalmente diferentes definições para o conceito de autenticidade. Por exemplo, Harter (2002) define autenticidade como “possuir as próprias experiências pessoais, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças, processos baseados no autoconhecimento que requerem a ação de alguém de acordo com o verdadeiro “eu”, expressando-se de maneiras consistentes com pensamentos e sentimentos internos” (p. 382).

Kernis (2003) define também autenticidade como sendo uma “operação, sem obstruções, do verdadeiro “eu” no dia-a-dia da organização” (p. 1) e defende que esta se divide em quatro componentes específicas, nomeadamente, a consciência (i.e., diz respeito à capacidade do líder de ter uma compreensão profunda de si mesmo, incluindo os seus pontos fortes, fraquezas, valores e emoções, e de como estes fatores influenciam o seu comportamento e as suas interações com os outros), o processamento imparcial (i.e., está associado à capacidade do líder de analisar objetivamente a informação antes de tomar decisões, ponderando opiniões e fatos de maneira justa, sem ser influenciado por preconceitos ou emoções pessoais), a ação (i.e., está relacionado com a coerência entre o que o líder acredita e o que faz, sendo que um líder autêntico age de acordo com os seus valores e princípios, demonstrando integridade em todas as suas ações, sem ceder a pressões externas ou comprometer a sua autenticidade) e a orientação relacional (i.e., diz respeito à criação de relações genuínas e transparentes com os outros). O líder autêntico partilha abertamente as suas ideias, opiniões e sentimentos, promovendo um ambiente de confiança e respeito mútuo, o que fortalece as ligações entre o líder e os seus subordinados.

A liderança autêntica foi inicialmente definida como “um processo que se baseia tanto em capacidades psicológicas positivas como em contextos organizacionais altamente desenvolvidos, o que resulta em maiores capacidades de autoconsciência e comportamentos

positivos autorregulados por parte dos líderes e colegas, promovendo, assim, o autodesenvolvimento positivo” (Luthans & Avolio, 2003, p. 243). Para estes autores os melhores líderes são transparentes com as suas intenções e apresentam uma ligação perfeitamente entrosada entre os valores, ações e comportamentos que defendem. Caracterizam o líder autêntico como sendo fiel a si mesmo e capaz de, através do seu comportamento, desenvolver ou transformar positivamente os associados em líderes. “O líder autêntico é confiante, esperançoso, otimista, resiliente, transparente, moral/ético, orientado para o futuro e dá prioridade a desenvolver associados para líderes” (Luthans & Avolio, 2003, p. 243). O comportamento, as crenças e valores dos líderes autênticos servem de modelo para o desenvolvimento dos seguidores (Luthans & Avolio, 2003), tendo sido identificados como fatores que contribuem para a aprendizagem organizacional, a transparência e a própria liderança. Segundo Gardner *et al.* (2005), para que o líder autêntico alcance autenticidade, é necessário autoconsciência e autoaceitação, assim como relações e ações autênticas.

Mais tarde, Ilies *et al.* (2005) definem autenticidade como um “construto psicológico amplo que reflete as tendências gerais de uma pessoa para se ver dentro do seu ambiente social e para conduzir a sua vida de acordo com os seus valores profundamente enraizados”. Neste estudo em que é analisada a relação entre liderança autêntica e o bem-estar eudemónico, os autores afirmam que um líder autêntico influencia o bem-estar dos seguidores através das emoções, serve de modelo comportamental positivo para os seguidores e proporciona oportunidades aos mesmos para desenvolverem competências e autonomia. Características dos líderes como elevada autoconsciência, integridade pessoal e luta por relações verdadeiras resultam numa confiança incondicional entre estes e os seus seguidores. Estes autores apontam ainda quatro componentes da liderança autêntica, nomeadamente: a autoconsciência que diz respeito “à consciência e confiança nas próprias características pessoais, valores, motivos, sentimentos e cognições.” (p. 377); o processamento imparcial que consiste no processamento da informação relevante para si mesmo (ex. conhecimento ou experiências internas); o comportamento autêntico que corresponde ao ato de agir em conformidade com as suas preferências, valores e necessidade (verdadeiro “eu”) em vez de apenas agir para agradar os outros; e a orientação relacional autêntica que diz respeito à “valorização e luta para alcançar a abertura e veracidade nos relacionamentos.” (Ilies *et al.*, 2005, p. 381).

No mesmo ano, Gardner *et al.*, através do desenvolvimento de um modelo baseado na autorregulação e autoconsciência da liderança autêntica, destacam algumas características associadas a processos de autorregulação autênticos, nomeadamente, o comportamento autêntico, a regulação interna, a transparência relacional e o processamento equilibrado de informação. Estes autores defendem ainda que “a liderança autêntica inclui uma perspetiva moral positiva caracterizada por elevados padrões éticos que orientam a tomada de decisões

e o comportamento.” (Walumbwa *et al.*, 2008, p. 92). Anos mais tarde e tendo em consideração a literatura já mencionada, Walumbwa *et al.* (2008) apresenta uma nova definição de liderança autêntica, talvez a mais citada da literatura. Este define-a como sendo “um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, de forma a promover a autoconsciência, a perspectiva moral interiorizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, incentivando o autodesenvolvimento positivo” (Walumbwa *et al.*, 2008, p. 94). Tal como na presente dissertação, grande parte da literatura relacionada com o estudo da liderança autêntica utiliza esta designação para definir o construto.

Walumbwa *et al.* (2008) destacam quatro dimensões da liderança autêntica, nomeadamente, a autoconsciência que se refere “à demonstração da compreensão de como alguém atribui significado ao mundo e de como esse processo de atribuição de significado impacta a forma como essa pessoa se vê ao longo do tempo. Refere-se também à demonstração de uma compreensão das próprias forças e fraquezas e da natureza multifacetada do “eu”, o que inclui ganhar *insights* sobre si mesmo através da exposição a outros estando ciente do próprio impacto sobre outras pessoas.” (p. 95); a transparência relacional que diz respeito à “apresentação do “eu” autêntico (em oposição a um “eu” falso ou distorcido) aos outros, sendo que tal comportamento promove a confiança através de divulgações que envolvem a partilha aberta de informações e a expressão de pensamentos e sentimentos verdadeiros, enquanto tenta minimizar a exibição de emoções inadequadas.” (p. 95); o processamento equilibrado da informação que se refere a “líderes que mostram analisar objetivamente todos os dados relevantes antes de tomarem uma decisão. Estes líderes também solicitam opiniões que desafiam as suas posições fortemente estabelecidas.” (p. 95); e, por fim, a perspectiva moral interiorizada que consiste “numa forma interiorizada e integrada de autorregulação. Este tipo de autorregulação é guiado por padrões e valores morais internos, em oposição a pressões grupais, organizacionais e sociais, e resulta em tomadas de decisão e comportamentos que são consistentes com estes valores interiorizados.” (p. 95) (Quadro 1.1.). Segundo os autores, os líderes autênticos agem de acordo com valores e convicções pessoais profundas para ganhar o respeito e a confiança dos seus seguidores e, apresentam um desejo genuíno de compreender a sua própria liderança com o objetivo de servir os outros de forma mais eficaz (Walumbwa *et al.*, 2008).

Quadro 1.1.

Síntese das Dimensões da Liderança Autêntica por Walumbwa *et al.* 2008.

Dimensões	Autores	Definição
Autoconsciência	Walumbwa <i>et al.</i> 2008	Está associada à capacidade do líder de reconhecer e compreender as suas próprias emoções, valores e motivações.
Transparência Relacional	Walumbwa <i>et al.</i> 2008	Consiste na partilha aberta e honesta de informação e emoções com os restantes.
Processamento Equilibrado da Informação	Walumbwa <i>et al.</i> 2008	A capacidade de analisar objetivamente informações e opiniões antes de tomar decisões.
Perspetiva Moral Interiorizada	Walumbwa <i>et al.</i> 2008	Diz respeito à tomada de decisões com base na ética e moralidade.

O líder autêntico demonstra transparência relacional, comporta-se com honestidade e processa informação de forma equilibrada contribuindo para o desenvolvimento de relações com os seus seguidores mais abertas, verdadeiras e com maior qualidade (Duarte *et al.*, 2021; Ribeiro *et al.*, 2019). Este tipo de líder apresenta sempre o seu verdadeiro “eu” tendo plena consciência e compreensão sobre os seus pontos fortes e fracos, os seus valores, as suas crenças e as suas emoções (Ribeiro *et al.*, 2019) e respeitando também as perspetivas morais, o conhecimento e os pontos fortes dos outros (Lee *et al.*, 2018). O líder autêntico é definido como um indivíduo que demonstra elevados níveis de integridade e moralidade, comunica com clareza, tenta alcançar abertura e transparência nas interações com os seus seguidores e cria boas condições para cumprir os objetivos do trabalho (Yukl, 2013; Ribeiro *et al.*, 2020). Os líderes autênticos demonstram ser benéficos para os grupos de trabalho e para as organizações, uma vez que reforçam as atitudes e comportamentos positivos dos colaboradores agindo de acordo com as suas crenças, procurando opiniões que desafiam as próprias opiniões e pedindo *feedback* para melhorar as suas interações (Avolio *et al.*, 2004).

Os líderes autênticos são motivados por um desejo de autodesenvolvimento e autoverificação tornando-se menos defensivos e mais abertos a aprender com o *feedback* e os erros (Yukl, 2013). Estes são também capazes de provocar a identificação pessoal dos seguidores com o líder e a identificação social com o grupo, resultando no aumento dos níveis de esperança, confiança, emoções positivas e otimismo dos seguidores (Avolio *et al.*, 2004). Para além disto, estes líderes são capazes de aumentar o respeito, a dignidade e a integridade entre os seguidores (Duarte *et al.*, 2021). Esta relação entre líder autêntico e seguidores é caracterizada pela presença de transparência, abertura e confiança, orientação para objetivos dignos e foco no desenvolvimento dos seguidores (Gardner *et al.*, 2005). Líderes autênticos ajudam os outros a compreender o seu potencial e têm a capacidade de identificar talentos individuais, motivá-los e desenvolvê-los (Kamau & Oginde, 2022). Segundo Duarte *et al.* (2021), existem já estudos na literatura a demonstrar que os seguidores apresentam um melhor desempenho individual como resposta à autenticidade do seu líder.

A liderança autêntica apresenta semelhanças face a outros estilos de liderança positivos, nomeadamente, a liderança ética, transformacional, servidora (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008) e virtuosa (Wang & Hackett, 2015). Por essa mesma razão e para uma melhor compreensão, torna-se pertinente distinguir a liderança autêntica dos diferentes tipos de liderança.

Relativamente à liderança ética, pode ser definida como “a demonstração de uma conduta normativa apropriada através de ações pessoais, relações interpessoais e da promoção dessa conduta aos seguidores a partir da comunicação bidirecional, do reforço e da tomada de decisão” (Brown *et al.*, 2005, p. 120). Os líderes éticos são caracterizados por serem íntegros, justos, honestos e “abertos”, e agem com o objetivo de fazer o que está certo (Walumbwa *et al.*, 2008). Estes recusam-se a comprometer os seus padrões éticos mesmo em situações sob pressão (Brown *et al.*, 2005). A liderança autêntica apresenta algumas semelhanças em comparação com a liderança ética, no sentido em que ambos os estilos identificam como características dos líderes a moralidade, integridade, honestidade, “abertura” e o desejo de fazer o que está certo (Walumbwa *et al.*, 2008). Para além disto, ambos os líderes agem de acordo com princípios éticos e tomam em consideração as consequências éticas das suas decisões (Brown & Treviño, 2005). No entanto, existem também diferenças entre os dois estilos de liderança. Ao contrário dos líderes autênticos, os líderes éticos utilizam intencionalmente a comunicação e sistemas de recompensa e punição para influenciar o comportamento dos seguidores e responsabilizá-los pela sua conduta ética (Walumbwa *et al.*, 2008). Enquanto a liderança autêntica se foca no desenvolvimento de relações autênticas dos líderes (Walumbwa *et al.*, 2008), a liderança ética foca-se na ética e moralidade dos seus comportamentos (Brown & Treviño, 2005). Além disto, o líder autêntico apresenta características específicas que não são reconhecidas na liderança ética, nomeadamente, a

autenticidade (Brown & Treviño, 2005), a autoconsciência, a transparência relacional e o processamento equilibrado da informação. Esta torna-se uma diferença enorme, uma vez que a autoconsciência está na base da liderança autêntica e permite ao líder ser consciente dos seus pontos fortes e fracos, de modo a poder agir em conformidade com seu verdadeiro “eu” e ser um líder autêntico (Walumbwa *et al.*, 2008).

A liderança transformacional consiste em motivar os outros a fazer mais do que aquilo que pensaram ser possível e mais do que inicialmente pretendiam. Neste estilo de liderança pretende-se inspirar os seguidores a assumirem um compromisso com uma visão e objetivos comuns ao grupo ou à organização. Líderes transformacionais estimulam os seus seguidores a desenvolver o seu potencial de liderança e desafiam-nos a serem inovadores. Nesta relação, o líder, para além de capacitar os seguidores, tem em consideração o desenvolvimento pessoal e as necessidades individuais dos mesmos (Bass & Riggio, 2005). A liderança transformacional apresenta quatro componentes principais, nomeadamente, a influência idealizada, a motivação inspiradora, o estímulo intelectual e a consideração individualizada (Alessa, 2021; Bass & Riggio, 2005; Bednall *et al.*, 2018; Korejan & Shahbazi, 2016).

Os líderes autênticos e os líderes transformacionais apresentam aspetos em comum, tais como, o facto de ambos construírem relações duradouras com os seus seguidores e liderarem com propósito, significado e valor. Porém, existem diferenças. O líder transformacional caracteriza-se por ser carismático e inspirador, sendo que estas características podem ou não se aplicar a um líder autêntico. Isto, deve-se ao facto do segundo, durante o processo no qual os seguidores interiorizam os seus valores e crenças, se focar na transparência, no seu carácter, na experiência pessoal e no seu verdadeiro “eu”, enquanto o primeiro se baseia numa visão positiva e inspiradora e na estimulação intelectual para o alcance de objetivos desafiadores. O autor afirma que uma das principais diferenças diz respeito ao facto de os líderes autênticos se guiarem pela sua autoconsciência, sendo transparentes com os indivíduos com que interagem e estando cientes e esclarecidos face ao seu ponto de vista relativo a determinadas crenças ou valores. Tanto a liderança autêntica como a liderança transformacional, direcionam o seu foco para o desenvolvimento dos seus seguidores. No entanto, enquanto a liderança transformacional se concentra no desenvolvimento dos seguidores para, eventualmente, se tornarem líderes, a liderança autêntica concentra-se no desenvolvimento geral dos seguidores e em alcançar autenticidade. Por sua vez, um líder autêntico pode não ser transformacional, uma vez que o objetivo do líder transformacional passa por transformar o seguidor num líder (Walumbwa *et al.*, 2008).

A liderança servidora é um estilo de liderança em que o principal objetivo do líder é servir. Este tipo de liderança apresenta uma relação líder-seguidor diferente da tradicional, uma vez que é o líder que segue os seguidores e não o contrário. Na liderança servidora, o líder

caracteriza-se por ter um desejo natural de servir os seus seguidores agindo sempre em consideração com os interesses dos mesmos. O foco da liderança servidora consiste no desenvolvimento pessoal dos seus seguidores priorizando o seu crescimento e bem-estar. Líderes servidores guiam-se com base em orientações éticas e altruístas (Eva *et al.*, 2019; Freeman, 2011). As semelhanças entre a liderança autêntica e a liderança servidora surgem do facto de ambas reconhecerem a importância de se ser verdadeiro e autêntico nas interações (Avolio & Gardner, 2005; Eva *et al.*, 2019). Para além disto, ambos os estilos identificam características morais como a honestidade, a humildade e a integridade. A principal diferença entre estes estilos de liderança está na abordagem que cada um tem e na forma como o líder interage com os seus seguidores. Na liderança autêntica, o foco está no desenvolvimento da autenticidade do líder e em ser um modelo íntegro e transparente, sendo que a relação com os seguidores é baseada na confiança mútua com o objetivo de inspirar autenticidade nos outros. O líder autêntico age de acordo com os seus valores e crenças de forma consistente. Por outro lado, a liderança servidora foca no bem-estar e no desenvolvimento dos seguidores, sendo que a relação é baseada no serviço e no apoio contínuo. O líder servidor age de acordo com as necessidades dos outros com o objetivo de capacitá-los e servi-los (Avolio & Gardner, 2005; Eva *et al.*, 2019).

