



O Impacto da Liderança Autêntica na Intenção de *Turnover, Organizational Pride e Performance*

Mestrado em Gestão

Maria Madalena Dimas Destapado

Leiria, setembro de 2025

O Impacto da Liderança Autêntica na Intenção de *Turnover, Organizational Pride e Performance*

Mestrado em Gestão

Maria Madalena Dimas Destapado

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro,
Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2025

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação de projeto é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2024/2025, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Avó

&

Avô

Agradecimentos

Este trabalho é consequência de muito esforço e determinação e não poderia estar concluído sem a ajuda de várias pessoas, às quais quero deixar um agradecimento.

Em primeiro lugar, expresso um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Neuza Ribeiro, que, para além da sua disponibilidade e prontidão nas respostas, nunca permitiu que desistisse e soube sempre oferecer uma palavra de incentivo nos momentos necessários. Ao Professor Daniel Gomes, agradeço igualmente o apoio constante no desenvolvimento deste trabalho e espero não ter sido muito maçadora.

À minha família, que sempre respeitou as minhas decisões e me deu a liberdade para traçar o meu próprio caminho, deixo um agradecimento especial por todo o apoio incondicional ao longo desta jornada académica. Ao meu namorado, que esteve ao meu lado durante todo este percurso, com carinho e compreensão, agradeço por me ter ajudado a superar os vários desafios que surgiram pelo caminho.

Beatriz, amiga da vida, muito obrigada por me acompanhares em todo o meu percurso académico e pessoal. És uma pessoa muito especial para mim!

Alexandra, amiga de curso, que me apoiou em todo este percurso e que me ensinou tudo o que precisava para conseguir concluir este trabalho, muito obrigada por todo o teu suporte.

Por último, agradecer à empresa que me autorizou fazer um estudo e às pessoas que responderam ao questionário, pois sem elas este estudo não poderia ser concluído.

Muito obrigada a todos!

Resumo

O contexto empresarial contemporâneo tem sido caracterizado por transformações constantes e de elevada intensidade, que exigem das organizações uma reconfiguração contínua dos seus processos e estruturas, com os potenciais impactos nos modelos de liderança. A Liderança Autêntica tem surgido como resposta à crescente exigência de transparência e confiança nas organizações. Assim, os líderes enfrentam o desafio de restaurar a credibilidade não apenas perante a sociedade em geral, mas sobretudo junto dos seus colaboradores, reforçando relações baseadas em integridade, ética e responsabilidade.

O principal objetivo deste estudo empírico é o de investigar a influência da Liderança Autêntica junto da Intenção de *Turnover*, *Organizational Pride* e *Performance*. A amostra foi recolhida através do método de dupla fonte e foi conseguida uma amostra de 115 díades líder-liderado de uma organização do setor cerâmico em Leiria, que responderam voluntariamente a um questionário disponibilizado para esse efeito.

Os resultados sugerem que a Liderança Autêntica tem impacto no *Organizational Pride*, nos Comportamentos de Trabalho Contraprodutivos e na Intenção de *Turnover*. Sugerem também que o *Organizational Pride* medeia a relação entre Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover*, Liderança Autêntica e *Performance* de trabalho e Liderança Autêntica e *Performance* contextual.

O presente estudo sugere que as práticas de Liderança Autêntica devem ser tidas em conta pelas organizações e gestores para que reduza a Intenção de *Turnover*, aumente o *Organizational Pride* e a *Performance*.

Palavras-chave: Liderança Autêntica, Intenção de *Turnover*, *Organizational Pride*, *Performance*

Abstract

The contemporary business environment has been characterised by constant and intense change, requiring organizations to continuously reconfigure their processes and structures, with potential impacts on leadership models. Authentic Leadership has emerged as a response to the growing demand for transparency and trust in organizations. Thus, leaders face the challenge of restoring credibility not only with society in general, but above all with their employees, strengthening relationships based on integrity, ethics and responsibility.

The main objective of this empirical study is to investigate the influence of Authentic Leadership on Turnover Intention, Organizational Pride and Performance. The sample was collected using the double source method and consisted of 115 leader-follower dyads from an organization in the ceramics sector in Leiria, who voluntarily responded to a questionnaire provided for this purpose.

The results suggest that Authentic Leadership has an impact on Organizational Pride, Counterproductive Work Behaviours and Turnover Intention. They also suggest that Organizational Pride mediates the relationship between Authentic Leadership and Turnover Intention, Authentic Leadership and Work Performance, and Authentic Leadership and Contextual Performance.

This study suggests that Authentic Leadership practices should be taken into account by organizations and managers to reduce turnover intention and increase organizational pride and performance.

Keywords: Authentic Leadership, Turnover Intention, Organizational Pride, Performance

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	v
Dedicatória	vii
Agradecimentos	ix
Resumo	xi
Abstract	xiii
Lista de Figuras	xvii
Lista de tabelas	xix
Lista de siglas e acrónimos	xxi
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	5
2.1. Liderança Autêntica	5
2.1.1. Conceito de Liderança Autêntica	5
2.1.2. Dimensões da Liderança Autêntica	6
2.1.3. Antecedentes da Liderança Autêntica	6
2.1.4. Consequências da Liderança Autêntica	7
2.2. Intenção de <i>Turnover</i>	8
2.2.1. Conceito de <i>Turnover</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	9
2.2.2. Modelos teóricos	9
2.2.3. Antecedentes da Intenção de <i>Turnover</i>	10
2.2.4. Consequências da Intenção de <i>Turnover</i>	11
2.3. <i>Performance</i>	11
2.3.1. Conceito de <i>Performance</i>	11
2.3.2. Dimensões de <i>Performance</i>	12
2.3.3. Antecedentes da <i>Performance</i>	13
2.3.4. Consequências da <i>Performance</i>	14
2.4. <i>Organizational Pride</i>	15
2.4.1. Conceito de <i>Organizational Pride</i>	15
2.4.2. Antecedentes do <i>Organizational Pride</i>	16
2.4.3. Consequências do <i>Organizational Pride</i>	16
2.4.4. Dimensões do <i>Organizational Pride</i>	17
3. Formulação das hipóteses	19