Relativamente à liderança virtuosa, esta é definida como uma relação entre líder e seguidor em que a expressão situacional apropriada das virtudes de um líder desencadeia percepções dos seguidores sobre a virtuosidade do mesmo, demonstrando que este é digno de emulação (Wang & Hackett, 2015). A liderança virtuosa consiste em liderar e guiar os seguidores com integridade moral e ética. O líder virtuoso caracteriza-se e age com base em seis virtudes específicas, nomeadamente, a coragem, a temperança, a justiça, a prudência, a humanidade e veracidade. De acordo com o autor, “a coragem permite aos líderes fazer o que acreditam ser “certo” sem medo; a temperança ajuda os líderes a controlar as suas reações emocionais e desejos de autogratificação; a justiça motiva o reconhecimento respeitoso e a proteção dos direitos dos outros a serem tratados de forma justa, de acordo com padrões uniformes e objetivos; a prudência permite aos líderes fazer julgamentos “corretos” e escolher os meios “certos” para atingir os objetivos “certos”; a humanidade está subjacente ao amor, cuidado e respeito dos líderes pelos outros; e a veracidade reflete-se no facto de os líderes dizerem a verdade e cumprirem as promessas.” (Wang & Hackett, 2020, p. 5). Tanto a liderança autêntica como a liderança virtuosa valorizam e apoiam-se nos princípios éticos e valores morais do líder, no entanto, a principal diferença entre estes estilos remete para o facto da liderança autêntica se focar na autenticidade pessoal do líder, incentivando-o a conhecer-se profundamente, ser verdadeiro consigo mesmo e com os outros, por outro lado a liderança virtuosa centra-se no desenvolvimento e na prática de virtudes morais específicas tais como as referidas acima. Enquanto, no primeiro há um foco

no comportamento e na consistência do líder autêntico, no segundo há uma preocupação em determinar os traços de carácter do líder virtuoso (Gomes *et al.*, 2023; Walumbwa *et al.*, 2008; Wang & Hackett, 2015; Wang & Hackett, 2020).

Através desta comparação, é possível afirmar que a liderança autêntica está de alguma forma relacionada com os restantes estilos de liderança, uma vez que esta para além dos elementos diferenciadores, apresenta também aspetos em comum com os restantes estilos. Segundo Avolio e Gardner (2005) a liderança autêntica é mais genérica e serve de base aos estilos de liderança positiva, o que por sua vez justifica a existência de algumas características em comum. Para os autores a liderança autêntica é considerada um “construto raiz” originando e sustentando os restantes estilos. Na literatura a liderança autêntica aparece associada a variadíssimos *outcomes*, tais como os comportamentos de cidadania organizacional, o desempenho individual, a criatividade, orientação para o cliente, justiça percebida, capital psicológico, satisfação no trabalho e compromisso organizacional (Hoch *et al.*, 2018; Qiu *et al.*, 2019; Ribeiro *et al.*, 2018; Ribeiro *et al.*, 2021; Semedo *et al.*, 2017; Semedo *et al.*, 2019).

Existem várias controvérsias associadas à liderança autêntica. A ambiguidade na definição de liderança autêntica é um ponto central, pois há falta de consenso entre autores sobre quais características são essenciais para um líder ser considerado autêntico. Essa confusão dificulta a implementação de práticas de liderança autêntica nas organizações (Alvesson & Einola, 2022; Gardner *et al.*, 2021). Além disso, o impacto da cultura é relevante, já que a eficácia da liderança autêntica pode depender do contexto cultural em que é aplicada. Isso sugere que esse modelo não é universal e deve ser adaptado a diferentes ambientes organizacionais. Outro aspeto controverso é a tensão entre autenticidade e *performance*. Em alguns casos, ser um líder autêntico pode entrar em conflito com a necessidade de tomar decisões difíceis para atingir metas organizacionais. Alguns críticos argumentam que a autenticidade não é sempre benéfica, especialmente em ambientes competitivos, onde essa rigidez pode comprometer a eficácia da liderança (Gardner & McCauley, 2022a, 2022b). A falta de evidências empíricas que conectem a liderança autêntica a resultados concretos nas organizações também é uma preocupação significativa. Essa ausência de dados pode prejudicar a credibilidade da abordagem. Além disso, surgem desafios na mensuração da autenticidade e seus impactos, o que destaca a necessidade de desenvolver métricas mais robustas para avaliar a eficácia da liderança autêntica (Alvesson & Einola, 2022; Gardner *et al.*, 2021). Por último, o potencial conflito de interesses é um tema importante. A autenticidade pode ser manipulada por líderes para obter apoio ou justificar decisões que favoreçam interesses pessoais, gerando desconfiança entre os seguidores. É crucial considerar os contextos variados ao avaliar a eficácia da liderança autêntica, uma vez que o que é percebido como autêntico em um ambiente pode não ser apropriado em outro. Isso exige que os líderes

sejam sensíveis às dinâmicas específicas das suas organizações (Gardner & McCauley, 2022a, 2022b).

Essas controvérsias revelam a complexidade da liderança autêntica e a necessidade de um entendimento mais profundo sobre suas nuances e aplicações em diferentes contextos organizacionais.

Em suma, apesar das críticas que têm sido apontadas a este estilo de liderança, a liderança autêntica apresenta-se como um fator de extrema importância para as organizações, uma vez que esta contribui não só para um melhor desempenho individual como também para um melhor desempenho organizacional. Para além disso, como consequência da liderança autêntica, os líderes e seguidores, apresentam uma maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados que, posteriormente, promove o autodesenvolvimento positivo. Os líderes autênticos agem como modelos de comportamento positivo, influenciando os seus seguidores a adotarem práticas éticas e responsáveis e têm como foco principal o desenvolvimento geral dos seguidores. Esses líderes, têm plena consciência dos seus valores e crenças e caracterizam-se por serem genuínos e transparentes, o que por sua vez facilita a construção de relações autênticas e sólidas com os seus seguidores. Na liderança autêntica as ações dos líderes são consistentes, verdadeiras e contribuem para um ambiente de confiança e integridade (Avolio *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008).

1.3. Comunicação Interna Simétrica

1.3.1. Comunicação

A comunicação consiste num processo social que serve de base à vida em comunidade e apresenta-se como um fator imperativo para que exista cooperação (Matias & Cardoso, 2019).

Para Neiva (2018) a comunicação ocorre quando existe o encontro entre dois ou mais indivíduos, o que por sua vez origina a necessidade de comunicação. Como elementos do processo comunicativo devem estar presentes a mensagem (i.e., informação que vai ser transmitida), o emissor (i.e., quem transmite a mensagem), o recetor (i.e., quem recebe a mensagem), o canal (i.e., meio utilizado para transmitir a mensagem), o ruído (i.e., possíveis perturbações no processo de transmissão da mensagem) e o *feedback* (i.e., resposta à mensagem recebida). A comunicação permite-nos expressar opiniões, informações e sentimentos, para além de que contribui para o desenvolvimento de um ambiente em que compreendemos os outros e somos também compreendidos. Por outras palavras, a comunicação é o meio pelo qual os as pessoas se relacionam e é vista como um ato intrínseco ao ser humano (Neiva, 2018). A comunicação pode ser definida como “o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas” (Cooley, 1909, citado por Menan,

p. 5) e pode manifestar-se de diferentes formas, nomeadamente, escrita, oral, por sinais, por gestos, pelo olhar ou pela postura (Neiva, 2018).

Em 2022, Teixeira define também comunicação como o “processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos e sentimentos entre as pessoas.” (p. 159). No contexto organizacional, a comunicação pode ser caracterizada no que diz respeito à sua direção, podendo ser descendente, ou seja, flui de níveis hierárquicos superiores para níveis inferiores, ascendente, de níveis inferiores para níveis superiores, lateral (i.e., horizontal, quando se desenrola a comunicação em indivíduos do mesmo nível hierárquico) (Robbins, 2009) e diagonal, ou seja, quando a comunicação acontece entre indivíduos em diferentes departamentos com níveis hierárquicos diferentes (Velentzas & Broni, 2014). O processo de comunicação pode ou não ser intencional, sendo que na base deste está a partilha de informação seja ela oral, escrita ou outra. Por outras palavras, a comunicação é vista como o ato de transmitir informação através da troca de pensamentos, mensagens ou informação, por via do discurso, de imagens, sinais, escrita ou comportamento (Velentzas & Broni, 2014).

De acordo com Mariot *et al.* (2021) a comunicação é o processo de produção, reprodução e diferenciação de estruturas, sistemas e instituições políticas, económicas e sociais, e serve de base para o desenvolvimento de relações sociais e da própria sociedade (Fuchs, 2020). Dito isto e tendo em conta que a comunicação “está presente em todos os ambientes” (Mariot *et al.*, 2021, p. 79), esta desempenha um papel importante no mundo organizacional, uma vez que é através dos processos de comunicação que se desenvolvem as organizações. A comunicação é utilizada como uma ferramenta estratégica podendo gerar inúmeros resultados positivos tanto nas organizações como nos colaboradores. Esta facilita a execução de projetos, atividades e processos (Mariot *et al.*, 2021) para além de que, quando eficaz, pode resultar no aumento da produtividade, melhor qualidade dos serviços e produtos, maiores níveis de confiança, compromisso, maior satisfação no trabalho, melhores relações no local de trabalho, diminuição do absentismo, redução do *turnover* e maior aceitação à mudança (Hargie, 2016). Desta relação entre a comunicação e as organizações surge um novo tema de interesse para os investigadores, nomeadamente, a comunicação organizacional.

1.3.2. Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional tem sido um tema que tem ganho bastante atenção por parte dos investigadores nos últimos anos (Tourish & Hargie, 2004; Kunsch, 2018) tendo em conta os seus efeitos na eficácia e eficiência de uma organização (Costa & Oliveira, 2020). A comunicação organizacional é considerada a “disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, económico e social.” (Kunsch, 2018, p. 17). Esta é um elemento essencial sendo que é considerada

como inerente à natureza das organizações e permite aos indivíduos contribuir para a sua sobrevivência e para o cumprimento dos seus objetivos. A autora afirma que a organização diz respeito a um fenómeno comunicacional contínuo e que sem comunicação não é possível existir a organização (Kunsch, 2006).

Segundo Weick (1979) a comunicação é organização. O autor descreve a comunicação como parte integrante do processo de organizar, ou seja, a comunicação faz parte da essência de organizar. Esta ideia deve-se à capacidade dos indivíduos de, através de mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações, reconstruírem continuamente a realidade (Eisenberg, 2006; Neiva, 2018). Já para Kreps (1990) a comunicação organizacional consiste no “processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite a criação e partilha de informações, que lhes dão capacidade de cooperarem e de se organizarem.” (Kreps, 1990 citado por Neiva, 2018, p. 64). Mais tarde em 1995, Kreps volta novamente a mencionar a comunicação organizacional, mas desta vez realçando a importância da comunicação humana no que diz respeito às relações estabelecidas no ambiente organizacional: “A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação, consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização.” (Kreps, 1995 citado por Kunsch, 2006, p. 169).

Para Taylor (2005) as organizações têm a capacidade de se auto-organizar e esse processo de auto-organização é considerado um fenómeno comunicacional (Kunsch, 2006). A comunicação organizacional pode ainda ser vista como o “processo de criação de estruturas de significados coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais” (Ruão *et al.*, 2014, p. 16).

Existem várias teorias que tentam descrever a comunicação organizacional. Algumas destas focam-se na utilização da comunicação para aumentar a eficácia e a eficiência da transmissão de informação nas organizações, outras focam-se no processo de comunicação como construção de sentido e significado e há ainda outras perspetivas que se focam na utilização da comunicação como instrumento de domínio e opressão. Para clarificar, além dos exemplos mencionados, existem inúmeras teorias que tentam explicar o papel e funcionamento da comunicação dentro das organizações, através da relação com outros conceitos do mundo organizacional. Apesar de não existir um acordo quanto à perspetiva da comunicação nas organizações, no geral, a maioria dos autores identifica este tipo de

comunicação como um mecanismo de construção de sentido coletivo e modo de coordenação social (Kunsch, 2018; Neiva, 2018; Ruão *et al.*, 2014).

A comunicação é indispensável ao processo de organização e está presente durante toda a existência da organização. Sem comunicação não existem organizações (Keyton, 2017). Ruão *et al.* (2014) retira da literatura duas proposições, nomeadamente, que as organizações emergem da comunicação e que a comunicação tem propriedades organizadoras que geram e moldam organizações. “A comunicação é a organização e a investigação, e a prática no campo implica uma atenção ao universo racional e eficiente das empresas e instituições, mas também ao seu lado emocional, desordenado e contraditório, sem julgamentos de valor.” (Ruão *et al.*, 2014, p. 33). De acordo com Neiva (2018) a comunicação organizacional pode ser vista de duas formas, nomeadamente, a forma como a organização comunica internamente, associada ao desenvolvimento crescimento da empresa e a forma como a organização comunica a própria organização com o exterior. Réka e Borza (2012) fazem então a distinção entre comunicação interna e a comunicação externa. Os autores definem a comunicação interna como a soma da comunicação e das interações entre os membros de uma determinada organização, por outro lado, a comunicação externa diz respeito à comunicação com o meio envolvente estando esta direcionada para atingir públicos exteriores. A comunicação externa apresenta como objetivo o desenvolvimento de ligações com *stakeholders*, incluindo os clientes e outras organizações, e permite criar uma imagem positiva da organização, convencer o público a adquirir os serviços ou produtos, esclarecer os deveres dos fornecedores, entre outros. A comunicação interna, por sua vez, é vista como uma forma de explicar e descrever a organização aos membros. É habitualmente utilizada para convencer os colaboradores e as chefias a realizar mudanças ou melhorias, coordenar as atividades, desenvolver novos produtos ou serviços, avaliar e recompensar os trabalhadores e emitir e clarificar procedimentos ou políticas da organização. A comunicação interna é o processo pelo qual os trabalhadores colaboram para a concretização dos objetivos, estabelecem relações, trocam informações, formam um sistema de valores e desenvolvem redes formais e informais. Ambas são fulcrais para as organizações devido aos impactos que podem gerar (Réka & Borza, 2012).

Ambos os tipos de comunicação são necessários à organização para que esta possa ser bem-sucedida. Neste estudo iremos focar-nos especificamente na comunicação interna. De acordo com a literatura, esta permite aos trabalhadores estarem mais informados sobre a organização e o que acontece na mesma, permite desenvolverem um sentido de identificação com os objetivos da organização e permite que os trabalhadores se tornem mais informados e motivados. Consequentemente, isto trará melhores resultados para a organização (Réka & Borza, 2012).

1.3.3. Comunicação Interna

Segundo Tourish e Hargie (2004), a literatura demonstra que enquanto as organizações com estratégias de comunicação eficazes têm mais sucesso, empresas com fraca comunicação interna têm uma maior tendência para atingir piores resultados. Cada vez mais tem sido dada uma especial atenção à comunicação interna e aos efeitos positivos que esta causa nos trabalhadores (Men, 2014). A comunicação interna apresenta-se como base e peça fundamental para as organizações atuais (Gomes *et al.*, 2021; Men & Stacks, 2014), devido ao papel que esta tem no desenvolvimento de relações, uma vez que as relações eficazes entre grupos e indivíduos promovem a sobrevivência e o funcionamento das organizações (Berger, 2008).

Comunicação interna pode ser definida como um processo que se caracteriza pela partilha de informação, criação de relações, construção e compreensão dos valores e da cultura organizacional. A comunicação é essencial para o processo de socialização, tomada de decisão, resolução de problemas e gestão de mudanças, e facilita os grupos e os indivíduos a coordenar atividades para alcançar objetivos específicos (Berger, 2008). Para Men e Stacks (2014) uma comunicação interna eficaz resulta no desenvolvimento de atitudes positivas por parte dos colaboradores. A comunicação ajuda a motivar, construir confiança, criar uma identidade partilhada e estimular o envolvimento, sendo que, para além disto, esta permite aos indivíduos expressar emoções, partilhar esperanças e ambições, e celebrar e recordar conquistas. A comunicação possibilita ao grupo e aos indivíduos, compreender e dar significado àquilo que é a organização.

Para Deetz (2001), a comunicação interna é a forma pela qual se descreve e se explica a organização (Men, 2014). Inevitavelmente, a comunicação interna é vista por alguns autores como um elemento fundamental do ambiente organizacional e tem sido, quando eficaz, associada a diferentes atitudes positivas dos colaboradores, especificamente, à satisfação no trabalho, compromisso organizacional, identificação com a organização e confiança, que posteriormente, originam maior produtividade, melhor *performance* e aprendizagem organizacional (Gray & Laidlaw, 2004; Jo & Shim, 2005; Kim & Rhee, 2011; Men & Stacks, 2014). Além disso a comunicação interna eficaz aumenta a qualidade, as receitas e lucros e melhora o clima de comunicação e as relações com os outros (Berger, 2008).

Para Kalla (2005) a comunicação interna diz respeito a toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis da organização. Para a autora, a comunicação interna é percebida como um conceito multidisciplinar que se pode dividir em quatro domínios específicos, nomeadamente: *business communication* (focada nas competências de comunicação dos trabalhadores), *management communication* (focada nas competências de comunicação dos *managers*), *corporate communication* (focada na

comunicação formal da organização) e *organizational communication* (focada em problemas filosóficos e problemáticas teóricas) (Kalla, 2005).

Por outro lado, para Welch e Jackson (2007) a comunicação interna é vista como a gestão estratégica das interações e das relações entre os *stakeholders* a todos os níveis das organizações. Estes autores subdividem a comunicação interna em conformidade com *stakeholders* internos específicos, enunciando a *internal line management communication*, *internal team peer communication*, *internal project peer communication* e *internal corporate communication* (Welch & Jackson, 2007). Ainda numa outra perspetiva, Dzamtoska-Zdravkovska *et al.* (2013) define comunicação interna como a comunicação entre indivíduos da mesma organização, entre departamentos e entre *managers* e trabalhadores. Segundo este, comunicação interna pode ser informativa (associada à transmissão de informações específicas), diretiva (associada ao fornecimento de linhas orientadoras e de intervenção para a intervenção e realização de tarefas), interativa (associada à reciprocidade na troca de informação na equipa) e indireta (associada à mobilização da organização em situações de mudança) (Dzamtoska-Zdravkovska *et al.*, 2013). Apesar das várias teorias, a comunicação interna está permanentemente presente nas organizações, sendo que uma fraca comunicação interna resulta em ineficiência no local de trabalho (Welch & Jackson, 2007).

Dito isto torna-se clara a relevância deste tema para as organizações. Especificamente nesta dissertação é importante estudar a comunicação interna, uma vez que esta tem impacto na satisfação no trabalho dos colaboradores e, por sua vez a satisfação é considerada um dos principais preditores da intenção de *turnover* (Carrière & Bourque, 2009). Para além disto, a comunicação suporta ou outputs e os procedimentos envolvidos no processo de liderança (Gomes *et al.*, 2023).

A comunicação interna estimula o debate e a interação e procura promover a circulação da informação no ambiente laboral (Cabral *et al.*, 2009), devendo desejavelmente assumir características de comunicação simétrica.

1.3.4. Comunicação Interna Simétrica

Neste estudo iremos abordar, mais especificamente, a comunicação interna simétrica. Inicialmente, Grunig (1984) apresentou um novo conceito relacionado com a comunicação, nomeadamente, o conceito de comunicação simétrica bidirecional. O autor afirma que este consiste na disposição/disponibilidade de uma organização ouvir e dar resposta às preocupações e aos interesses dos colaboradores (Men & Stacks, 2014). De acordo com a literatura, uma das estratégias mais eficazes para comunicar com os trabalhadores diz respeito à comunicação simétrica (Lee, 2018). A comunicação interna simétrica é um conceito desenvolvido no campo das relações-públicas e da comunicação organizacional e apresenta-se como um modelo de comunicação (Men & Sung, 2019). Nos estudos de Dozier *et al.* (1995)

e Grunig *et al.* (2002), os autores identificam alguns fatores que, por sua vez, podem facilitar a comunicação interna. Entre esses estão a presença de uma cultura organizacional de participação, de uma estrutura orgânica, de um sistema de comunicação simétrico e diversidade (i.e., igualdade de género) (Men, 2014; Men & Stacks, 2014).

De acordo com Herath e Ikra (2024) a comunicação interna simétrica é uma das ferramentas mais eficazes no que diz respeito ao impacto no sucesso da organização. Este tipo de comunicação consiste no conjunto de métodos e mecanismos que dão a oportunidade aos trabalhadores de uma organização de colaborar eficazmente e partilhar informação. A comunicação interna simétrica pode resultar no aumento da produtividade, aumento do compromisso dos colaboradores e aceleração do crescimento do negócio (Herath & Ikra, 2024). Segundo o modelo de comunicação interna simétrica, um dos fatores que destaca esta teoria das restantes, diz respeito ao facto de, em vez de tentar manipular ou controlar a forma como o outro pensa ou se comporta, tanto os trabalhadores como a organização utilizam a comunicação com o objetivo de ajustarem a sua forma de pensar e o seu próprio comportamento (Men, 2014; Men & Stacks, 2014).

A comunicação interna simétrica é definida como uma visão global da comunicação, “caracterizada pela proeminência da confiança, credibilidade, abertura, relações, reciprocidade, simetria de rede, comunicação horizontal, *feedback*, adequação da informação, estilo centrado no colaborador, tolerância ao desacordo e negociação” (Grunig, 1992 citado por Men & Stacks, 2014, p.305). Este tipo de comunicação tem um impacto positivo na colaboração, na compreensão e na capacidade de resposta dos intervenientes para além de que, favorece, também, a criação de relações a longo prazo mutuamente benéficas (Gomes *et al.*, 2023; Lee, 2018; Men, 2014). A comunicação interna simétrica tem como objetivo o desenvolvimento de diálogos e procura promover a compreensão mútua entre os colaboradores e a organização (Men & Stacks, 2014). Este sistema permite que chefias e seguidores dialoguem e se oiçam mutuamente de forma que todos tenham uma boa compreensão face aos seus papéis dentro da organização (Men, 2014). A comunicação interna simétrica assenta em dois princípios específicos, nomeadamente, o *empowerment*/capacitação dos colaboradores e a participação dos mesmos na tomada de decisões. Esta, apresenta uma essência bidirecional que promove, consequentemente, uma estrutura organizacional orgânica e uma cultura organizacional de participação (Herath & Ikra, 2024; Men, 2014; Men & Stacks, 2014).

Num estudo realizado por Perez *et al.* (2022) foi observado que a comunicação interna simétrica bidirecional aumenta a qualidade da relação entre colaboradores e organização. Este tipo de comunicação tem demonstrado efeitos positivos em diferentes *outcomes* referentes aos colaboradores. Entre eles estão a identificação com a organização, a satisfação no trabalho, a confiança, o *empowerment* dos trabalhadores, os comportamentos

de comunicação dos mesmos (Men & Stacks, 2014; Kim & Rhee, 2011). Para além disso, contribui para a construção de relações benéficas entre os colaboradores e a organização (Men & Yue, 2019; Ortega *et al.*, 2023; Yue *et al.*, 2020). O modelo referente à comunicação interna simétrica promove eficácia no cumprimento dos objetivos organizacionais e apresenta uma abordagem ética que dá destaque ao diálogo entre colaboradores e troca de *feedback* (Lee, 2018). Além disso, quando presente, a comunicação interna simétrica permite equilibrar o poder e os interesses entre colaboradores e a organização (Sun *et al.*, 2021). Comunicação, quando simétrica, transparente e autêntica pode aumentar a possibilidade de uma organização ser compreendida como genuína e com credibilidade (Men & Sung, 2019).

Em suma, a comunicação interna simétrica destaca a reciprocidade e diálogo genuíno entre os colaboradores e as organizações e visa a criação de um ambiente de confiança, colaboração onde ambas as partes têm a oportunidade de participar e contribuir ativamente. Na comunicação interna é valorizada a opinião e a voz dos colaboradores. Não é, por isso, de estranhar a sua relação estreita com a satisfação dos colaboradores no trabalho.

1.4. Satisfação no Trabalho

Nos últimos anos vários autores têm tentado desenvolver diferentes teorias e explorar diferentes perspetivas no que diz respeito à satisfação no trabalho (Long & Thean, 2011). De acordo com a literatura, a satisfação no trabalho está associada a diferentes *outcomes*, tais como o *turnover*, o desempenho, o comportamento contraproducente e a saúde dos colaboradores (Meier & Spector, 2015; Rachman, 2021; Sambung, 2019).

Locke, em 1969, definiu o conceito de satisfação no trabalho, distinguindo dos conceitos a satisfação no trabalho e a insatisfação no trabalho (Weiss, 2002). Para Warr *et al.* (1979), a satisfação no trabalho é definida como “o grau em que uma pessoa reporta satisfação com características intrínsecas e extrínsecas do trabalho” (Warr *et al.*, 1979 citado por Duarte & Silva, 2023, p. 4). Spector (1997) define satisfação no trabalho como o grau em que os indivíduos gostam (i.e., experienciam satisfação) ou não gostam (i.e., expressam insatisfação com) do seu trabalho. Para Duarte e Silva (2023) o autor transmite a perceção de que a satisfação no trabalho é uma reação afetiva global que os indivíduos têm face ao seu trabalho. Weiss (2002) caracteriza a satisfação no trabalho como um “juízo positivo (ou negativo) que alguém faz sobre o seu trabalho ou situação de trabalho” (p. 175). Este autor vê a satisfação no trabalho como uma atitude e crítica as teorias tradicionais que definem a satisfação no trabalho como uma experiência afetiva. Esta discordância surge da ideia de que para o autor, essa definição, não faz a distinção entre três conceitos específicos que, posteriormente, origina a uma compreensão superficial da satisfação no trabalho. Os três conceitos dizem respeito às avaliações gerais sobre o trabalho (i.e., avaliações globais e juízos de valor),

experiências afetivas no trabalho (i.e., emoções) e crenças sobre o trabalho (i.e., percepções e crenças sobre diferentes aspetos do trabalho) (Weiss, 2002).

A satisfação no trabalho diz respeito à “avaliação global que uma pessoa faz do seu trabalho, sendo esta favorável ou desfavorável. Reflete uma atitude em relação ao trabalho e inclui afeto, cognições e tendências comportamentais” (Meier & Spector, 2015, p. 1). Os autores fazem a distinção entre tipos de abordagens face aos antecedentes da satisfação no trabalho, nomeadamente a abordagem disposicional (i.e., focada nas características individuais e traços de personalidade que influenciam a satisfação), situacional (i.e., focada nos fatores externos presentes no ambiente de trabalho que influenciam a satisfação) e interacionista (i.e., focada na interação conjunta dos elementos das primeiras duas abordagens). De acordo com a teoria diferentes fatores podem contribuir para a satisfação no trabalho (Meier & Spector, 2015).

Segundo Buntaran *et al.* (2019) a satisfação no trabalho pode ser perspectivada como um conceito unidimensional associado a uma visão de satisfação global ou como um conceito multidimensional constituído por vários aspetos independentes. Na literatura existe também a teoria dos dois tipos de fatores apresentada por Herzberg. O autor defende que existem dois tipos de fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho, nomeadamente, fatores de higiene (i.e., fatores extrínsecos), tais como condições de trabalho, salário e segurança e fatores motivacionais (i.e., fatores intrínsecos), tais como reconhecimento, realização, responsabilidade e crescimento pessoal (Long & Thean, 2011).

Segundo a literatura, a satisfação no trabalho é percebida como um dos maiores preditores da produtividade e *turnover* dos colaboradores, sendo que quanto maior o grau de satisfação no trabalho, menores os níveis de intenção de *turnover* (Dodanwala *et al.*, 2022; Duarte & Silva, 2023). Apesar das diferentes teorias apresentadas, especificamente neste estudo, a satisfação no trabalho foi avaliada através da escala produzida por Lima *et al.* (1994) pelo que se torna importante fazer referência a perspetiva dos autores. Estes autores identificam a importância da satisfação no trabalho devido à sua associação direta ou indireta com a realização pessoal dos colaboradores e a produtividade da empresa. Estes autores, distinguem sete fatores específicos que podem influenciar individualmente a satisfação no trabalho, nomeadamente, as perspetivas de promoção, a organização e funcionamento do departamento, a colaboração e clima de relação com os colegas de trabalho, a remuneração auferida, a competência e funcionamento do superior hierárquico, o trabalho realizado e a competência e funcionamento dos subordinados.

A satisfação no trabalho torna-se um conceito importante para a literatura e para as organizações, não só pelos seus efeitos ao nível da produtividade da organização e intenção de *turnover*, mas também pelos benefícios que apresenta ao aumentar a qualidade de vida dos colaboradores (Alfaiate & Santos, 2016).

1.5. Intenção de *Turnover*

Fenômeno dominante no século XX, atualmente no século XXI, o *turnover* dos trabalhadores continua a ter um grande destaque na literatura ao nível do grupo, da equipa, da unidade de trabalho e da organização (Hom *et al.*, 2017). Esta atenção especial deve-se aos efeitos negativos associados ao *turnover* dos colaboradores, nomeadamente, a diminuição da produtividade e qualidade dos serviços, os custos associados à contratação e formação de novos colaboradores e uma menor eficiência e satisfação do cliente (Duarte *et al.*, 2015; Duarte & Silva, 2023; Ribeiro *et al.*, 2020; Romão *et al.*, 2022).

A caracterização do *turnover* varia consoante a situação em questão. Este pode ser voluntário ou involuntário e funcional ou disfuncional. Por norma, o *turnover* voluntário (i.e., quando a tomada de decisão para saída da organização parte do colaborador) é também percecionado como disfuncional uma vez que existe uma tendência para a saída dos colaboradores mais inteligentes e com mais capacidades e talento. Caracteriza-se como disfuncional porque são este tipo de colaboradores e as suas competências que contribuem para a eficiência da organização. O *turnover* pode também ser involuntário (ex., despedimento, reforma, deficiência física ou mental e morte), quando é a organização a tomar a decisão sobre a saída ou permanência do colaborador. Este tipo de *turnover* pode ser considerado funcional, ou seja, no caso em que as organizações tomam a decisão pelos participantes com o objetivo de retirar da organização os colaboradores com baixo desempenho (Dodanwala *et al.*, 2022; Long & Thean, 2011).

Nesta dissertação o foco é no *turnover* voluntário, o qual diz respeito ao “término voluntário da adesão a uma organização [...] por um indivíduo que recebe uma compensação monetária pela participação nessa organização” (Hom & Griffeth, 1995 citado por Duarte & Silva, 2023, p. 5). Tal como na maioria dos trabalhos desenvolvidos na literatura, não se irá focar especificamente na mensuração do *turnover* real, mas sim da intenção de *turnover* que é considerada, atualmente, como o melhor preditor do *turnover* voluntário (Dodanwala *et al.*, 2022; Duarte & Silva, 2023; Gomes *et al.*, 2022; Hom *et al.*, 2017; Lazzari *et al.*, 2022; Long & Thean, 2011). Para Rosse e Hulin (1985) a intenção de *turnover* é definida como o desejo dos trabalhadores de abandonar a organização. Já de acordo com Dodanwala *et al.* (2022), a intenção de *turnover* diz respeito à probabilidade pessoal estimada que um colaborador tem face à sua intenção deliberada de deixar a organização permanentemente num futuro próximo.

Na literatura destacam-se dois modelos sobre o *turnover*, nomeadamente, o modelo de Price (1977) e Mobley (1979). Enquanto o primeiro modelo se foca nas variáveis causais do *turnover*, como por exemplo o salário e a oportunidade de trabalho, o segundo tenta descrever o processo pelo qual o indivíduo passa até, eventualmente, chegar à decisão de *turnover*. Price (1977) considera no seu modelo a influência de variáveis externas que podem influenciar

o *turnover*, permitindo ter uma visão mais abrangente das suas causas. Destaca também a relação que existe entre este e a satisfação no trabalho e dá abertura ao tema do impacto das condições de trabalho na intenção de saída dos colaboradores (Hom *et al.*, 2017).

Por outro lado, Mobley (1979) descreve detalhadamente o processo e as etapas psicológicas pelas quais os colaboradores passam até deixarem de facto a organização, ou seja, foca-se em descrever como é que os indivíduos chegam ao *turnover*. O autor distingue nove etapas e define-as como: insatisfação; pensar em sair; avaliar a utilidade subjetiva expectável da procura de trabalho e dos custos do despedimento; ter a intenção de procurar um novo emprego; procurar empregos alternativos; avaliar as alternativas; comparar as ofertas com o trabalho atual; ter intenções de saída e finalmente sair da empresa. Ambos os modelos mostram grande relevância para a compreensão do *turnover*, uma vez que Price oferece uma perspetiva abrangente das variáveis que podem influenciar o *turnover* e Mobley entrega uma visão detalhada das fases psicológicas e cognitivas do processo de decisão do *turnover* (Hom *et al.*, 2017).

O *turnover* demonstra estar associado à baixa satisfação no trabalho, à perceção do cliente de menor qualidade de serviço, a baixos níveis de moral dos colaboradores, à liderança ineficaz e a custos mais elevados de recrutamento e formação dos colaboradores (Azanza *et al.*, 2015; Duarte & Silva, 2023). Humborstad e Perry (2011) identificam como antecedentes da intenção de *turnover* o *empowerment*, o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho (Özkan, 2022). Torna-se então evidente a importância de estudar o *turnover* e a respetiva intenção de *turnover* não só no sentido de perceber quais as melhores estratégias para manter os colaboradores nas organizações, mas também para evitar os seus efeitos negativos que surgem como consequência da tomada de decisão de um colaborador abandonar a empresa. Para além disso os custos associados a formação e integração de novos colaboradores demonstram ser demasiado elevados, sendo que os prejuízos económicos do *turnover* chegam a representar 150% a 250% do salário anual de um trabalhador (Azanza *et al.*, 2015).