3.1.	A relação entre Liderança Autêntica e <i>Organizational Pride</i>	19
3.2.	A relação entre Liderança Autêntica e Intenção de <i>Turnover</i>	20
3.3.	A relação entre Liderança Autêntica e <i>Performance</i>	21
3.4.	A relação entre a Liderança Autêntica e a <i>Performance</i> mediada pelo <i>Organizational Pride</i>	22
3.5.	A relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de <i>Turnover</i> mediada pelo <i>Organizational Pride</i>	23
3.6.	Modelo Conceptual de Investigação	24
4.	Metodologia.....	27
4.1.	Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra.....	27
4.2.	Estrutura do questionário	28
4.3.	Caracterização da amostra.....	29
4.4.	Operacionalização das variáveis	31
4.4.1.	Liderança Autêntica	32
4.4.2.	Intenção de <i>Turnover</i>	33
4.4.3.	<i>Organizational Pride</i>	34
4.4.4.	<i>Performance</i>	34
5.	Análise e Discussão de Resultados	37
5.1.	Médias, Medianas, Desvios-padrão e correlações de Spearman.....	37
5.2.	Mediações entre variáveis.....	40
5.3.	Discussão dos resultados	44
5.4.	Síntese.....	47
6.	Conclusões ou Conclusão.....	49
6.1.	Considerações Finais.....	49
6.2.	Implicações para a Gestão	50
6.3.	Limitações do Estudo e sugestões para Futuras Investigações	51
	Referências Bibliográficas	53
	Anexos	65

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação.....	25
Figura 2 - Modelo teórico.....	43

Lista de tabelas

Tabela 1 - Tabela descritiva do Género.....	29
Tabela 2 - Tabela descritiva da Antiguidade na empresa	29
Tabela 3 - Tabela descritiva das Habilitações Literárias	30
Tabela 4 - Tabela descritiva do Género da chefia	30
Tabela 5 - Tabela descritiva da Idade da chefia	30
Tabela 6 - Tabela descritiva da Antiguidade de trabalho com a chefia atual	31
Tabela 7 - Valores de <i>Alpha</i> de Cronbach e consistência interna.....	32
Tabela 8 - Item de cada dimensão da variável Liderança Autêntica	33
Tabela 9 - Item de cada dimensão da variável Intenção de <i>Turnover</i>	34
Tabela 10 - Item de cada dimensão da variável <i>Organizational Pride</i>	34
Tabela 11 - Item de cada dimensão da variável <i>Performance</i>	35
Tabela 12 - Tabela dos coeficientes de Spearman.....	38
Tabela 13 – Indicadores de ajustamento do modelo.....	41
Tabela 14 – Pesos de regressão	42
Tabela 15 - Modelo teórico padronizado de efeitos totais, indiretos e diretos	43
Tabela 16 - Quadro resumo das hipóteses de investigação.....	48

Lista de siglas e acrónimos

CTC	Comportamentos de trabalho contraprodutivos
IT	Intenção de <i>Turnover</i>
LA	Liderança Autêntica
OP	<i>Organizational Pride</i>
PC	<i>Performance</i> contextual
PT	<i>Performance</i> do trabalho

1. Introdução

A gestão de pessoas nas organizações modernas evoluiu para um papel estratégico, sendo essencial na criação de vantagem competitiva sustentável. Num cenário marcado por mudanças, incertezas e uma exigência ética crescente, as organizações estão a valorizar cada vez mais líderes autênticos, já que este tipo de liderança exerce um papel fundamental na promoção da confiança organizacional (Kleynhans et al., 2022). Nas últimas décadas, o interesse pelas práticas de Liderança Autêntica tem vindo a crescer nas empresas, sobretudo devido à sua influência positiva no comportamento e desempenho dos colaboradores. De acordo com Avolio e Gardner (2005), este estilo de liderança caracteriza-se pela transparência, autorregulação, orientação ética e consciência de si próprio, promovendo um ambiente de trabalho baseado na confiança e na integridade. Num contexto organizacional cada vez mais volátil e competitivo, a Liderança Autêntica surge com efeitos potencialmente benéficos na construção de ambientes de trabalho, que, conseqüentemente, promove a captação e retenção de talentos.

Paralelamente, a Intenção de *Turnover* constitui uma das principais preocupações das organizações contemporâneas, dado o seu impacto direto nos custos operacionais, na estabilidade das equipas e na continuidade do conhecimento organizacional. Estudos recentes têm evidenciado que lideranças autênticas contribuem para a redução da Intenção de *Turnover*, já que promovem maior identificação com a organização, justiça percebida e suporte emocional (Alilyyani et al., 2022). A rotatividade de colaboradores implica custos financeiros significativos, incluindo recrutamento, seleção, integração e formação de novos funcionários, bem como a perda de produtividade durante o período de adaptação (Al-Suraihi et al., 2021). Além disso, a saída frequente de colaboradores pode afetar negativamente o moral das equipas remanescentes, prejudicando o ambiente organizacional e a eficácia das práticas de gestão de recursos humanos (Singh et al., 2024).

Por sua vez, o conceito de *Performance* tem sido analisado não apenas sob a ótica dos resultados, mas também na forma como o comportamento dos líderes influencia o desempenho individual e coletivo. A Liderança Autêntica está positivamente associada à *Performance* dos colaboradores, através do fortalecimento de mecanismos como a

motivação intrínseca e o alinhamento com os valores organizacionais (Rego et al., 2012; Ribeiro et al., 2018).

Neste contexto, o *Organizational Pride* reflete o grau de satisfação e de identificação que os colaboradores têm com a sua organização e é fortemente influenciado por práticas de liderança e pelo clima organizacional (Rego et al., 2010). Colaboradores que sentem orgulho na organização onde trabalham tendem a apresentar maior compromisso, melhor desempenho e menor intenção de abandonar a empresa (Wouters et al., 2022).

A literatura atual aponta para relações significativas entre estas quatro variáveis, sendo que a Liderança Autêntica aumenta o *Organizational Pride* e a *Performance*, enquanto reduz a Intenção de *Turnover* (Hsieh & Wang, 2015). Além disso, o *Organizational Pride* pode atuar como mediador ou moderador entre liderança e outras variáveis comportamentais, como a *Performance* e a Intenção *Turnover* (Kraemer et al., 2017).

Em Portugal, têm sido feitos vários estudos sobre a Intenção de *Turnover*. No setor público em geral, Silva e Marques (2017) demonstraram que o comprometimento com a organização é o fator mais importante de retenção de talento, no entanto nas novas gerações poderá haver um declínio nesse fator. Verificou-se também que nas empresas portuguesas as práticas de gestão de recursos humanos centradas no colaborador (como a formação contínua, o feedback construtivo e o *work life-balance*) são um fator para a redução de Intenção de *Turnover*.

Em Portugal, 52% das empresas enfrentam dificuldades em reter talento, com níveis de *Turnover* voluntário superiores aos do período pré-pandemia, de acordo com o "Total Compensation Report 2023" da consultora Mercer. Assim, é importante notar que a Intenção de *Turnover* é um forte preditor do *Turnover* real (Tett & Meyer, 1993). Portanto, identificar e abordar os fatores que levam à intenção de saída dos colaboradores é crucial para as organizações que desejam reduzir a rotatividade e suas consequências negativas.

Face à informação exposta acima, a relevância deste estudo consiste em compreender o impacto que a Liderança Autêntica possui nos colaboradores, e como os líderes autênticos são capazes de promover um ambiente positivo que suprima a Intenção de *Turnover*, que aumente o *Organizational Pride* e aumente a *Performance* dos colaboradores, alcançado uma vantagem competitiva maior nas empresas. Tendo em conta que nos dias de hoje o estilo de liderança tem extrema importância, as pessoas que trabalham num clima organizacional

saudável e confortável são claramente mais produtivas e eficazes, levando as empresas a obter maior lucro e sucesso.

O principal objetivo deste estudo consiste em analisar o impacto da Liderança Autêntica nas variáveis: Intenção de *Turnover*, *Organizational Pride* e *Performance* numa empresa do setor cerâmico na zona de Leiria. Assim, surgem as seguintes relações que se pretendem clarificar com esta investigação: entre (1) a Liderança Autêntica e a *Organizational Pride*; entre (2) a Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover*; entre (3) a Liderança Autêntica e a *Performance*. Adicionalmente, tenciona-se estudar se o *Organizational Pride* medeia a relação entre (4) a Liderança Autêntica e a *Performance* e também a relação entre (5) a Liderança Autêntica e a Intenção *Turnover*.

A dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo, intitulado Introdução, apresenta a contextualização do tema, justifica a sua relevância e descreve brevemente os objetivos da investigação. O segundo capítulo, Revisão de Literatura, oferece uma abordagem teórica baseada numa ampla revisão da literatura, explorando os principais pressupostos e aprofundando os conceitos fundamentais do estudo, nomeadamente Liderança Autêntica, *Organizational Pride*, Intenção de *Turnover* e *Performance*. O terceiro capítulo, Hipóteses de Investigação, descreve as relações entre as variáveis do estudo, fundamentando e apresentando as hipóteses que são posteriormente ilustradas no modelo conceptual da investigação. No quarto capítulo, Metodologia, são detalhados os procedimentos de recolha de dados, a construção do questionário, a caracterização da amostra e a operacionalização das variáveis. O quinto capítulo, Análise e Discussão dos Resultados, apresenta os dados obtidos, incluindo médias, desvios-padrão, correlações entre as variáveis e modelos de regressão obtidos através do modelo de equações estruturais, permitindo a confirmação ou rejeição das hipóteses formuladas. Por fim, o sexto capítulo, Conclusão, reúne as considerações finais, destacando as implicações do estudo para a gestão, as limitações identificadas e recomendações para investigações futuras.

2. Enquadramento Teórico

Neste capítulo dá-se início ao desenvolvimento da investigação, onde a informação mais relevante da literatura foi selecionada e estruturada de forma lógica e sequencial. Desta forma, irão ser abordadas as variáveis Liderança Autêntica, Intenção de *Turnover*, *Organizational Pride* e *Performance*.

2.1. Liderança Autêntica

2.1.1. Conceito de Liderança Autêntica

Desde o final dos anos 70 que a Liderança Autêntica surgiu como uma componente central nos estudos sobre a liderança positiva (Seligman, 2002) e, por isso, o estudo deste construto tem vindo a ganhar destaque no campo do comportamento organizacional, sobretudo pela sua ligação a resultados positivos tanto a nível individual como coletivo, por exemplo no bem-estar, na motivação, *Organizational Pride* ou na confiança (Avolio & Gardner, 2005; Rego et al., 2012). A Liderança Autêntica foi proposta inicialmente por Luthans e Avolio (2003) e foi mais tarde desenvolvido por Gardner et al. (2005) e Avolio e Luthans (2006) e é uma teoria que tem vindo a emergir nos últimos tempos a partir da relação entre liderança, ética e comportamento organizacional positivo (Avolio et al., 2004).