Concretamente neste estudo, um dos objetivos passou por analisar a perceção da intenção de *turnover* dos colaboradores especificamente no setor de IT. IT ou, em português, tecnologia da informação, consiste “num ato de organização ou de transformação da realidade para atender às necessidades do homem, dentro de sua possibilidade de enquadramento. Esta possibilidade é determinada pela sua estrutura de conhecimento, relações de representação do mundo e técnicas.” (Siqueira, 2008, p. 89). Tem por base a utilização de meios tecnológicos para a realização da identificação, armazenamento, codificação, recuperação e uso da informação (Siqueira, 2008). Segundo as estatísticas, em 2023, 9,8 milhões de pessoas trabalharam como especialistas na área das tecnologias da informação e comunicação que representa 4.8% do emprego total da União Europeia. Especificamente

em Portugal, 4.5% dos trabalhadores exercem funções como especialistas de tecnologias da informação e comunicação, realçando que apenas 20% desses trabalhadores são do género feminino (Patrício, 2024). De acordo com Özkan (2022) um dos fatores que torna as organizações do setor de IT mais fortes, é o aumento da experiência dos seus colaboradores. Por esta razão, tendo em conta os efeitos negativos que o *turnover* pode gerar nas organizações e a própria definição do conceito, a saída de colaboradores das empresas do setor de IT é ainda mais problemática, uma vez que o *turnover* significa a perda desses colaboradores experientes. O autor afirma que para controlar o *turnover* se deve controlar a intenção de *turnover* (Özkan, 2022). Segundo Alpar (2020) alguns investigadores têm demonstrado interesse no estudo dos trabalhadores do setor IT. Isto deve-se ao facto de grande parte das profissões desta indústria exigirem um vasto conhecimento e educação. Esta elevada exigência faz com que sejam poucos os indivíduos que possuem o conhecimento necessário para desempenhar tais funções. Tendo em conta a baixa quantidade destes colaboradores com alto conhecimento e uma vez conscientes do seu valor, estes podem solicitar melhores condições de trabalho e salários mais altos estando mais disponíveis a outras ofertas de emprego. Assim sendo, a existência de boas propostas e oportunidades de trabalho podem resultar num elevado nível de *turnover* para as organizações do setor de IT (Alpar, 2020).

Por definição, as empresas de IT podem ser consideradas como organizações baseadas em conhecimento intensivo. De acordo com a literatura, neste tipo de organizações os colaboradores apresentam um enorme conhecimento e especialização em função de um tema específico. Nestas organizações é dada especial atenção ao capital humano (i.e., os colaboradores), uma vez que estes são o principal recurso responsável pelo desenvolvimento de serviços e produtos (Yalabik *et al.*, 2016). Estes autores realçam a importância do estudo da retenção e do *turnover* dos colaboradores e afirmam que, devido aos custos, a retenção de trabalhadores com conhecimento especializado ou intensivo torna-se um grande desafio. Para acrescentar à problemática, atualmente, cada vez mais, os colaboradores estão mais focados em desenvolver o seu conhecimento e as suas competências de forma a investir na carreira ou eventual progressão. Por sua vez, à medida que se tornam cada vez mais especializados, os colaboradores vão consolidando a sua carreira, além de que deixam de estar dependentes de uma só organização (Yalabik *et al.*, 2016).

1.6. Relação entre Liderança Autêntica, Comunicação Interna Simétrica, Satisfação no Trabalho e Intenção de *Turnover*

Devido aos escândalos empresariais recentes que se têm vindo a observar, os investigadores e as organizações têm dado ênfase à importância e à procura de líderes autênticos e íntegros que agem de acordo com características como a confiança e a transparência (Ribeiro *et al.*, 2020). De acordo com Jun *et al.* (2023), vários tipos de liderança, incluindo a liderança autêntica, demonstram ter uma associação forte com diferentes *outcomes* como por exemplo o *turnover* e a intenção de *turnover*.

Líderes autênticos, conforme descritos por Walumbwa *et al.* (2008), são indivíduos que exibem um estilo de liderança genuíno e ético, caracterizado por uma forte conexão com seus valores pessoais e um compromisso com a transparência e integridade das suas ações. Estes líderes destacam-se pelo facto de agirem em conformidade com as suas crenças e pela capacidade de construírem relacionamentos baseados na confiança e no respeito mútuo (Walumbwa *et al.*, 2008). Segundo a literatura, a relação entre o líder e os colaboradores influencia diretamente o *turnover* dos trabalhadores (Ribeiro *et al.*, 2020; Jun *et al.*, 2023), assim como a confiança entre os colaboradores. Líderes autênticos têm também a capacidade de desenvolver ambientes de trabalho positivos que, por sua vez, contribuem para a retenção dos trabalhadores (Azanza *et al.*, 2015). Segundo Wałachowska e Łaguna (2018), a existência de uma comunicação clara e a troca livre de ideias, que dizem respeito a características presentes na liderança autêntica, devem também evitar a saída dos colaboradores da organização. A confiança, a relação entre líder e colaborador, o desenvolvimento de ambientes de trabalho positivo e a presença de uma comunicação clara, são algumas das características presentes na teoria da liderança autêntica, que poderão ter um impacto na intenção de *turnover*. Tal como em alguns dos estudos já desenvolvidos, espera-se que a liderança autêntica tenha uma relação negativa com a intenção de *turnover* (Ausar *et al.*, 2016; Azanza *et al.*, 2015; Gatling *et al.*, 2016; Lee *et al.*, 2018; Ribeiro *et al.*, 2020). Desta forma, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A percepção de liderança autêntica pelos colaboradores está negativamente associada à sua intenção de *turnover*.

Estilos de liderança diferentes apresentam estilos de comunicação diferentes (Men, 2014). A liderança autêntica é caracterizada pela transparência, ética e autoconsciência. Líderes autênticos agem de acordo com os seus valores e crenças e incentivam a uma comunicação aberta e transparente. Estes promovem um ambiente de confiança e respeito, onde os seguidores se sentem valorizados e ouvidos, existindo uma troca de *feedback* constante entres os mesmos. Líderes autênticos preocupam-se genuinamente com o bem-

estar dos colaboradores, procuram desenvolver relações transparentes e verdadeiras com os mesmos e apresentam elevados níveis de autoconsciência que lhes permite reconhecer as suas forças e fraquezas e estar mais abertos para receber *feedback*.

A comunicação interna simétrica, por outro lado, refere-se a uma comunicação bidirecional que promove a troca constante de *feedback* e a participação ativa dos colaboradores em que todos podem contribuir com as suas opiniões e ideias para a organização. Tal como a liderança autêntica, também a comunicação interna simétrica é caracterizada pela confiança, credibilidade, abertura, reciprocidade, *feedback*, transparência e estabelecimento de relações duradouras (Men, 2014; Men & Stacks, 2014). Uma vez praticada a liderança autêntica, espera-se que esta naturalmente fomente a comunicação interna simétrica. Líderes autênticos estão abertos ao *feedback* e à participação ativa dos funcionários, criando um ambiente onde a comunicação é transparente e inclusiva.

Na literatura são poucos os estudos que demonstram existir uma ligação direta entre comunicação interna simétrica e intenção de *turnover* (Duarte & Silva, 2023; Yalim & Mızrak, 2024). A grande maioria das investigações associa este tipo de comunicação a diferentes *outcomes*, nomeadamente a lealdade, a relação entre o colaborador e organização, identificação organizacional e satisfação no trabalho (Men, 2014). A comunicação simétrica correlaciona-se com a satisfação com a organização, satisfação individual no trabalho e com as perceções de uma cultura participativa, o que por sua vez sugere que esta pode reduzir a intenção de *turnover*. Por fim e apesar de não existir muita informação sobre a relação direta entre comunicação interna simétrica a intenção de *turnover*, um estudo realizado em professores demonstrou que a comunicação simétrica é altamente preditora da intenção de *turnover* (Richardson *et al.*, 2008). Espera-se que líderes autênticos promovam uma comunicação interna simétrica que através do desenvolvimento de um ambiente de confiança, abertura, partilha e *feedback* e pelo estabelecimento de relações duradouras, terá um efeito na intenção de *turnover* dos trabalhadores.

Dito isto, é esperado que a perceção de liderança autêntica, por via da comunicação interna simétrica tenha um efeito negativo na intenção de *turnover*. Em conformidade, propõe-se a segunda hipótese do estudo:

Hipótese 2: A relação negativa entre a perceção de liderança autêntica pelos colaboradores e a intenção de *turnover* é mediada pela comunicação interna simétrica.

De acordo com a literatura os líderes autênticos fortalecem a resiliência, os sentimentos de confiança, a autoeficácia e a satisfação no trabalho dos seus seguidores. Para além disto, dos vários *outcomes* identificados no que diz respeito à liderança autêntica, estão incluídos, não só, mas também, o desempenho no trabalho, a felicidade no trabalho e a satisfação no

trabalho dos colaboradores. De acordo com a literatura desenvolvida, a satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a liderança autêntica e está também associada às relações de elevada qualidade estabelecidas. Os líderes autênticos agem e criam relações com base nos seus altos níveis éticos e de transparência o que promove relações de elevada qualidade. Como consequência, estes líderes devem ser capazes de prevenir a intenção de *turnover* e estimular tanto a satisfação no trabalho como o compromisso organizacional (Wałachowska & Łaguna, 2018). A satisfação no trabalho pode ser também afetada pela competência profissional, salário, crescimento pessoal do indivíduo, medidas de bem-estar, e em concordância com o mencionado anteriormente, relações interpessoais e o comportamento do líder com os subordinados (Chavadi *et al.*, 2022). Além disso, a liderança autêntica “favorece os pontos fortes dos seguidores, incentiva a partilha de diferentes opiniões para a tomada de decisões e constrói redes de relações colaborativas com os seguidores, todas associadas à satisfação no trabalho dos colaboradores” (Liu & Wong, 2023, p. 6). Tal como Wałachowska e Łaguna (2018) calcula-se que exista uma relação positiva entre a percepção de um líder como autêntico e satisfação no trabalho.

Existem já diversos estudos efetuados na área em que os investigadores identificam uma associação entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover*. Estes conceitos apresentam uma relação negativa entre si, sendo que quando maior a satisfação no trabalho menor será a intenção dos colaboradores de sair da organização (Chavadi *et al.*, 2022; Long & Thean, 2011). De acordo com a literatura a satisfação no trabalho é reconhecida como um dos principais preditores da produtividade e intenção de *turnover* dos colaboradores (Dodanwala *et al.*, 2022). A liderança autêntica promove a satisfação no trabalho, criando um ambiente de apoio e confiança onde são desenvolvidas relações de elevada qualidade. Essa satisfação, por sua vez, diminui a intenção de *turnover* dos funcionários, agindo como um mediador crucial nessa relação. Dito isto desenvolveu-se a seguinte hipótese.

Hipótese 3: A relação negativa entre a percepção de liderança autêntica pelos colaboradores e a intenção de *turnover* é mediada pela satisfação no trabalho.

Tal como mencionado anteriormente, os líderes autênticos são genuínos, transparentes e éticos. Eles comunicam de forma honesta e consistente com seus valores e crenças. Estes líderes promovem uma cultura de abertura e confiança, incentivando uma comunicação bidirecional onde todos os membros da equipa se sentem ouvidos e valorizados. Desta forma espera-se que os líderes autênticos, de acordo com as suas características e estilo de liderança, adotem uma comunicação interna simétrica. De acordo com Men e Stacks (2014), as competências de comunicação, os estilos de comunicação e os comportamentos do líder podem influenciar os *outcomes* dos colaboradores. Existem já alguns estudos que

demonstram a associação positiva entre a comunicação interna simétrica e a satisfação do trabalho, sendo a segunda o resultado da aplicação da primeira (Kim & Rhee, 2011; Men & Stacks, 2014). Dito isto, espera-se que a adoção de uma comunicação interna simétrica por parte dos líderes autênticos resulte no aumento da satisfação no trabalho dos colaboradores, não só pelas suas características (i.e., troca de *feedback* e abertura para participação ativa), mas também pelo desenvolvimento de relações de alta qualidade. Por fim, indivíduos com altos níveis de satisfação no trabalho, são expectáveis de apresentar uma diminuição dos níveis de intenção de *turnover* visto a relação negativa que existe entre os dois conceitos. A satisfação no trabalho é preditora da intenção de *turnover*. De acordo com isto, e tendo em conta as relações entre as variáveis explicadas anteriormente, desenvolveu-se a última hipótese do estudo:

Hipótese 4: A relação negativa entre a percepção da liderança autêntica e a intenção de *turnover* é sequencialmente mediada pela comunicação interna simétrica e pela satisfação no trabalho.

A Figura 1.1 representa o modelo de investigação aplicado no presente estudo (dupla mediação sequencial), tendo por base as hipóteses apresentadas. No capítulo seguinte, expõe-se a abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento da análise do modelo de investigação.

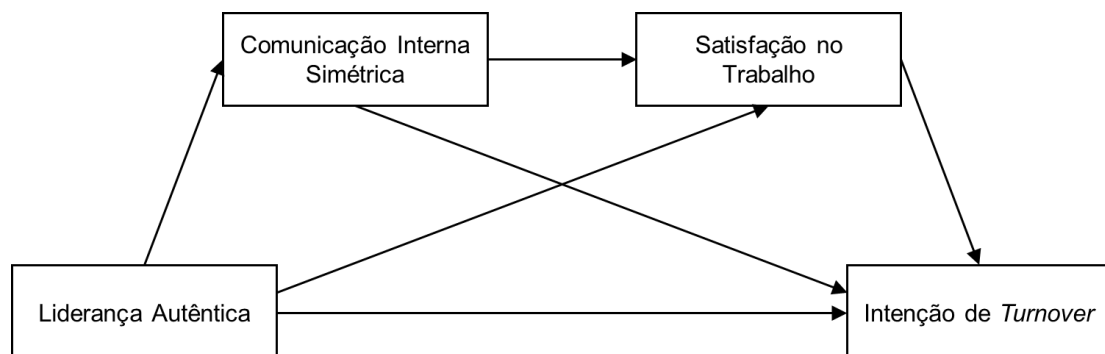


Figura 1.1. Modelo de Investigação

Capítulo II – Método

2.1. Procedimento

Neste estudo, optou-se pela aplicação de uma metodologia quantitativa correlacional com o objetivo de analisar as relações entre as variáveis do modelo de investigação. A recolha dos dados foi realizada num único momento no tempo, pelo que o estudo é caracterizado por ser de corte transversal.

A fim de realizar a recolha dos dados, foi elaborado e aplicado um questionário em formato eletrónico construído a partir do software *Qualtrics*. A divulgação do mesmo foi feita através da partilha em várias redes sociais (ex., *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* e *Reddit*). Além disto, foi também efetuada a partilha do questionário pela rede de contactos pessoais disponíveis na altura. Houve alguma dificuldade em alcançar um número de participantes que pudesse ser representativo. De acordo com os critérios de amostragem definidos, os participantes devem trabalhar no setor de IT, trabalhar por conta de outrem e trabalhar sob o comando da mesma chefia há pelo menos 3 meses. Trata-se, portanto, de uma amostra não probabilística por conveniência.

Uma vez iniciado o inquérito, os participantes teriam acesso ao consentimento informado contendo uma breve apresentação do âmbito e objetivos do estudo, assim como informação relevante relacionada com o anonimato e confidencialidade dos dados e das respostas fornecidas, sendo seguidas as recomendações da Declaração de Helsínquia no que respeita à ética na investigação, assim como do Conselho de Ética do Iscte. De seguida responderiam a perguntas relativas às variáveis específicas do modelo de investigação e, posteriormente, às questões sociodemográficas. No final do inquérito, era apresentada uma ficha informativa com informação adicional sobre o estudo.

A recolha dos dados durou cerca de dois meses. No total foram contabilizados 304 acessos ao questionário, no entanto 155 das participações foram excluídas e retiradas da base de dados. Isto deveu-se ao facto desses indivíduos não cumprirem os critérios de seleção definidos, não terem terminado o questionário na sua totalidade ou terem respondido incorretamente em ambos os itens de controlo de qualidade/atenção. A amostra final total foi de 149 participantes.

2.2. Participantes

A idade dos participantes varia entre os 19 e os 57 anos ($M=30.36$; $DP=8.02$) sendo que a maioria eram do sexo masculino (74.8%) tendo em consideração que houve 2 *missings*, ou seja, 2 dos participantes preferiram não responder à questão. No que diz respeito ao nível de escolaridade, mais de metade dos participantes apresenta um nível escolar equivalente a

Licenciatura (55%), seguindo-se de Mestrado (27.5%), Ensino Secundário (16.8%) e, por fim, Doutoramento (0.7%).

Em relação à antiguidade na organização, esta varia entre os 3 meses e os 28 anos ($M=3.20$; $DP=4.35$), sendo que a maioria dos participantes não possui um cargo de chefia (82.6%). Relativamente à situação contratual, 81.9% dos participantes possui um contrato sem termo (i.e., efetividade), 6.7% possui contrato de trabalho a termo, 4.1% encontra-se a estagiar, 2.0% encontra-se num trabalho temporário, 2.0% em *outsourcing* e 2.7% trabalho a recibos verdes. Em suma, distinguem-se os participantes por trabalhadores efetivos (81.9%) e não efetivos (18.1%).

No que se refere às características da organização, a maioria dos participantes desempenha funções em organizações privadas (96.6%) e possuem fins lucrativos (73.2%). Relativamente à dimensão das organizações, classificadas de acordo com o número de trabalhadores, 49.7% dos participantes trabalho em organizações muito grandes (mais de 500 trabalhadores), 28.2% em organizações médias (51 a 249 trabalhadores), 10.1% em organizações grandes (250 a 500 trabalhadores), 8.1% em organizações pequenas (10 a 50 trabalhadores) e 4.0 em micro organizações (menos de 10 trabalhadores).