Na ótica de Avolio e Gardner (2005), a Liderança Autêntica representa um padrão de comportamento de liderança que enfatiza capacidades positivas e um clima organizacional baseado na honestidade, na compreensão e na confiança mútua. Este estilo de liderança emerge no contexto do movimento da psicologia positiva, valorizando a evolução das potencialidades humanas no trabalho.

Os líderes autênticos promovem relações genuínas e de confiança com os seus colaboradores, encorajando o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como a expressão da individualidade e, por isso, a Liderança Autêntica é um processo em que os líderes têm plena consciência da forma como pensam e agem, do contexto em que operam e são vistos pelos outros como tendo consciência dos seus valores e das suas crenças (Avolio et al., 2004).

2.1.2. Dimensões da Liderança Autêntica

A Liderança Autêntica é um conceito multidimensional e é conceptualizada como um estilo de liderança sustentado por quatro dimensões fundamentais, sendo elas o processamento equilibrado da informação, a autoconsciência, a transparência relacional e perspectiva moral interna (Walumbwa et al., 2008).

Segundo Walumbwa (2008), a autoconsciência do líder é caracterizada pelo indivíduo ter plena consciência dos seus pontos fracos e fortes, dos seus traços de personalidade e conhecer-se bem a si próprio, visto que tem consciência das suas fraquezas. Assim, o líder consegue antever as consequências que estes pontos têm no comportamento dos seus colaboradores.

O processamento equilibrado da informação é considerado o “coração” do carácter do líder, isto é, a soma dos padrões éticos que determinam a integridade pessoal do líder. Assim, esta subdimensão destaca a capacidade do líder para considerar objetivamente diferentes pontos de vista, antes de tomar decisões, demonstrando abertura à crítica e uma postura justa e imparcial (Walumbwa et al., 2008).

De acordo com Rego et al. (2012), a perspectiva moral interna evidencia o compromisso do líder com princípios éticos e morais internalizados, regulando as suas decisões com base em valores pessoais e não em pressões externas, o que fortalece a integridade da liderança.

Por fim, a transparência relacional refere-se à abertura do líder na partilha de informações, sentimentos e intenções com os colaboradores, promovendo uma cultura de confiança e autenticidade nas relações interpessoais (Avolio & Gardner, 2005). Assim, é essencial desenvolver um sentimento de confiança mútua entre a direção e os trabalhadores para conseguir atingir uma boa cooperação dentro da organização.

2.1.3. Antecedentes da Liderança Autêntica

O estilo de Liderança Autêntica é influenciado por um conjunto de antecedentes de ordem individual, relacional e organizacional. Um dos principais fatores está relacionado com a autoconsciência e o desenvolvimento pessoal do líder que se traduzem na capacidade de refletir criticamente sobre as próprias crenças, emoções e comportamentos, alinhando-os com valores éticos e duradouros (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Além disso, experiências de vida significativas, como situações de adversidade, desafios profissionais ou

eventos transformadores, podem funcionar como catalisadores do autoconhecimento e da autenticidade (Shamir & Eilam, 2005; Avolio & Luthans, 2006).

A Liderança Autêntica também se manifesta em contextos organizacionais que promovem a confiança, o clima ético e a justiça organizacional, fatores que oferecem segurança psicológica para que os líderes atuem com transparência e coerência (Ilies et al., 2005; Rego et al., 2012).

O contexto cultural e social constitui um antecedente essencial da Liderança Autêntica, uma vez que os valores coletivos e as normas sociais influenciam a forma como a autenticidade é expressa e reconhecida nas organizações. Nas culturas que privilegiam a ética, a transparência e a confiança, a emergência de líderes autênticos é favorecida (Rego et al., 2012).

Por fim, o capital psicológico positivo, que envolve a esperança, o otimismo, a resiliência e a autoeficácia, poderá constituir um recurso psicológico interno que sustenta o desenvolvimento de comportamentos autênticos e eficazes (Luthans & Avolio, 2003; Ilies et al., 2005).

2.1.4. Consequências da Liderança Autêntica

De acordo com Ozkan e Ceylan (2012) e Walumba et al (2008), o comportamento de Liderança Autêntica no campo da psicologia positiva é caracterizado pela capacidade de aumentar a autoconsciência, criar uma cultura e um clima organizacional, e afetar positivamente as atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho.

Neste estilo de liderança, os seguidores têm uma melhor percepção dos objetivos e desafios organizacionais, visto que o líder tem plena consciência de como as suas ações, a sua abertura e transparência com os processos afetam os seus subordinados (Capp-Smith, 2009). Deste modo, colaboradores que percebem os seus líderes como autênticos tendem a desenvolver maior identificação com a organização, uma vez que os valores transmitidos pelos líderes são vistos como genuínos, éticos e alinhados com o bem comum (Rego et al, 2010). Esta identificação reforça o sentimento orgulho de pertencer à organização, promovendo assim a honra de fazer parte dela. Além disso, a autenticidade na liderança contribui para a construção de um clima organizacional positivo e confiável, elementos essenciais para o desenvolvimento do *Organizational Pride* sustentado.