Em relação ao tempo a que o trabalhador possui a mesma chefia, a média é de cerca de 2 anos e meio ($M=2.19$; $DP=3.23$) e varia entre 3 meses e 24 anos. Relativamente ao tempo total de experiência profissional dos participantes, a média foi cerca de 7 anos ($M=.37$; $DP=7.64$) e varia entre os 3 meses e os 30 anos. No que diz respeito à frequência com que o indivíduo interage com a sua chefia, a maioria dos participantes interage diariamente (74.0%) sendo que, nas semanas anteriores ao questionário, essa interação ocorreu, na maioria, de forma virtual (51.0%). No entanto, 38.9% utilizou o regime misto e 10.1% regime presencial. Destacar que quanto à frequência da interação com chefia houve 3 *missings*.

No que diz respeito ao regime de trabalho que praticam atualmente, 32.9% dos participantes pratica um regime híbrido com 2 dias presenciais por semana, 27.5% está em total teletrabalho, 13.4% desempenha um regime de trabalho com apenas 1 dia presencial, 12.1% tem apenas regime presencial, 10.1% trabalham 3 dias presencialmente por semana e 4.0% têm 4 dias presenciais por semana. Por fim, o questionário englobou participantes com diferentes tipos de profissões, nomeadamente desenvolvimento de *software*, programação, consultoria, análise de dados, entre outras.

2.3. Instrumentos

Com o objetivo de realizar uma análise quantitativa das variáveis presentes no modelo de investigação, foi construído um questionário. Como referido anteriormente, este inicia-se com uma pequena apresentação sobre os objetivos do estudo a desenvolver, seguido do consentimento informado (Anexo A). Tendo como finalidade a mensuração das variáveis

estudadas, foram aplicadas sete medidas (incluindo duas variáveis de controlo e uma variável *marker*). Foram também incluídos dois itens de controlo de qualidade/atenção. Por fim, e com o propósito de melhorar a caracterização da amostra, introduziram-se algumas questões sociodemográficas (ex., idade, género, dimensão da empresa, regime de trabalho, etc), Anexos J, K e L. De acordo com os preceitos éticos em investigação, foi ainda apresentado ao participante informação adicional sobre o estudo, sob a forma de ficha informativa/*debriefing* (Anexo B).

De forma a garantir a consistência das medidas utilizadas no estudo, foi realizado para todas as medidas o cálculo do alfa de *Cronbach*. O valor do alfa de *Cronbach* não deve ser inferior a .70 para que seja considerado aceitável. Apesar disto, segundo os autores, em determinadas investigações na área das ciências sociais, um valor de .60 no alfa de *Cronbach* pode ser considerado como aceitável. Neste caso é aconselhável uma interpretação e análise dos dados mais cuidada (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

2.3.1. Liderança Autêntica (Variável Preditora)

No que diz respeito à liderança autêntica, esta foi quantificada através do *Authentic Leadership Questionnaire* elaborado por Walumbwa *et al.* (2008) que tem como objetivo medir a perceção dos indivíduos face à autenticidade do comportamento dos seus líderes. A fim de utilizar a versão original da escala, foi necessário, através do *website Mind Garden*, solicitar a autorização aos autores que rapidamente disponibilizam uma versão já traduzida em português. O questionário é composto por 16 itens (Anexo C) que se agregam em quatro dimensões diferentes da Liderança Autêntica. Como dimensões destacam-se a autoconsciência composta por quatro itens (ex., “Procura obter informação (*feedback*) das pessoas para melhorar as interações com elas.”, $\alpha = .84$), a transparência relacional composta por cinco itens (ex., “Diz exatamente o que pensa.”, $\alpha = .73$), a perspetiva moral interiorizada por quatro itens (ex., “As suas ações são consistentes com as suas crenças.”, $\alpha = .71$) e o processamento equilibrado da informação por três itens (ex., “Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.”, $\alpha = .69$). Esta medida apresenta uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (0= Nunca a 4= Frequentemente, senão sempre). De acordo com estudos anteriores (Duarte *et al.*, 2021; Ribeiro *et al.*, 2019), foi construído um indicador geral, onde os itens foram primeiramente agrupados tendo em conta a dimensão a que pertencem. Posteriormente, foi calculado para cada participante a média de resposta às quatro dimensões com o objetivo de obter o indicador geral da liderança autêntica. Este apresenta um alfa de *Cronbach* de .87.

2.3.2. Comunicação Interna Simétrica (Variável Mediadora 1)

Relativamente à comunicação interna simétrica, esta foi avaliada através de um conjunto de seis itens adotados do questionário Dozier *et al.* (1995) em Lee (2018) (ex., “A minha organização incentiva a existência de diferentes opiniões.”) (Anexo D). O objetivo passa por avaliar a perceção dos colaboradores face à simetria da comunicação interna. Os itens são classificados em conformidade com uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1= Discordo fortemente a 5= Concordo plenamente). Esta escala apresenta um nível de consistência interna de .87.

2.3.3. Satisfação no Trabalho (Variável Mediadora 2)

A escala de satisfação no trabalho desenvolvida por Lima *et al.* (1994) (Anexo E) visa medir o nível de satisfação percecionada pelos trabalhadores face à sua própria organização, aos colegas, remuneração/benefícios, superiores hierárquicos e ao seu trabalho. De modo a medir a satisfação no trabalho, foram adaptados onze itens a partir desse instrumento (ex., “Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico estou...”) classificados de acordo com uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1= Muito insatisfeito a 5= Muito satisfeito). A escala apresenta um alfa de *Cronbach* de .84.

2.3.4. Intenção de Turnover (Variável Critério)

A intenção de *turnover* foi mensurada a partir da escala de Bozeman e Perrewé (2001) e adaptada por Barbosa (2012) (Anexo F). É constituída por cinco itens (ex., “É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo”) que foram avaliados numa escala de resposta tipo *Likert* de sete pontos (1= Discordo Totalmente a 7= Concordo Totalmente), sendo dois desses itens invertidos. A medida apresenta um nível de consistência interna de .94.

2.3.5. Compromisso Organizacional Afetivo (Variável de Controlo 1)

Neste estudo foram utilizadas duas variáveis de controlo, nomeadamente o compromisso organizacional afetivo e o compromisso de carreira. Esta inclusão deve-se à relação, que segundo a literatura, estes conceitos apresentam com as restantes variáveis do modelo de investigação. A utilização destas variáveis tem como objetivo compreender se de facto os efeitos observados são exclusivos das variáveis principais do modelo ou se existem outras que possam estar a impactar também a variável critério. Especificamente no caso do compromisso organizacional afetivo este caracteriza-se pela identificação e envolvimento com a organização à qual o indivíduo pertence.

O compromisso organizacional afetivo resulta em *outcomes* positivos para a organização e diz respeito a uma de três componentes, nomeadamente a componente normativa, calculativa e afetiva que em conjunto formam o compromisso organizacional (Meyer *et al.*,

2002). A literatura mostra que a componente afetiva do compromisso apresenta uma relação mais forte com liderança autêntica do que qualquer outra componente (Ribeiro *et al.*, 2020). Vários estudos têm demonstrado a relação entre a liderança autêntica e compromisso organizacional afetivo assim como a relação entre compromisso organizacional afetivo e intenção de *turnover* (Ausar *et al.*, 2016; Duarte *et al.*, 2021; Gatling *et al.*, 2016; Ribeiro *et al.*, 2021; Ribeiro *et al.*, 2019; Ribeiro *et al.*, 2020). Quando os líderes são percebidos como genuínos e sinceros, isso tende a fomentar um ambiente de confiança e lealdade, levando os colaboradores a sentirem-se mais emocionalmente comprometidos com a organização e os seus objetivos.

O compromisso organizacional caracteriza-se por ser um construto multidimensional composto por três dimensões. Neste estudo, foram simplesmente utilizados os seis itens que dizem respeito à dimensão do compromisso afetivo (ex., “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”). Os itens foram retirados da escala desenvolvida por Meyer e Allen (1997) que tem como objetivo medir o grau do vínculo emocional que os trabalhadores têm com a sua organização. Posteriormente, foi adaptada e validada para a população portuguesa por Nascimento *et al.* (2008). Os itens são avaliados através de uma escala de resposta de tipo *Likert* de sete pontos (1= Discordo Totalmente a 7= Concordo Totalmente) (Anexo G). A escala apresenta um alfa de *Cronbach* de .88.

2.3.6. Compromisso de Carreira (Variável de Controlo 2)

Tal como o compromisso organizacional afetivo, o compromisso de carreira foi utilizado como variável de controlo devido, segundo a literatura, à sua relação com outras variáveis do modelo (Azanza *et al.*, 2015; Arokiasamy *et al.*, 2022). O compromisso de carreira consiste na “atitude de alguém em relação à profissão ou vocação, onde o compromisso de carreira inclui o desenvolvimento de objetivos pessoais de carreira e uma identificação e envolvimento com esses objetivos, de forma a que o indivíduo esteja disposto a exercer esforços em apoio da sua carreira e congruentes aos seus valores” (Jones *et al.*, 2006, p. 1).

Com o objetivo de medir o compromisso de carreira, utilizou-se a escala desenvolvida por Blau (1989), adaptada ao setor em questão (IT) e formada por sete itens (ex., “se eu pudesse fazer tudo outra vez, eu não escolheria trabalhar no setor de IT” [item invertido]). Apresenta uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1= Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente) (Anexo H). A escala apresenta um nível de consistência de .83.

2.3.7. Preferência pelo Trabalho Solitário (Variável Marker)

Neste estudo foi também utilizada uma variável *marker*. Esta é uma metodologia aconselhada pela literatura com o objetivo de identificar a ocorrência do erro de variância do método comum em conformidade com uma recolha de dados realizada num único momento do tempo e com

o mesmo instrumento junto da mesma fonte. Este erro, resulta de uma falsa covariância entre variáveis e pode reduzir a validade dos resultados (Podsakoff *et al.*, 2024).

De modo a identificar a ocorrência do erro de variância do método comum, e de acordo com Podsakoff *et al.* (2024), foi utilizada a escala de preferência pelo trabalho solitário de Ramamoorthy e Flood (2004), traduzida para português por Pimenta (2020) (Anexo I). Esta medida é constituída por três itens (ex., “Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.”), e é classificada em conformidade com uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1= Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente). O item 1 e 2 desta medida são caracterizados por serem itens invertidos. Esta medida apresenta um alfa de *Cronbach* de .87.

Para que se consiga controlar um eventual efeito de contaminação dos dados, a variável *marker* tem de não estar associada a pelo menos uma das variáveis de interesse do estudo (Podsakoff *et al.*, 2024). Tal como esperado, a variável *marker* demonstrou não estar significativamente correlacionada com duas das variáveis principais do modelo, ou seja, com liderança autêntica e intenção de *turnover* (Quadro 3.1.). Podemos supor que a amostra do estudo não apresenta enviesamento originado do erro de variância do método comum.

Segundo Podsakoff *et al.* (2024), são também aconselhados outros tipos de procedimentos tais como o cuidado adicional na maneira como os itens são apresentados, a utilização de diferentes escalas de resposta e a separação das medidas. Para além da aplicação destes procedimentos, neste estudo foram também incluídos dois itens de controlo de qualidade/atenção para garantir a validade e precisão das respostas fornecidas pelos participantes.

Capítulo III - Resultados

No presente capítulo serão apresentados os resultados e as análises realizadas às hipóteses de investigação. Foi utilizado o IBM SPSS *Statistics* 29.0.0.0. Posteriormente, para a análise do modelo de investigação foi utilizada a macro Process, versão 4.1 (Hayes, 2018).

3.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis

De acordo com o Quadro 3.1., pode observar-se que existe de facto a percepção de liderança autêntica por parte dos participantes, sendo que os valores apresentados se encontram acima do valor médio da escala de resposta, e varia entre 0 e 4 ($M=2.95$; $DP=.61$). Foi possível verificar que o mesmo se sucede nas restantes variáveis, ou seja, comunicação interna simétrica ($M=3.81$; $DP=.77$), satisfação no trabalho ($M=3.83$; $DP=.60$), sendo a intenção de *turnover* a única variável cuja média se encontra abaixo do ponto médio da escala ($M=3.85$; $DP=1.88$). Também o compromisso organizacional afetivo ($M=4.24$; $DP=.148$) e o compromisso de carreira ($M=3.81$; $DP=.77$) demonstram estar acima do valor médio da escala de respostas. Foi realizada uma análise complementar de forma a verificar se as respostas recolhidas se encontram significativamente distintas do ponto do médio da escala de resposta, realizando-se, portanto, o *one sample t-test*. Verificou-se que a liderança autêntica ($p < .001$, 95% *BootIC* = 0.85, 1.05) se encontra acima do valor médio da escala de resposta, estando entre o ponto dois e o ponto três. A comunicação interna simétrica ($p < .001$, 95% *BootIC* = 0.68, 0.93), satisfação no trabalho ($p < .001$, 95% *BootIC* = 0.74, 0.94) e compromisso com a carreira ($p < .001$, 95% *BootIC* = 0.69, 0.94) encontram-se também acima do ponto médio da escala, ou seja, acima do ponto três. No caso da intenção de *turnover* ($p = .32$, .001, 95% *BootIC* = -0.46, 0.15) o valor médio não se distingue do ponto médio da escala pois o resultado não é estatisticamente significativo, e em relação ao compromisso afetivo ($p < .05$, 95% *BootIC* = 0.00, 0.48) este encontra-se acima do ponto média da escala de resposta, ou seja, acima do ponto quatro.

Com objetivo de analisar as correlações entre as variáveis deste estudo, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que este permite correlacionar variáveis quantitativas e ordinais (Maroco, 2007). No Quadro 3.1. estão representados os valores da média, desvio-padrão e consistência interna respetivos a cada variável.

Verificou-se que a percepção de uma liderança autêntica por parte dos participantes apresenta uma correlação positiva com a comunicação interna simétrica ($\rho = .49$, $p < .001$), a satisfação no trabalho ($\rho = .55$, $p < .001$) e o compromisso organizacional afetivo ($\rho = .18$, $p = .026$). Os resultados demonstram que uma maior percepção de liderança autêntica está associada a uma maior percepção de simetria da comunicação interna, satisfação no trabalho e compromisso afetivo em relação à organização. A percepção de uma liderança autêntica está também negativamente associada com a intenção de *turnover* ($\rho = -.23$, $p =$

.004), o que significa que níveis mais elevados de percepção de uma liderança autêntica coocorrem com níveis menores de intenção de *turnover* do indivíduo.

Para além da percepção de liderança autêntica, a intenção de *turnover* está também negativamente correlacionada com as restantes variáveis do modelo, nomeadamente comunicação interna simétrica ($\rho = -.35, p < .001$), satisfação no trabalho ($\rho = -.65, p < .001$), compromisso organizacional afetivo ($\rho = -.57, p < .001$), e compromisso de carreira ($\rho = -.24, p < .001$). Por outras palavras, níveis mais elevados de percepção de uma simetria na comunicação interna, satisfação no trabalho, compromisso organizacional afetivo e compromisso organizacional estão associados a níveis mais baixos de intenção de *turnover*.

Quanto à percepção de uma comunicação interna simétrica, para além das correlações já mencionadas com a liderança autêntica e intenção de *turnover*, observou-se uma correlação positiva com a satisfação no trabalho ($\rho = .67, p < .001$), compromisso organizacional afetivo ($\rho = .44, p < .001$) e compromisso de carreira ($\rho = .25, p = .002$). Significa que níveis mais elevados de comunicação interna simétrica coocorrem com níveis mais elevados de satisfação no trabalho, de compromisso organizacional afetivo e de compromisso de carreira percebidos.

Relativamente à satisfação no trabalho, para além das correlações já mencionadas com a liderança autêntica, intenção de *turnover* e comunicação interna simétrica, esta apresenta uma correlação positiva com o compromisso organizacional afetivo ($\rho = .55, p < .001$) e o compromisso de carreira ($\rho = .29, p < .001$), ou seja, níveis mais altos de satisfação no trabalho estão associados a níveis mais elevados de compromisso organizacional afetivo e compromisso de carreira.

Com o objetivo de clarificar a possível existência de covariadas, ou seja, outras variáveis externas ao modelo de investigação que podem também influenciar a relação compreendida no mesmo, foram analisadas as correlações entre as variáveis sociodemográficas e a variável de critério (i.e., intenção de *turnover*). Tendo em conta os resultados, foi possível observar que não existem correlações significativas entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo, pelo que não foram consideradas para o teste de hipóteses.

Quadro 3.1.

Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderança Autêntica	2.95	0.61	(.87)						
2. Comunicação Interna Simétrica	3.81	0.77	.49***	(.87)					
3. Satisfação no Trabalho	3.83	0.60	.55***	.67***	(.84)				
4. Intenção de <i>Turnover</i>	3.85	1.88	-.23*	-.35***	-.65***	(.94)			
5. Compromisso Organizacional Afetivo	4.24	1.48	.18*	.44***	.55***	-.57***	(.88)		
6. Compromisso de Carreira	3.81	0.77	.03	.25*	.29***	-.24*	.23*	(.83)	
7. Preferência pelo Trabalho Solitário	2.10	0.84	-.10	-.20*	-.15	.11	-.17*	-.07	(.87)

Notas:

* $p < .05$; *** $p < .001$; Entre parêntesis encontram-se os valores do *Alpha de Cronbach*

3.2. Teste ao Modelo de Investigação

Tendo como objetivo o teste das hipóteses estipuladas, foi utilizado o modelo seis da *Process* que diz respeito ao modelo mais apropriado para a realização de mediações sequenciais (Hayes, 2018). Realçar que foram também introduzidas como covariadas o compromisso organizacional afetivo e compromisso de carreira com o objetivo de controlar as mesmas.

Inicialmente, foram verificados os pressupostos da normalidade e homocedasticidade dos erros e a ausência de multicolinearidade entre as variáveis, analisando os valores de tolerância (i.e., valores entre .35 e .86 na presente amostra) e *variance inflation factor* (i.e., valores entre 1.17 e 2.86 na presente amostra). Estando os valores dentro dos intervalos aceitáveis, pode avançar-se para o modelo de regressão linear (Cohen *et al.*, 2003).

De seguida, procedeu-se para a análise dos efeitos total e diretos e também a análise dos três efeitos indiretos que incluem a presença das variáveis mediadoras do estudo.

Relativamente à primeira hipótese, na qual se sugere que a perceção de uma liderança autêntica se relaciona negativamente com a intenção de *turnover*, verificou-se que esta é corroborada uma vez que o efeito total da perceção de liderança autêntica na intenção de *turnover* dos profissionais de IT inquiridos é negativo e significativo ($B = -0.44$, 95%*Boot/C* = -0.85, -0.03). Por outras palavras, quanto mais os líderes são percecionados como tendo comportamentos autênticos, menor é a intenção de *turnover* dos subordinados (Quadro 3.2).

No que diz respeito à segunda hipótese, onde se propõe o efeito mediador da comunicação interna simétrica na relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, esta não foi suportada ($B = 0.13$, 95%*Boot/C* = -0.07, 0.41), ou seja, não foi verificado o efeito indireto da liderança autêntica na intenção de *turnover* por via da comunicação interna simétrica. Embora a perceção de liderança autêntica demonstre um efeito positivo significativo na perceção de simetria na comunicação interna ($B = 0.49$, 95%*Boot/C* = 0.33, 0.65), a comunicação interna não demonstrou nenhum efeito significativo na intenção de *turnover* ($B = 0.27$, 95%*Boot/C* = -0.13, 0.68).

Em relação à terceira hipótese, esta sugere a mediação da relação entre liderança autêntica e intenção de *turnover* por via da satisfação no trabalho. Esta hipótese foi suportada. Verifica-se que a liderança autêntica tem um efeito positivo significativo na satisfação no trabalho percebida ($B = 0.36$, 95%*Boot/C* = 0.26, 0.47), ou seja, quanto mais percecionados como autênticos forem os líderes pelos seus seguidores, maior será a satisfação no trabalho reportada pelos trabalhadores. Por sua vez, a satisfação no trabalho apresenta um efeito negativo significativo na intenção de *turnover* ($B = -1.82$, 95%*Boot/C* = -2.45, -1.20) o que significa que quanto maior a satisfação no trabalho, menores serão os níveis da intenção de *turnover*. Em suma, é observado o efeito indireto no qual a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover* é mediada pela satisfação no trabalho ($B = -0.67$, 95%*Boot/C* = -

1.01, -0.38). Foi provado que maiores níveis de liderança autêntica percebida resultam em maiores níveis de satisfação no trabalho, que por sua vez diminuirá os níveis de intenção de *turnover* dos colaboradores.

Por último, relativamente à quarta hipótese, que assume a mediação sequencial da comunicação interna simétrica e satisfação no trabalho na relação entre a liderança autêntica e a intenção *turnover*, esta foi suportada. A comunicação interna simétrica aparenta ter um efeito positivo significativo na satisfação no trabalho ($B = 0.25$, 95%*Boot/C* = 0.16; 0.35) e além disso foi evidenciado um efeito indireto negativo e significativo ($B = -0.23$, 95%*Boot/C* = -0.38, -0.11), ou seja, a relação entre a liderança autêntica e a intenção de turnover é mediada de forma sequencial pela comunicação interna simétrica e satisfação no trabalho. Uma maior percepção de liderança autêntica conduz a uma maior percepção de simetria na comunicação interna ($B = 0.49$, 95%*Boot/C* = 0.33, 0.65), que posteriormente aumenta os níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores ($B = 0.25$, 95%*Boot/C* = 0.16, 0.35) e, por consequência, diminuem-se os níveis de intenção de *turnover* dos mesmos ($B = -1.82$, 95%*Boot/C* = -2.45, -1.20). Importante realçar que o efeito da liderança autêntica na intenção de *turnover* deixa de ser significativo quando as duas mediadoras estão presentes ($B = 0.32$, 95%*Boot/C* = -0.15, 0.79), ou seja, a mediação caracteriza-se por ser uma mediação completa (Figura 3.1.).

Relativamente às variáveis de controlo, apenas o compromisso afetivo revelou um efeito significativo sobre a intenção de *turnover* dos profissionais inquiridos ($B = -0.40$, 95%*Boot/C* = -0.59, -0.21) (Quadro 3.2.). O modelo do estudo explica 48.5% da variação da intenção de *turnover* face à organização ($F(5, 143) = 26.91$, $p < .001$).

Quadro 3.2.

Teste de Modelo de Investigação

	Comunicação Interna Simétrica		Satisfação no Trabalho		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>
<i>Efeito total</i>						
Constante					9.08***	7.35; 10.80
Liderança Autêntica					-0.44*	-0.85; -0.03
<i>Efeito direto</i>						
Constante	0.97*	0.28; 1.66	0.80*	0.38; 1.22	10.72***	9.04; 12.39
Liderança Autêntica	0.49***	0.33; 0.65	0.36***	0.26;0.47	0.32	-0.15; 0.79
Comunicação Interna Simétrica	-	-	0.25***	0.16; 0.35	0.27	-0.13; 0.68
Satisfação no Trabalho	-	-	-	-	-1.82***	-2.45; -1.20
Compromisso Organizacional Afetivo	0.18***	0.12; 0.25	0.12***	0.08; 0.17	-0.40***	-0.59; -0.21
Compromisso de Carreira	0.16*	0.03; 0.29	0.13*	0.05; 0.21	-0.04	-0.35; 0.28
	<i>R</i> ² = .39		<i>R</i> ² =.65		<i>R</i> ² =.48	
	<i>F</i> (3,145)=30.55, <i>p</i> <.001		<i>F</i> (4,144)=67.07, <i>p</i> <.001		<i>F</i> (5,143)=26.91, <i>p</i> <.001	
<i>Efeitos indiretos</i>						
Liderança Autêntica -> Comunicação Interna Simétrica -> Intenção de <i>Turnover</i>					0.13, 95% <i>Boot</i> IC = -0.07; 0.41	
Liderança Autêntica -> Satisfação no Trabalho -> Intenção de <i>Turnover</i>					-0.67, 95% <i>Boot</i> IC = -1.01; -0.38	
Liderança Autêntica -> Comunicação Interna Simétrica -> Satisfação no Trabalho -> Intenção de <i>Turnover</i>					-0.23, 95% <i>Boot</i> IC = -0.38; -0.11	

Notas:

* $p<.05$; *** $p<.001$

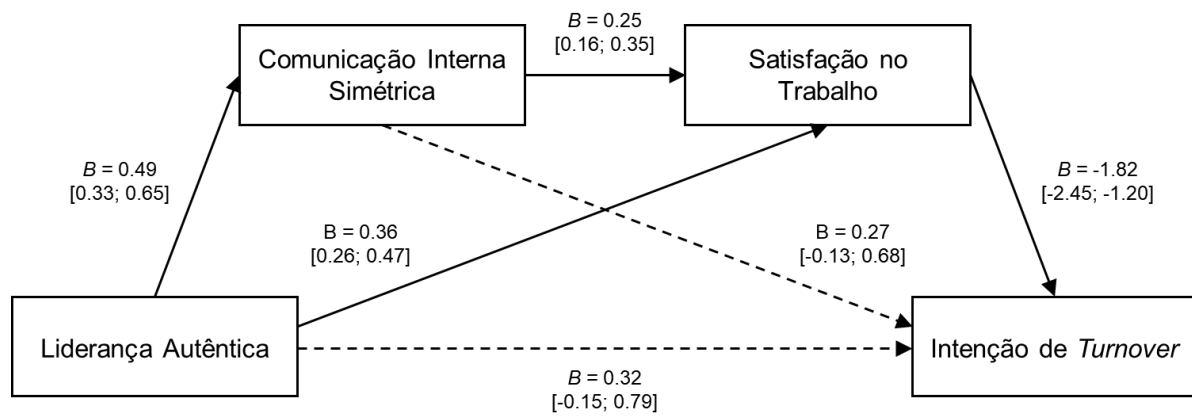


Figura 3.1. Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados

Capítulo IV - Discussão e Conclusão

Como já referido anteriormente, o *turnover* é um dos temas mais estudados na literatura da psicologia organizacional devido aos seus efeitos negativos nas organizações. Especificamente no setor de IT, as empresas apresentam uma especial preocupação face à rotatividade dos seus funcionários. Tendo em conta que os colaboradores da organização são o principal recurso utilizado para o desenvolvimento de produtos e serviços, ou seja, a sua experiência e o seu conhecimento são essenciais para o crescimento da empresa, estes mais do que nunca, apresentam-se como peça chave para o sucesso da organização. Por esta razão, torna-se difícil para estas estruturas organizacionais conseguirem manter os seus colaboradores, uma vez que existe uma grande procura pelos mesmos. Dito isto, é importante estudar a intenção de *turnover* dos trabalhadores do setor de IT, visto que o seu *turnover*, o seu capital intelectual e as suas capacidades podem impactar o nível de competitividade da organização em comparação a outras (Alpar, 2020; Niederman *et al.*, 2007; Özkan, 2022 Yalabik *et al.*, 2016).

Ao mesmo tempo, os vários escândalos e acontecimentos menos positivos a nível mundial, que nos últimos tempos se têm desenvolvido nas organizações, levaram a que os investigadores se focassem na procura de um estilo de liderança mais positivo. Houve uma quebra de confiança entre os indivíduos e os seus líderes que gerou a procura de uma liderança mais autêntica (Prause *et al.*, 1984; Ribeiro *et al.*, 2019; Ribeiro *et al.*, 2020).

Assim sendo, este estudo teve como objetivo perceber se a perceção de uma liderança autêntica pode impactar negativamente a intenção de *turnover* dos colaboradores do setor de IT. Adicionalmente, procurou-se também compreender o papel mediador da comunicação interna simétrica e da satisfação no trabalho nesta relação. Foram desenvolvidas quatro hipóteses que dizem respeito ao efeito principal (i.e., liderança autêntica e intenção de *turnover*) e três efeitos indiretos (i.e., mediação com a variável comunicação interna simétrica, mediação com a variável satisfação no trabalho e mediação simultânea e sequencial de ambas as variáveis).

No que diz respeito à primeira hipótese, foi possível observar que existe uma relação significativa e negativa entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*. Por outras palavras, isto significa que indivíduos do setor de IT que trabalham com líderes que demonstram um estilo de liderança autêntico, apresentam menores níveis de intenção de *turnover*. Os líderes autênticos permitem o desenvolvimento de relações positivas de confiança com os seus colaboradores, para além de que contribuem para a existência de ambientes de trabalho positivos e de uma comunicação clara e livre. Estes resultados vão ao encontro de alguns estudos já desenvolvidos na área que por sua vez também puderam

observar a existência de uma relação significativa e negativa entre estas duas variáveis (Ausar *et al.*, 2016; Azanza *et al.*, 2015; Gatling *et al.*, 2016; Lee *et al.*, 2018; Ribeiro *et al.*, 2020).

Em relação à segunda hipótese do estudo, que se refere à mediação da comunicação interna simétrica na relação entre a percepção de uma liderança autêntica e a intenção de *turnover* dos trabalhadores do setor de IT, esta não foi suportada. Ainda que se tenha observado uma relação significativa e positiva entre a liderança autêntica e a comunicação interna simétrica, não houve um efeito significativo da comunicação interna simétrica na intenção de *turnover* ou na relação entre a liderança autêntica e intenção de *turnover*. Os resultados permitem observar, que quanto maior a percepção de uma liderança autêntica maior será a percepção da simetria da comunicação interna estabelecida. A liderança autêntica assim como a comunicação interna simétrica, promovem a troca constante de *feedback* e a participação ativa dos colaboradores em que todos podem contribuir com as suas opiniões e ideias para a organização. Ambas têm por objetivo o estabelecimento de relações duradouras baseadas na confiança e na honestidade (Men, 2014; Men & Stacks, 2014). Por sua vez, não foram encontrados resultados que suportem o efeito da comunicação interna simétrica na intenção de *turnover* ou na mediação da relação entre liderança autêntica e intenção de *turnover*. A existência de uma comunicação simétrica no local de trabalho embora importante não constitui em si mesma um fator suficientemente relevante para reter as pessoas nas organizações. No entanto, é possível que quando acompanhada de outras variáveis, se torne importante para estimular o processo explícito no modelo de investigação.

Relativamente à terceira hipótese, que tinha como objetivo testar a mediação da satisfação no trabalho na relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, verificou-se que esta é corroborada, uma vez que a satisfação medeia a relação entre a variável preditora e a variável critério. De acordo com os resultados podemos concluir que a percepção de uma liderança autêntica aumenta o nível de satisfação no contexto de trabalho dos profissionais de IT que, conseqüentemente, faz com que estes não queiram sair da organização. Estes resultados estão em concordância com a literatura que demonstra uma relação significativa e positiva entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho e uma relação significativa e negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover*. A satisfação no trabalho dos indivíduos está positivamente associada ao estabelecimento de relações de elevada qualidade com os seus líderes que advém como consequência de uma liderança autêntica. A liderança autêntica incentiva a partilha de diferentes opiniões para tomada de decisão, constrói redes de relações colaborativas e favorece os pontos fortes dos seguidores, sendo estes alguns dos fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho dos colaboradores (Liu & Wong, 2023; Wałachowska & Łaguna, 2018). Da mesma forma, indivíduos mais satisfeitos com o trabalho têm menores intenções de *turnover*, ou seja, quanto

maiores os níveis de satisfação no trabalho menor é a vontade dos colaboradores de sair da organização (Chavadi *et al.*, 2022; Long & Thean, 2011).

Por fim, no que diz respeito à quarta hipótese que tinha como objetivo analisar se a comunicação interna simétrica e a satisfação no trabalho medeiam sequencialmente a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, verificou-se que esta foi suportada. Por outras palavras, isto significa que uma maior perceção de liderança autêntica promove uma perceção de comunicação interna mais simétrica na empresa que irá contribuir dessa forma para uma maior satisfação com o contexto de trabalho. O indivíduo ao estar mais satisfeito terá menor intenção de deixar a organização. Ainda que de forma isolada a comunicação interna simétrica não tenha força suficiente para mediar a relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover* dos colaboradores, a mesma contribui para uma avaliação mais favorável do contexto de trabalho (i.e., satisfação), contribuindo por esse meio para explicar como a liderança autêntica contribui para diminuir o desejo de saída dos profissionais de IT. De realçar que este efeito foi observado tendo em conta o controlo da variável compromisso organizacional afetivo e compromisso de carreira, que segundo nos diz a literatura, são fortes preditores daquilo que é o vínculo dos indivíduos às organizações e sua posterior intenção de *turnover*. Tendo por base a literatura utilizada, podemos afirmar que o líder autêntico estimula uma comunicação interna simétrica através da promoção da participação ativa dos colaboradores, da troca de *feedback* e do estabelecimento de relações duradouras (Men, 2014; Men & Stacks, 2014). Posteriormente, uma maior perceção de simetria na comunicação interna promovida pelo líder, aumenta os níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores (Kim & Rhee, 2011; Men & Stacks, 2014). Em consequência de existirem trabalhadores mais satisfeitos com o contexto de trabalho, os níveis de intenção de *turnover* baixam, resultando na retenção do capital humano da organização (Chavadi *et al.*, 2022; Long & Thean, 2011).

Através dos resultados obtidos no presente estudo, é possível demonstrar que a liderança autêntica apresenta um efeito significativo na comunicação interna simétrica, na satisfação no trabalho e na intenção de *turnover* dos trabalhadores do setor de IT, ou seja, este estilo de liderança contribui não só para benefícios ao nível individual como também ao nível organizacional.

Nenhum líder é invulnerável (Luthans & Avolio, 2003), no entanto, torna-se importante destacar, e difícil de ignorar, o efeito que a liderança autêntica pode ter nos trabalhadores de uma organização, principalmente no setor de IT. No caso das estruturas organizacionais onde não é implementado um estilo de liderança autêntica, acredita-se que segundo os resultados, esta possa ser uma opção benéfica tendo em consideração o seu efeito positivo para a organização (i.e., retenção dos trabalhadores) através de uma comunicação interna simétrica e posterior satisfação no trabalho. As conclusões da investigação permitem aumentar o

conhecimento presente na literatura até à data sobre as respetivas variáveis e suas inter-relações.