Segundo Ayça (2023), a Liderança Autêntica tem um impacto substancial no desempenho dos trabalhadores, uma vez que estes são seguidores dos valores morais interiorizados pelos seus supervisores. Se os líderes das organizações se comportarem de forma honesta e se concentrarem em estabelecer relações construtivas relativamente às ideias e às razões subjacentes às estratégias empresariais, os trabalhadores poderão aceitar os seus líderes como modelos a seguir e motivar-se no trabalho. A autenticidade de um supervisor tem um relevante impacto no desenvolvimento da confiança dos trabalhadores na organização e pensam que esta autenticidade deve-se à coerência das mensagens verbais e dos comportamentos reais do supervisor e, só assim conseguem contribuir para um desempenho global positivo da empresa.

A Liderança Autêntica tem-se mostrado um importante preditor de resultados organizacionais positivos, destacando-se o aumento da criatividade, do empenhamento afetivo e do desempenho individual dos colaboradores. Estudos indicam ainda que o bem-estar e a felicidade atuam como mecanismos mediadores nesta relação, potenciando o impacto da Liderança Autêntica na inovação e no compromisso dos trabalhadores. Além disso, este estilo de liderança está associado a comportamentos de cidadania organizacional, contribuindo para climas de trabalho mais colaborativos e eficazes (Ribeiro et al., 2017; Ribeiro, et al., 2019; Ribeiro, et al., 2014; Duarte, et al., 2021).

2.2. Intenção de *Turnover*

Em contextos altamente competitivos e marcados pela escassez de talento, a gestão eficaz na retenção de talento é um desafio central para a sustentabilidade das empresas (Menezes et al., 2025). Assim, compreender os fatores que influenciam a intenção de *Turnover* dos colaboradores é essencial para desenvolver estratégias eficazes de retenção e aumentar o compromisso organizacional (Al-Suraihi et al., 2021).

A intenção de abandonar a organização é um desafio para todas as organizações (Jaharuddin & Zainol, 2019; Suifan et. al, 2016) e, por isso, as empresas devem dar especial atenção a este tema, uma vez que, reduzir as intenções de *Turnover* e, subsequentemente, a rotatividade, permite uma poupança considerável, associada a recrutamento e formação de novos colaboradores (Firth et al., 2004).

2.2.1. Conceito de *Turnover* e Intenção de *Turnover*

Cunha (2010) define que o termo *Turnover* refere-se ao fenómeno de saída de colaboradores de uma organização, podendo ocorrer de forma voluntária ou involuntária. A forma voluntária é definida por ser uma decisão do colaborador de abandonar a organização por vontade própria motivado pela insatisfação, desmotivação ou por melhores oportunidades de carreira noutras empresas. Já a involuntária é quando a iniciativa é por parte da entidade patronal (Chiavenato, 2014).

A Intenção de *Turnover* é definida como o desejo consciente e deliberado de deixar a organização (Mobley, 1977) e, por isso, refere-se ao pensamento de um indivíduo sobre a probabilidade de mudar de emprego (Jaharuddin & Zainol, 2019; Kerdpitak & Jermsittiparsert, 2020). Esta pode também ser definida como a atitude comportamental de o indivíduo querer abandonar a organização e, por isso, a Intenção de *Turnover* é considerada um forte preditor do *Turnover* (Siqueira & Gomide, 2004).

2.2.2. Modelos teóricos

Existem três modelos que tentam explicar a Intenção de *Turnover* por parte dos colaboradores, sendo estes:

- (1) O **Modelo de Mobley (1977)** foi desenvolvido por William H. Mobley e procura explicar como os trabalhadores passam do estado de insatisfação até abandonarem a organização e, portanto, este modelo propõe uma sequência cognitiva que interliga a insatisfação no trabalho à Intenção de abandono da empresa, passando por oito etapas. São elas (1) Insatisfação no trabalho; (2) Avaliação da insatisfação; (3) Pensamentos de saída; (4) Avaliação dos custos de saída; (5) Intenção de procurar alternativas; (6) Procura efetiva de alternativas; (7) Comparação entre alternativas e emprego atual; (8) Decisão de saída e comportamento de *Turnover*.
- (2) A **Teoria dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional** foi desenvolvida por Meyer e Allen (1991) e explica por que razão os colaboradores permanecem numa organização. Os autores propuseram que o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização, influenciando se ele vai permanecer ou sair. Para compreender as motivações para permanecer numa organização a teoria é composta por três

componentes distintos: (1) Comprometimento afetivo; (2) Comprometimento de continuidade; (3) Comprometimento normativo.

- (3) A **Teoria da Equidade** é uma teoria da motivação que foi desenvolvida por John Stacey Adams, em 1965, e tem grande impacto na gestão de pessoas. Esta teoria pretende explicar como os colaboradores sentem as injustiças no trabalho, ou seja, tenta explicar os desequilíbrios percebidos entre o que investem no trabalho (*inputs*) e o que recebem em troca (*outputs*). Quando os colaboradores se apercebem que os outros colegas são mais recompensados por igual ou menor esforço, os colaboradores tendem a tentar restaurar a equidade por meio de ações como: trabalhar menos, pedir aumentos e/ou protestar. Estas formas de manifesto podem até resultar em desmotivação ou mesmo Intenção de *Turnover*.

2.2.3. Antecedentes da Intenção de *Turnover*

A Intenção de *Turnover* tende a aumentar quando os indivíduos não conseguem gerir bem o stress no trabalho, o que leva ao aumento do absentismo e à diminuição da produtividade (Maharani & Tamara, 2024). O stress associado a carga excessiva, ambiguidade de papéis e desequilíbrio entre o esforço e recompensa, podem conduzir ao *burnout* que, por sua vez, poderá transformar-se em *Turnover* (Leiter & Maslach, 1997).

Segundo Locke (1976), a insatisfação no trabalho é um fator que está fortemente ligado à intenção de abandono da organização, e por isso, a insatisfação com o trabalho é traduzida em pensamentos de desistir do mesmo, já que ao desistir pressupõe-se que se encontrará um trabalho mais satisfatório (Mobley, 1977).

A falta de comprometimento organizacional está a influenciar diretamente a Intenção de *Turnover* (Jaharuddin & Zainol, 2019; Suifan et. al, 2016) e, por isso, Meyer e Allen (1991) sugerem que a ligação emocional ao trabalho é um dos fatores com maior impacto para a retenção de talento.

Segundo Organ e Bateman (1991), o clima organizacional (políticas, práticas e procedimentos organizacionais) influencia diretamente a motivação e a Intenção de *Turnover*. O estilo de liderança mais autoritário, associado a ambientes pesados, têm sido correlacionados com a intenção de abandonar a empresa (Cunha et al., 2010) e, portanto, a percepção de justiça é considerada um fator determinante na permanência na empresa (Cunha,

2010), já que os colaboradores comparam o que recebem com o esforço aplicado (Adams, 1965).

A Intenção de *Turnover*, ou seja, a intenção de abandonar a organização é considerada como o antecedente mais forte da rotatividade (Tett & Meyer, 1993; Lin & Huang, 2020), sendo os fatores organizacionais e individuais determinantes da rotatividade dos colaboradores (Lin & Huang, 2020).

2.2.4. Consequências da Intenção de *Turnover*

A produtividade dos colaboradores que têm intenção de abandonar a empresa começa a ser afetada, visto que estes começam a demonstrar falta de iniciativa, menor envolvimento nas tarefas propostas, redução do esforço e o aumento da procrastinação. A diminuição da produtividade poderá levar à redução do desempenho global da equipa de trabalho e comprometer a eficácia da mesma (Hom & Griffeth, 1995) e, por isso, a Intenção de *Turnover* poderá impactar na cultura e no clima organizacional, já que poderá criar um clima de instabilidade, afetando a moral da equipa de trabalho e gerando inseguranças nos que lá permanecem (Shaw et al., 2005).

A saída de um funcionário acarreta custos diretos e indiretos significativos para a empresa, isto é, custos com recrutamento e seleção (anúncios de vagas e entrevistas) (Abbasi & Hollman, 2000) e custos com a formação e integração do novo funcionário (Cascio, 2000). Uma alta taxa de rotatividade poderá prejudicar a imagem da empresa, tornando mais difícil o recrutamento de novas pessoas (Stahl et al., 2012).

A Intenção de *Turnover* também poderá ter consequências negativas no bem-estar do colaborador que abandona a empresa e o stress e ansiedade poderá estar associado à decisão de abandonar e à pressão de encontrar um novo trabalho (Mobley, 1977).

2.3. *Performance*

2.3.1. Conceito de *Performance*

A noção de *Performance* demonstra ser um dos pilares centrais da gestão organizacional. Tradicionalmente, a *Performance* tem sido associada à obtenção de resultados, sendo frequentemente medida com base em indicadores quantitativos como produtividade, vendas, lucros ou eficiência operacional. No entanto, autores como Campbell et al. (1993) argumentam que a *Performance* deve ser entendida, não só pelos resultados, mas também

como um conjunto de comportamentos observáveis que contribuem para os objetivos organizacionais. Esta abordagem comportamental reconhece que o desempenho é influenciado por fatores como o esforço, as competências e o contexto organizacional.

A performance organizacional pode ser definida como a medida do sucesso de uma organização na execução dos seus objetivos, considerando simultaneamente os resultados obtidos e os recursos utilizados para alcançá-los. Este conceito integra dois elementos centrais: a eficácia, que se refere ao grau de concretização das metas estabelecidas, e a eficiência, que corresponde à otimização dos recursos mobilizados nesse processo (Richard et al., 2009; Neely, 2005). Esta definição alarga o conceito, permitindo uma análise mais abrangente do desempenho individual ou organizacional.

A nível individual, a *Performance* está ligada a diversos parâmetros, sendo eles a realização eficaz de tarefas, a assiduidade, a qualidade do trabalho, a capacidade de trabalhar em equipa, entre outras. Já a nível organizacional, a *Performance* é um constructo mais amplo, visto que envolve indicadores que refletem a capacidade de a organização atingir os seus objetivos estratégicos, financeiros, operacionais e sociais (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Atualmente, o conceito de *Performance* está a evoluir noutros sentidos e, por isso, Elkington (1997) introduz o conceito do *Triple Bottom Line*, segundo o qual o verdadeiro desempenho organizacional deve equilibrar resultados económicos, impactos sociais e responsabilidade ambiental. Assim, a *Performance* não é apenas aquilo que se alcança, mas também como se alcança.

2.3.2. Dimensões de *Performance*

O construto de *Performance* é constituído por três dimensões: (a) *Performance* da tarefa; (b) *Performance* contextual; e (c) comportamento de trabalho contraprodutivos (Rotundo e Sackett, 2002).

Segundo Campbell (1993), a *Performance* de tarefa refere-se ao conjunto de comportamentos diretamente associados à execução das funções descritas no cargo de trabalho. Assim, inclui a qualidade, a quantidade, a precisão e a pontualidade com que as tarefas são realizadas. Esta dimensão é frequentemente considerada a mais tradicional e objetiva, já que está alinhada com as exigências formais da função. De acordo com Borman e Motowidlo (1993), esta forma de desempenho é influenciada por fatores como

conhecimento técnico, habilidades específicas, formação e experiência, sendo geralmente o foco central nas avaliações de desempenho convencionais.