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

No que diz respeito ao nível teórico, esta investigação teve como objetivo contribuir para aumentar o conhecimento das variáveis em questão e das suas respetivas relações. Para além disso, foi possível promover uma melhor compreensão relativamente aos benefícios da utilização da liderança autêntica especificamente no setor de IT.

Tendo em conta a literatura e os resultados do estudo, foi possível demonstrar que líderes autênticos promovem uma maior simetria da comunicação interna, que por sua vez desenvolve um sentimento de satisfação com o trabalho nos colaboradores e consequentemente aumenta a sua vontade de se manter na organização. Estudos realizados anteriormente suportam os resultados desta investigação e demonstram que existe uma relação significativa entre a liderança autêntica e as outras variáveis do estudo, nomeadamente uma relação positiva com a comunicação interna simétrica e a satisfação no trabalho e uma relação negativa com a intenção de *turnover*. Através da pesquisa não foi possível encontrar nenhum estudo até ao momento que analisasse em específico a relação entre as variáveis presentes no modelo de investigação. No entanto, na literatura é possível encontrar trabalhos que demonstram a relação isolada entre essas variáveis (Azanza *et al.*, 2015; Chavadi *et al.*, 2022; Kim & Rhee, 2011; Lee *et al.*, 2019; Men & Stacks, 2014; Wałachowska & Laguna, 2018). Por essa razão, neste estudo procurou-se analisar a relação simultânea entre a liderança autêntica, comunicação interna simétrica, satisfação no trabalho e intenção de *turnover* através de uma dupla mediação sequencial.

Relativamente às implicações práticas, o presente estudo fornece algumas contribuições especificamente para as organizações do setor de IT. O facto da perceção de uma liderança autêntica estar negativamente relacionada com a intenção de *turnover* sugere que investir em líderes autênticos pode ser uma estratégia eficaz para reduzir a rotatividade dos colaboradores. Este investimento pode ser realizado através do desenvolvimento de programas de capacitação que enfatizem as características de uma liderança autêntica aos líderes já presentes na organização, através da promoção de uma cultura organizacional alinhada com este estilo de liderança ou durante o recrutamento e seleção dos líderes onde poderá ser dada uma atenção especial à presença de determinadas características específicas a um líder autêntico. Isto é crucial para as organizações que têm como objetivo manter uma força de trabalho estável e reduzir custos associados ao recrutamento e formação de novos trabalhadores. Além disso, a análise dos efeitos mediadores revela que, embora a comunicação interna simétrica por si só não reduza diretamente a intenção de turnover, ela desempenha um papel significativo quando combinada com a satisfação no trabalho. Dito isto,

as empresas devem não apenas promover líderes autênticos, mas também assegurar uma comunicação interna clara e bidirecional para aumentar a satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, diminuirá a sua intenção de deixar a organização. Algumas formas de assegurar uma comunicação interna clara e bidirecional diz respeito à criação e manutenção de plataformas de comunicação interna, ao agendamento de reuniões regulares e atualizações frequentes, encorajar a participação e o diálogo, promoção de uma cultura de *feedback*, comunicação objetiva de metas e mudanças e em última instância a presença de uma caixa de sugestões com a possibilidade de entregar *feedback* anônimo. Promover uma liderança autêntica e uma comunicação simétrica contribui para uma cultura organizacional positiva, onde os funcionários se sentem valorizados e ouvidos. O facto de a satisfação no trabalho mediar a relação entre a percepção de liderança autêntica e a intenção de turnover destaca também a importância de criar um ambiente de trabalho que valorize a autenticidade e a transparência. Organizações que incentivam esse tipo de práticas podem observar um aumento na satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, uma diminuição nos níveis de turnover.

Organizações que adotam este tipo de práticas contribuem para o sucesso da organização, além de criarem um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados. Isso, aumenta a lealdade e a confiança dos mesmos, resultando num conjunto de trabalhadores mais coeso e produtivo. Torna-se evidente que apostar e investir na implementação de uma liderança autêntica e comunicação interna simétrica clara é essencial e imperativo para todas as empresas do setor de IT e possivelmente fora do mesmo também.

4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Relativamente às limitações do presente estudo, é possível enumerar algumas. Primeiro, uma das limitações diz respeito ao tipo de amostra, nomeadamente, por conveniência, o que por si só não permite que os resultados sejam generalizados para toda a população trabalhadora nesse setor. Apesar de poder ser vista como uma limitação, neste estudo o objetivo passou por focar numa população específica (i.e., setor de IT) pelo que também não é aconselhada a generalização dos resultados a outros setores. No entanto, seria interessante estudar a relação destas variáveis em outros setores de conhecimento intensivo, como por exemplo a consultoria. O próprio tamanho da amostra pode ser interpretado como uma limitação, uma vez que não sendo propriamente robusta poderá condicionar os resultados alcançados. Talvez com uma amostra melhor fosse possível comprovar também a hipótese dois que nesta investigação foi a única a não ser suportada empiricamente. Houve também uma grande superioridade de participantes do género masculino em comparação ao género feminino que poderá ter um impacto na generalização dos resultados. Estes dados estão de acordo com

Kraugusteeliana (2023), que afirma que no setor de IT, os colaboradores são predominantemente homens.

Por se tratar de um estudo correlacional, não é possível depreender a direção da relação entre as variáveis, no entanto, podemos teoricamente deduzir que existe uma relação entre elas. Por outras palavras, ainda que uma hipótese possa ser suportada (ex., maior percepção de liderança autêntica como preditora de menor intenção de *turnover*), ou seja, suportada a existência da relação entre as variáveis, o inverso também poderia acontecer (ex., menor intenção de *turnover* como preditor da percepção do colaborador sobre a liderança autêntica). Isto, posteriormente, deverá ser tido em consideração na análise da relação de causalidade das variáveis.

Outra limitação consiste no facto de a recolha de dados ter sido realizada através de um questionário *online* o que por sua vez não permite controlar o ambiente onde o mesmo é preenchido, podendo originar enviesamento das respostas fornecidas. Para além disto, a dimensão do questionário mostrou também ser uma limitação tendo havido alguns indivíduos a criticarem a quantidade de tempo necessária para a realização do mesmo (10 minutos, em média). Esta pode ter sido uma das razões para terem existido vários participantes a começar o questionário, mas que posteriormente não terminaram.

Como sugestões para atenuar as limitações referidas anteriormente, considera-se a elaboração de estudos longitudinais, uma vez que estes permitem ao investigador recolher os dados em mais do que um momento. Isto permitirá evitar a existência de enviesamentos de método comum. Sugere-se também a análise da aplicação das variáveis do modelo em estudo noutros setores diferentes ao de IT. Tendo em conta a falta de literatura que analise a relação entre as variáveis do estudo num só modelo de investigação, seria interessante replicar o modelo de investigação em contextos culturais e laborais abrangentes e diferenciados de forma a analisar as diferenças e semelhanças entre si. Aconselha-se também a garantir que a amostra seja diversificada e representativa da população-alvo, para assegurar que os resultados possam ser generalizados de maneira mais precisa e aplicável a uma gama mais ampla de contextos e características.

Propõe-se também a realização de outros estudos que analisem a relação entre a liderança autêntica a intenção de *turnover* através da mediação de outras variáveis, como por exemplo o compromisso de carreira, a motivação ou a congruência de valores entre líder e seguidor. Em conformidade com os resultados do estudo e considerando os efeitos significativos que a variável de controlo compromisso organizacional afetivo demonstrou com as restantes variáveis do modelo, sugere-se uma replicação do mesmo acrescentando o compromisso afetivo como terceira variável mediadora estando associada à comunicação interna simétrica e à satisfação no trabalho. Torna-se importante analisar também outras variáveis que ajudem a prever os níveis de intenção de *turnover*, visto que as variáveis

presentes neste modelo explicam a totalidade da relação entre a liderança autêntica e a intenção de *turnover*, mas na globalidade apenas metade da variação desta última. A avaliação que os trabalhadores de IT fazem de outros aspetos do seu contexto organizacional, como as práticas de GRH (Duarte *et al.*, 2015) podem também ser relevantes para melhor antecipar os seus níveis de rotatividade.

Para além disto, sugere-se a elaboração de uma investigação que analise a relação das variáveis em conformidade com o regime de teletrabalho. Cada vez mais, o trabalho remoto tem sido adotado por todas as empresas. Este demonstra ter um impacto importante na organização e na vida dos próprios indivíduos que poderá ter um efeito na sua intenção de *turnover* e na perceção face à organização. Tendo em conta a falta de literatura sobre o tema, seria importante desenvolver esta área de estudo de forma a aumentar a compreensão e conhecimento sobre a mesma (Fatima *et al.*, 2024; Korompot *et al.*, 2023).

Para terminar, para além de poder ser importante analisar a relação das variáveis de modelo em conformidade com as diferentes dimensões da liderança autêntica, poderia também ser interessante estudar a relação entre as variáveis em diferentes empresas, nomeadamente, pequenas, médias e grandes empresas. É possível que a perceção de liderança altere de acordo com a estrutura organizacional, ou seja, enquanto nas pequenas empresas a relação entre líder e colaborador aparenta ser mais direta e pessoal, em grandes empresas poderão existir mais camadas hierárquicas resultando numa maior complexidade na comunicação e na própria liderança.

4.3. Considerações Finais

Este estudo oferece uma contribuição valiosa para a compreensão das dinâmicas entre liderança autêntica, comunicação interna simétrica, satisfação no trabalho e intenção de *turnover*. Líderes que demonstram autenticidade, para além de inspirarem confiança e respeito, criam também uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a reciprocidade na comunicação. Esta cultura e as relações desenvolvidas entre líderes e liderados, por sua vez, traduz-se numa maior satisfação no trabalho e menor intenção de *turnover*, como evidenciado pelos efeitos indiretos encontrados no estudo. Os resultados destacam a importância da autenticidade na liderança e da comunicação interna simétrica para a criação de um ambiente de trabalho satisfatório e para a retenção de talentos. As implicações teóricas e práticas destacam caminhos importantes para as organizações que desejam melhorar a retenção dos seus colaboradores e promover um ambiente organizacional mais positivo. No entanto, as limitações identificadas sugerem que mais pesquisas são necessárias para confirmar e expandir os resultados e conclusões obtidos, contribuindo para uma compreensão mais robusta e generalizável dessas importantes relações organizacionais. Espera-se que os resultados deste estudo sirvam de exemplo para

as restantes organizações do setor de IT no que diz respeito ao estilo de liderança e de comunicação que devem adotar para aumentar a satisfação no trabalho e diminuir a intenção de *turnover* dos seus trabalhadores. Este conhecimento poderá também contribuir para a criação de programas que visem a promoção destes construtos dentro de uma estrutura organizacional.

Referências

- Alessa, G. S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: a systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Alfaiate, H. & Santos, J. (2016). Liderança ética e marketing interno: Análise das repercussões na satisfação e empenhamento de profissionais ativos. *Revista E-Psi*, 6(2), 26-44.
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Alpar, P. (2020). Turnover intentions of employees of information technology outsourcing suppliers in Vietnam. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(1), 43-60.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2022). The gaslighting of authentic leadership 2.0. *Leadership*, 18(6), 814-831. <https://doi.org/10.1177/17427150221125271>
- Arendt, J., Verdorfer, A., & Kugler, K. (2019). Mindfulness and leadership: Communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers Psychology*, 10:667. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00667>
- Arokiasamy, A., Rizaldy, H., & Qiu, R. (2022). Exploring the impact of authentic leadership and work engagement on turnover intention: the moderating role of job satisfaction and organizational size. *Advances in Decision Sciences*, 26(2), 26-47. <https://doi.org/10.47654/V26Y2022I2P26-47>
- Ausar, K., 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>
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.1.25>
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 0-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Azanza, G., Moriano, J., Molero, F. & Mangin, J. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Barbosa, R. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: Compromisso uma variável mediadora?* [Dissertação de Mestrado], ISPA. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2277/1/14869.pdf>
- 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., & Riggio, R. (2005). Transformational Leadership (2 ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bednall, T., Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: How much transformational leadership do you need?. *British Journal of Management*, 29(4). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Bedoya, E. (2021). Leadership influence on the relationship between communication satisfaction and job satisfaction in computer-mediated communication environments. *Journal of Business & Retail Management Research*, 15(2). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V15IS02/ART-03>
- Bendell, J., Sutherland, N., & Little, R. (2017). Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 418-444. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2016-0048>

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Berger, B. (2008). Employee/organizational communications. Institute for Public Relations. Consultado a 20 de junho, 2024, em: <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
- Blau, G. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35(1), 88–103. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(89\)90050-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90050-X)
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P.L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 161-173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Buntaran, F., Andika, D., & Alfiyana, V. (2019). Impact of job satisfaction on job performance. *Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society*, 1(2), 121-128. <https://doi.org/10.32770/rbaos.vol1121-128>
- Cabral, A., Santos, G., Santos, V., Santos, T., Oliveira, R., & Felizola, M. (2009). Comunicação organizacional integrada: em busca de um conceito. <https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20integrada%20em%20busca%20de%20um%20conceito.pdf>
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Chavadi, C., Sirothiya, M., & Vishwanatha, M. (2022). Mediating role of job satisfaction on turnover intentions and job mismatch among millennial employees in Bengaluru. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 79-100. <https://doi.org/10.1177/2278533721994712>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for Behavioural Sciences* (3 ed.). New York: Lawrence Erlbaum.
- Costa, E., & Oliveira, T. (2020). Comunicação organizacional: Uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. *Jornalismo popular e alternativo*, 22(2). <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v22i2p397-409>
- Cremer, D. (2013). *The proactive leader: How to overcome procrastination and be a bold decision-maker* (1 ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137290274>
- Dodanwala, T., Santoso, D., & Yukongdi, V. (2022). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583-2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>
- Dodanwala, T., Santoso, D., & Yukongdi, V. (2022). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583-2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Duarte, A., & Silva, V. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
- Duarte, A., Gomes, D., & Neves, J. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived

- organizational support. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal* 25, 103-123. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9443/5/6rev25.pdf>
- Dzamtoska-Zdravkovska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013). Internal communication as a precondition for successful management: Theoretical approach. *Journal of Process Management New Technologies*, 1(2), 96-101. <https://doi.org/10.5937/JPMNT1302096D>
- Eisenberg, E. (2006). Karl Weick and the aesthetics of contingency. *Organization Studies*, 27(11), 1-15. <https://doi.org/10.1177/0170840606068348>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D., & Liden, R. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Evans, T. (2011). Leadership without domination? Toward restoring the human and natural world. *Journal of Sustainability Education*, 2.
- Fatima, H., Javaid, Z., Arshad, Z., Ashraf, M., & Batool, H. (2024). A systematic review on the impact of remote work on employee engagement. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 117-126. <https://doi.org/10.61506/01.00306>
- Frade, R., Cardoso, P., & Santo, P. (2018). Os efeitos da liderança na melhoria contínua empresarial. ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém. <http://hdl.handle.net/10400.26/30231>
- Freeman, G. (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 120-140.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fuchs, C. (2020). Everyday Life and Everyday Communication in Coronavirus Capitalism. *TripleC*, 18(1), 375-399.
- Gardner, W., & McCauley, K. (2022a). The gaslighting of authentic leadership. *Leadership*, 18(6), 801-813. <https://doi.org/10.1177/17427150221111056>
- Gardner, W., & McCauley, K. (2022b). The gaslighting of authentic leadership revisited. *Leadership*, 18(6), 832-840. <https://doi.org/10.1177/17427150221111635>
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & 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>
- Gardner, W., Coglisier, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gardner, W., Karam, E., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- 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>
- Gomes, D., Lourenço, P., & Ribeiro, N. (2021). When covid-19 is the invader and internal communication is the hero: Understanding the influence of internal communication on individual performance and evaluating the mediating role of perceived support. *Administrative Sciences*, 11(4), 136. <https://doi.org/10.3390/admsci11040136>
- Gomes, D., Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). "Searching for gold" with sustainable human resources management and internal communication: Evaluating the mediating role of employer attractiveness for explaining turnover intention and performance. *Administrative Sciences*, 13(1), 24. <https://doi.org/10.3390/admsci13010024>
- Gomes, G., Ribeiro, N., & Gomes, D. (2022). The impact of burnout on police officers' performance and turnover intention: The moderating role of compassion satisfaction. *Administrative Sciences*, 12(3), 92. <https://doi.org/10.3390/admsci12030092>
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17, 425-448. <https://doi.org/10.1177/0893318903257980>