A *Performance* contextual engloba comportamentos que, embora não descritos nas funções do cargo, contribuem significativamente para o bom funcionamento do ambiente organizacional, sendo eles, ajudar colegas, mostrar iniciativa, defender a organização, cumprir normas informais e demonstrar flexibilidade (Organ, 1988; Borman & Motowidlo, 1993). Estes comportamentos são muitas vezes associados ao conceito de cidadania organizacional, que acrescenta valor à *Performance* global. Esta dimensão da *Performance* é especialmente relevante em ambientes de trabalho colaborativos, onde o clima organizacional e a coesão da equipa influenciam os resultados operacionais.

Por fim, Borman e Motowidlo (1993) destacam a importância de considerar também os comportamentos de trabalho contraprodutivos para a análise da *Performance*, visto que representam uma dimensão comportamental oposta à *Performance* contextual, sendo igualmente relevantes para a compreensão do desempenho global do trabalhador. Os comportamentos de trabalho contraprodutivos surgem como uma dimensão negativa da *Performance*, demonstrando a importância de refletir sobre ações que violam as normas organizacionais ou comprometem o desempenho coletivo (Spector, 2006).

2.3.3. Antecedentes da *Performance*

A *Performance* no contexto organizacional é influenciada por múltiplos fatores, que interagem entre si e contribuem para a variabilidade do desempenho dos colaboradores. Um dos antecedentes mais estudados da *Performance* são as variáveis individuais, nomeadamente as capacidades cognitivas, traços de personalidade, motivação e experiência profissional. Segundo Schmidt e Hunter (1998), a inteligência geral tem demonstrado ser um dos preditores mais robustos da *Performance*, sobretudo em tarefas complexas que exigem raciocínio, planeamento e resolução de problemas.

De acordo com Kanfer (1990), a motivação no trabalho desempenha um papel fundamental na *Performance*, influenciando o esforço e a direção dos comportamentos no trabalho. Assim, indivíduos motivados tendem a investir mais energia nos objetivos organizacionais, aumentando, assim, a probabilidade de um desempenho eficaz.

O desempenho laboral não depende apenas das características pessoais, sendo também fortemente influenciado pelo contexto organizacional. O clima organizacional, entendido

como a percepção partilhada das práticas, políticas e procedimentos existentes na organização, pode facilitar ou inibir o desempenho (Schneider et al., 2013), já que ambientes que promovem a confiança, a justiça organizacional e o apoio entre colegas tendem a gerar maior envolvimento e eficácia.

O estilo da liderança também pode influenciar a *Performance* dos trabalhadores, visto que lideranças transformacionais, que inspiram, motivam e valorizam os colaboradores, têm sido positivamente associadas a níveis mais elevados de desempenho (Bass & Avolio, 1994). No entanto, excessos de carga de trabalho, recursos inadequados ou ambientes tóxicos podem comprometer a capacidade dos colaboradores para manterem um desempenho sustentado (Bakker & Demerouti, 2007).

Segundo London & Smither (2002), a existência de sistemas de avaliação de desempenho claros e objetivos, aliados a feedback contínuo e construtivo, permite equiparar as expectativas entre os colaboradores e as chefias, sustentando comportamentos orientados para o sucesso, podendo assim aumentar a *Performance* no trabalho.

Na ótica de Deci e Ryan (2000), o reconhecimento e a recompensa pelo desempenho, através de incentivos financeiros ou simbólicos, reforça os comportamentos desejados e contribui para o aumento da motivação. Por fim, a formação contínua e o investimento no desenvolvimento das competências dos trabalhadores revelam-se essenciais para sustentar a melhoria do desempenho, sobretudo em contextos de constante mudança (Aguinis & Kraiger, 2009).

2.3.4. Consequências da *Performance*

De acordo com Huselid (1995), uma das principais consequências da *Performance* é o seu impacto direto nos resultados organizacionais porque colaboradores com elevados níveis de desempenho contribuem para o aumento da produtividade, para a melhoria da qualidade dos serviços e produtos e, conseqüentemente, para a vantagem competitiva da organização. Empresas que conseguem atrair, reter e desenvolver trabalhadores de elevado desempenho tendem a apresentar maior eficiência operacional e melhores indicadores de desempenho global. No entanto, níveis elevados de comportamentos contraproducentes, como o absentismo, podem comprometer a eficácia da organização, resultando em perdas financeiras significativas, deterioração do ambiente de trabalho e redução da moral da equipa (Spector & Fox, 2005).

A *Performance* individual e coletiva também influencia o clima e a cultura organizacional, visto que equipas com colaboradores empenhados, pró-ativos e que colaboram tendem a desenvolver um ambiente de trabalho mais positivo, com elevados níveis de coesão, confiança e partilha de objetivos que, por sua vez, favorece a retenção de talento e a inovação organizacional (Podsakoff et al., 2009).

2.4. *Organizational Pride*

O *Organizational Pride* tem surgido como um construto psicológico relevante no estudo do comportamento organizacional, nomeadamente no que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores, ao seu desempenho e à retenção de talentos.

2.4.1. Conceito de *Organizational Pride*

O *Organizational Pride* pode ser definido como um estado afetivo positivo que os colaboradores sentem quando consideram a sua organização como respeitável, como ética e competente (Gouthier & Rhein, 2011). O orgulho de pertencer à empresa está associado à autoavaliação positiva e contribui para o reforço do vínculo afetivo entre o trabalhador e a entidade patronal (Ashforth & Mael, 1989; Tyler & Blader, 2002).