- Grunig, J., & Grunig, L. (2011). Public relations excellence 2010. *Journal of Professional Communication* 1(1), 41-54. <https://doi.org/10.15173/jpc.v1i1.85>
- Hargie, O. (2016). The Importance of Communication for Organisational Effectiveness. Em Lobo, F. (ed.) *Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Axioma (pp. 15-32). https://doi.org/10.17990/Axi/2016_9789726972556_015
- Harter, S. (2002). Authenticity. Em C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (382-394), Oxford University Press.
- 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>
- Herath, H., & Ikra, M. (2024). Impact of symmetrical internal communication on determinants of organizational employee performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 117-125. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRIS.2024.802008>
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership?: a metaanalysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- House, R. (1999). The globe project. <https://crossculturalleadership.yolasite.com/resources/The%20GLOBE%20Project%20Overview.pdf>
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., ... Dickson, M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project globe. *Advances in Global Leadership*.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jo, S., & Shim, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, 277-280. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.02.012>
- Jones, M. L., Zanko, M. & Kriflik, G. (2006). On the antecedents of career commitment. Em J. Kennedy & L. Di Milia (Eds.), *Proceedings of the Australian and New Zealand Academy of Management Conference* (pp. 1-22). Rockhampton. <https://ro.uow.edu.au/commpapers/1895>
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kamau, J., & Oginde, D. (2022). Making of a credible, authentic leader. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(3), 47-61. <https://doi.org/10.53819/81018102t4068>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Keyton, J. (2017). Communication in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>

- Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ecb) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2011.582204>
- Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23,243-268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>
- Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Korompot, E., Emilisa, N., & Sofuah, S. (2023). The effect of work from home and work-life balance on turnover intention mediated by job satisfaction. *Journal of Applied Management Research*, 3(1). <https://doi.org/10.36441/jamr.v3i1.1347>
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. Harvard Business Review.
- Kraugusteeliana, K. (2023). A study on gender roles in the information technology profession and its impact on human resources. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(3), 104-111. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i3.58>
- Kunsch, M. (2006). Comunicação Organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Em M. Marchiori (Eds.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167-190). Difusão Editora.
- Kunsch, M. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1
- Lazzari, M., Alvarez, J., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, 279-292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Lee, H., Chiang, H., & Kuo, H. (2018). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.12648>
- Lee, Y. (2018). Dynamics of symmetrical communication within organizations: the impacts of channel usage of CEO, managers, and peers. *International Journal of Business Communication*, 59(1). <https://doi.org/10.1177/232948841880366>
- Lima, M., Vala, J. & Monteiro, M. (1994). A Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos. Em J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social e das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122).
- Liu, Z., & Wong, H. (2023). Linking authentic leadership and employee turnover intention: The influences of sense of calling and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 585-608. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0044>
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *The handbook of industrial and organizational psychology*, 31.
- Long, C., & Thean, L. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of business management*, 5(3), 91-100. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. Em K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-271).
- ManpowerGroup. (2023, 30 de maio). Turnover em TI: o que é, principais causas e como evitar. ManpowerGroup. <https://blog.manpowergroup.com.br/turnover-em-ti>
- Mariot, C., Gruber, V., & Marcelino, R. (2021). A comunicação organizacional interna durante o distanciamento social: Novas tecnologias = novas possibilidades. *Revista Humanidades e Inovação*, 8(49).
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3rd ed.). Edições Sílabo, Lda.
- 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>
- Matias, A., & Cardoso, L. (2019). Formal and informal organizational communication: Frameworking its roles and purposes. *European Journal of Social Sciences Studies*, 4(2). <https://doi.org/10.46827/ejsss.v4i2.1223>

- Meier, L., & Spector, P. (2015). Job Satisfaction. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- Men, L. (2014). Strategic Internal Communication. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2014.908719>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L., & Sung, Y. (2019). Shaping corporate character through symmetrical communication: The effects on employee-organization relationships. *International Journal of Business Communication*, 59(3). <https://doi.org/10.1177/2329488418824989>
- Men, L., & Yue, C. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Menan, M. (nd.). A importância da comunicação interna nas organizações. https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arg-idvol_10_1284154502.pdf
- Mercer. (2023, 13 de setembro). Empresas revelam dificuldades na retenção de talento. Mercer. <https://www.mercer.com/pt-pt/about/newsroom/empresas-revelam-dificuldades-na-retencao-de-talento/>
- Mercer. (2024, 5 de setembro). How much turnover is too much? - Results of the 2024 US and Canada Turnover Surveys. Mercer. <https://www.imercer.com/articleinsights/workforce-turnover-trends>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace theory, research, and application. *SAGE publications*. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.
- Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Mídia & Jornalismo*, 18(33), 61-73.
- Niederman, F., Sumner, M., & Maertz, C. P., Jr. (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>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9 ed.). Sage.
- Oguchi K., D. (2018). Authentic Leadership: Its Significance in Developing Authentic Leadership Practices. *Journal of Human Resource & Leadership*, 2(5), 63-89.
- Ortega, E., Gomes, G., Ribeiro, N., & Gomes, D. (2023). Evaluating the mediator role of organizational identification in the relationship between symmetrical internal communication and individual performance of hotel employees. *Administrative Sciences*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/admsci13080173>
- Özkan, A. (2022). A meta-analysis of the variables related to turnover intention among IT personnel. *Kybernetes*, 51(4), 1584-1600. <https://doi.org/10.1108/K-02-2021-0098>
- Patrício, I. (2024, 24 de maio). Portugal tem mais pessoas a trabalhar em tecnologia, mas ainda está abaixo da média da EU. *Trabalho by Eco, Sapo*. <https://eco.sapo.pt/2024/05/24/portugal-tem-mais-pessoas-a-trabalhar-em-tecnologia-mas-ainda-esta-abaixo-da-media-da-ue/>

- Perez, A., Kim, N., Martino, V., & Lee, S. (2022). Constructive roles of organizational two-way symmetrical communication: Workplace pseudo-information gatekeeping. *American Behavioral Scientist*. <https://doi.org/10.1177/00027642221118294>
- Pimenta, S. (2020). A relação entre a gestão de recursos humanos socialmente responsável e o envolvimento no trabalho (Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa). Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/21069>
- Podsakoff, P., Podsakoff, N., Williams, L., Huang, C., & Yang, J. (2024). common method bias: it's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Prause, M., Schulz, H. J., & Wagler, D. (1984). Rechnergestützte Führung von Fermentationsprozessen, Teil 2. *Acta Biotechnologica*, 4(2), 143-151. <https://doi.org/10.1002/abio.370040210>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L.M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Rachman, M. (2021). The impact of work stress and the work environment in the organization: how job satisfaction affects employee performance?. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 339-354. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92021>
- Réka, K., & Borza, A. (2012). Internal and external communication within cultural organizations. *Management & Marketing*, 7(4), 613-630.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097-2116. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2019-0579>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. & David, R. (2021). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors?: the importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2019-0423>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Oliveiras, R. T. (2019). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-14. <https://doi.org/10.1177/15480518198427>
- 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>
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Richardson, B., Alexander, A., & Castleberry, T. (2008). Examining teacher turnover in low-performing, multi-cultural schools: Relationships among emotional labor, communication symmetry, and intent to leave. *Communication Research Reports*, 25(1), 10-22. <https://doi.org/10.1080/08824090701831743>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional* (11 ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robert Walters. (2024). Pesquisa Salarial Portugal 2024. Robert Walters. <https://www.robertwalters.pt/os-nossos-servicos/pesquisa-salarial.html>
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D., & Singh, S. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84. <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>
- Ruão, T., Salgado, P., Freitas, R., & Ribeiro, P. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta. Universidade do Minho, 16-39. <https://hdl.handle.net/1822/54048>

- Sambung, R. (2019). Job satisfaction on employee performance; counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior as mediations. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(3), 50-56. <https://doi.org/10.11648/j.ijebo.20190703.12>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: an empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Silva, A. (2016). What is Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How does authentic leadership boost work engagement? Exploring the mediating role of work meaningfulness and work-family enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Siqueira, A. (2008). Sobre a natureza da tecnologia da informação. *Ciência da Informação*, 37(1), 85-94. <https://doi.org/10.1590/s0100-19652008000100008>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1). <https://doi.org/10.1037/H0053857>
- Sun, R., Li, J., & Tao, W. (2021). The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification During COVID-19 Pandemic-Induced Organizational Change. *International Journal of Business Communication*, 60(4). <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das organizações: Princípios de gestão* (4 ed.). Escolar Editora.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key Issues in Organizational Communication* (1 ed.). Routledge.
- Velentzas, J., & Broni, G. (2014). Communication cycle: Definition, process, models and examples. In N. Mastorakis, C. Bulucea, K. Ntalianis, C. Arapatsakos & K. Kalampouka (Eds.), *Recent Advances in Financial Planning & Product Development* (pp. 117-131). WSEAS Press.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The influence of leadership styles on employee's performance. *Vadyba - Journal of Management*, 31(2), 59–69.
- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M. S., & Mohamed, B. (2016). Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 593-598. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.447>
- Wałachowska, K., & Łaguna, M. (2018). Factorial structure and validity of the short version of the Authentic Leadership Questionnaire in Polish samples. *Annals of Psychology*, 21(2). <https://doi.org/10.18290/rpsych.2018.21.2-4>
- 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. (2015). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137, 321-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>
- Wang, G., & Hackett, R. (2020). Virtues-centered moral identity: An identity-based explanation of the functioning of virtuous leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101421>
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00045-1)
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Yalabik, Z., Swart, J., Kinnie, N., & Rossenberg, Y. (2016). 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>
- Yalim, F., & Mızrak, K. C. (2024). The relationship between symmetrical internal communication, employer branding, organizational identification and turnover intention. *Journal of Mehmet Akif*

Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty, 11(2), 659-678.
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1410097>

Yue, C., Men, L., & Ferguson, M. (2020). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *Journal of Business Communication*, 58(7). <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8 ed.). Pearson.

Anexos

Anexo A

Consentimento Informado

Caro/a Participante,

No âmbito de uma dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, estamos a realizar um estudo com o objetivo de compreender a influência que o estilo de liderança pode ter em vários aspetos da vida laboral de 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 no setor de IT;
- Que trabalhe por conta de outrem;
- 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 organização com que tem o vínculo contratual e não a organização-cliente onde possa estar a prestar serviço.

A duração estimada para o preenchimento do questionário é de 10 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 sem consequências.

Muito obrigado pela sua participação.

Para qualquer esclarecimento, contacte [email].

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

Anexo B

Ficha de debriefing

Caro/a participante,

Muito obrigado pela sua participação neste estudo!

Terminada a sua participação, a qual muito valorizamos, gostávamos de lhe fornecer mais informação sobre o mesmo.

Este estudo está a ser realizado por Daniel Antunes, sob a supervisão da Professora Patrícia Duarte, no âmbito da preparação da dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

O estudo tem como objetivo geral investigar os efeitos da liderança autêntica no setor das Tecnologias de Informação ao nível da rotatividade voluntária dos trabalhadores/as. A liderança autêntica refere-se a um estilo de liderança que se baseia na autenticidade, transparência e integridade do/a líder.

Mais especificamente, neste estudo pretende-se investigar como o estilo do/a líder contribuem para uma melhor comunicação interna, satisfação no trabalho e vínculo à organização, contribuindo por essa via para reter os trabalhadores, ou de outra forma, diminuir o desejo de procurarem outros projetos profissionais.

Caso queira ter acesso aos resultados do estudo, esclarecer alguma dúvida ou enviar um comentário, poderá contactar-nos pelo email: [email].

Uma vez mais agradecemos o tempo que investiu na participação neste estudo, a qual é fundamental para a concretização do mesmo.

Bem-haja!

Daniel Antunes

Se tiver interesse em saber mais sobre o tema deste estudo, poderá aceder à seguinte fonte em acesso aberto: 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, 1660. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>

Anexo C

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

Diz exatamente o que pensa.	0	1	2	3	4
As suas ações são consistentes com as suas crenças.	0	1	2	3	4
Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	0	1	2	3	4
Procura obter informação (<i>feedback</i>) das pessoas para melhorar as interações com elas.	0	1	2	3	4

Anexo D

Escala da Comunicação Interna Simétrica

Tendo em conta o tipo de comunicação presente na sua organização, 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

A minha organização incentiva a existência de diferentes opiniões.	1	2	3	4	5
A comunicação dentro da nossa organização tem por objetivo ajudar os gestores a serem sensíveis aos problemas do/as trabalhadore/as	1	2	3	4	5
Na minha organização, as chefias encorajam o/as trabalhadore/as a expressar diferentes opiniões.	1	2	3	4	5
O/as trabalhadore/as são informado/as de mudanças nas políticas da organização que vão ter uma influência no desempenho do trabalho antes de serem implementadas.	1	2	3	4	5
A maior parte da comunicação entre mim e a minha organização pode ser caracterizada como uma comunicação bidirecional.	1	2	3	4	5
O/as trabalhadore/as não têm medo de falar com gestore/as e chefias durante as reuniões.	1	2	3	4	5

Anexo E

Escala da Satisfação no Trabalho

Nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito/a com cada um dos diferentes aspetos do seu trabalho? Pensando no seu grau de satisfação no trabalho, indique em que medida se encontra satisfeito/a ou insatisfeito/a com cada um dos aspetos descritos abaixo, utilizando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito/a	Insatisfeito/a	Nem satisfeito/a nem insatisfeito/a	Satisfeito/a	Muito satisfeito/a

Em relação à Organização onde trabalho estou...	1	2	3	4	5
Em relação à Área/Departamento da Organização onde trabalho estou...	1	2	3	4	5
Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...	1	2	3	4	5
Em relação à remuneração/benefícios sociais que recebo, estou...	1	2	3	4	5
Em relação à competência e funcionamento da minha chefia direta estou...	1	2	3	4	5
Em relação ao trabalho que realizo estou...	1	2	3	4	5
Em relação às condições de trabalho (conforto, segurança, adequação do posto de trabalho) estou...	1	2	3	4	5
Em relação ao horário que tenho estou...	1	2	3	4	5
Em relação às perspectivas de evolução profissional estou...	1	2	3	4	5
Em relação à formação profissional que recebo estou...	1	2	3	4	5
Em relação à avaliação de desempenho realizada estou...	1	2	3	4	5

Anexo F

Escala de Intenção de Turnover

Pedimos agora que reflita sobre a sua relação com a organização e indique o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmen- te	Discordo moderada- mente	Discordo ligeiramen- te	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramen- te	Discordo moderada- mente	Discordo totalmen- te

Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5	6	7
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	1	2	3	4	5	6	7
É provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5	6	7
Não tenciono deixar o meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo G

Compromisso Organizacional Afetivo

Pedimos agora que reflita sobre a sua relação com a organização e indique o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmen- te	Discordo moderada- mente	Discordo ligeiramen- te	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramen- te	Discordo moderada- mente	Discordo totalmen- te

Não me sinto "emocionalmente ligado/a" a esta organização	1	2	3	4	5	6	7
Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me como "parte da família" nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
Não sinto um grande sentido de "pertença" à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo H

Escala do Compromisso de Carreira

Pedimos agora que reflita sobre a sua carreira na área de IT e indique o grau de acordo ou desacordo com cada afirmação, utilizando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Estou desapontado/a por ter entrado no setor de IT.	1	2	3	4	5
Se eu pudesse ir para um setor diferente de IT, que me pagasse o mesmo, eu provavelmente iria.	1	2	3	4	5
Eu definitivamente quero uma carreira no setor de IT.	1	2	3	4	5
Eu gosto demasiado do setor de IT para desistir dele.	1	2	3	4	5
Se eu pudesse fazer tudo outra vez, eu não escolheria trabalhar no setor de IT.	1	2	3	4	5
O setor de IT é o ideal para um trabalho para a vida toda.	1	2	3	4	5
Se eu tivesse todo o dinheiro que preciso sem trabalhar, provavelmente continuaria a trabalhar no setor de IT.	1	2	3	4	5

Anexo I

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

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

Anexo J

Dados Sociodemográficos – Relação com a Chefia

Para começar, confirme por favor se tem uma chefia direta, isto é, alguém a quem tem de reportar os resultados do seu trabalho.

- ☐ Sim
- ☐ Não [skip – end of survey]

Há quantos anos trabalha aproximadamente com a sua chefia direta? (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? _____

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

- ☐ Virtual
- ☐ Misto
- ☐ Presencial

Anexo K

Dados Sociodemográficos – Participante

Para efeitos de caracterização do/as participantes deste estudo, pedimos que indique alguma informação pessoal. Salientamos que o questionário é anónimo e confidencial.

Idade (em anos):

Género

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Não binário
- ☐ Prefere não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

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

Qual a sua situação contratual na organização?

- ☐ Efetivo (contrato sem termo)
- ☐ Contrato de trabalho a termo
- ☐ Trabalho a termo incerto
- ☐ *Outsourcing*
- ☐ Recibos verdes
- ☐ Estagiário/a
- ☐ Outra situação. Qual? _____

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)

Quantos anos de experiência profissional tem no total? (Se for há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75)

Dentro do setor de IT, qual a área em que trabalha?

Presentemente, qual é a sua profissão?

Exerce um cargo de chefia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Em que regime trabalha atualmente?

- ☐ Totalmente presencial nas instalações da minha organização ou organização-cliente.
- ☐ 4 dias presencial por semana
- ☐ 3 dias presencial por semana
- ☐ 2 dias presencial por semana
- ☐ 1 dia presencial por semana
- ☐ Totalmente remoto/teletrabalho

Anexo L

Dados Sociodemográficos – Organização

A sua organização é uma entidade:

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

Trata-se de uma organização com fins lucrativos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

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

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