Segundo Tajfel e Turner (1986), o *Organizational Pride* pode ser definido como uma expressão emocional da identidade organizacional, na medida em que o indivíduo se vê refletido nas características positivas da organização. Esta emoção está intimamente ligada à autoestima e ao desejo humano de pertença a grupos que reforcem a sua identidade social (Tajfel & Turner, 1986) e, por isso, permite ao indivíduo definir-se com base no grupo a que pertence (a organização), e quando essa identidade é valorizada socialmente, surge o orgulho. (Ashforth & Mael, 1989).

O *Organizational Pride* é um traço duradouro que influencia positivamente o comportamento organizacional, indo além de emoções momentâneas geradas por reconhecimento externo. Helm (2013) demonstra que a perceção da reputação da organização aumenta o *Organizational Pride*, reduzindo a intenção de *Turnover*. Já Kraemer e Gouthier (2014) mostram que o orgulho organizacional, aliado ao esgotamento emocional, pode afetar diretamente a intenção de rotatividade, sugerindo que pode ser cultivado ao longo do tempo. Assim, o *Organizational Pride* pode mediar ou moderar a relação entre liderança, performance e intenção de *Turnover*.

No contexto organizacional, o orgulho autêntico poderá estar ligado a uma maior motivação intrínseca e esta poderá levar a um maior empenho e, conseqüentemente, um melhor desempenho no trabalho (Tracy & Robins, 2007).

2.4.2. Antecedentes do *Organizational Pride*

Diversos estudos destacam um conjunto de fatores que antecedem e promovem o desenvolvimento do orgulho organizacional, sendo este um fenômeno fortemente influenciado por percepções subjetivas dos colaboradores sobre a organização. Um dos principais antecedentes o *Organizational Pride* poderá ser a identificação com a empresa, isto é, quando os colaboradores se identificam com a missão, valores e objetivos da organização, tendem a desenvolver sentimentos positivos em relação à empresa (Helm, 2013; Dutton, 1994).

As práticas de responsabilidade social, ambiental e ética poderão aumentar a percepção positiva que os colaboradores têm das empresas e, conseqüentemente, poderá aumentar o orgulho que estes sentem por pertencer à organização. Os colaboradores orgulham-se de trabalhar para uma organização que tenta fazer o melhor a nível de várias vertentes, sejam elas sociais ou ambientais (Helm, 2011; Glavas, 2009).

O sucesso da empresa no mercado em que atua, o alcance de metas e superação de desafios, juntamente com a reputação que a empresa tem, promovem orgulho nos funcionários que pertencem à organização (Helm, 2013). A imagem externa positiva da organização, nomeadamente quando esta é vista como ética, bem-sucedida e admirada pelo público, contribui para que os colaboradores internalizem essa reputação, o que intensifica o seu sentimento de orgulho (Duarte et al., 2014).

2.4.3. Consequências do *Organizational Pride*

O *Organizational Pride* tem vindo a destacar-se como uma variável relevante no estudo do comportamento organizacional, apresentando um impacto significativo em diversas dimensões individuais e coletivas no contexto de trabalho. Diversos estudos apontam que colaboradores que têm sentimentos de orgulho em relação à sua organização tendem a demonstrar níveis mais elevados de compromisso afetivo, mantendo-se ligados emocionalmente à organização (Rego & Cunha, 2005). A identificação emocional com a organização, frequentemente expressa através do orgulho organizacional, pode contribuir para uma menor intenção de rotatividade, na medida em que reforça a ligação afetiva aos

valores e objetivos organizacionais (Ferreira & Neves, 2008). Paralelamente, o *Organizational Pride* está positivamente associado ao desempenho no trabalho e à ocorrência de comportamentos de cidadania organizacional (Rego & Cunha, 2008). Adicionalmente, este sentimento contribui para a construção de um clima organizacional mais positivo e confiante (Rego, 2009), fomentando também o alinhamento ético dos colaboradores com os valores institucionais (Rego et al., 2010). Por fim, destaca-se o papel do *Organizational Pride* na melhoria da imagem da organização, uma vez que colaboradores orgulhosos atuam como embaixadores da marca, reforçando o *employer branding* e a atratividade da organização para potenciais talentos (Duarte et al. 2014).

2.4.4. Dimensões do *Organizational Pride*

Relativamente às dimensões do construto em estudo, uma das distinções mais recorrentes é proposta por Kraemer e Gouthier (2014) e é entre orgulho cognitivo e orgulho emocional. O orgulho cognitivo é uma avaliação racional e sustentada da organização como sendo competente, ética, respeitável e/ou socialmente respeitável, isto é, uma pessoa trabalha numa empresa durante um longo período porque a organização tem um grande prestígio. Já o orgulho emocional é uma resposta mais reativa e volátil que se caracteriza por ser uma resposta emocional intensa e de curta duração a eventos da organização, ou seja, sentir orgulho de pertencer à empresa porque esta ganhou um prémio.

Outra distinção das dimensões do *Organizational Pride* é entre orgulho moral e orgulho de prestígio, enunciado por Gouthier e Rhein (2011) e reforçado por Helm (2013). O orgulho moral surge da perceção de uma empresa atuar com justiça, ética e com valores humanos e sociais, como por exemplo sentir orgulho por a empresa ter boas práticas ambientais. Já o orgulho de prestígio está associado à reputação externa da empresa, isto é, uma empresa que seja reconhecida globalmente por algum motivo positivo.

3. Formulação das hipóteses

No presente capítulo são apresentadas as diversas hipóteses de investigação que evidenciam as relações que se estabelecem entre as quatro variáveis em estudo e, por fim, é revelado o modelo conceptual que engloba de uma forma resumida as hipóteses e como se relacionam entre si.

3.1. A relação entre Liderança Autêntica e *Organizational Pride*

De acordo com a teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986), os indivíduos constroem parte da sua identidade a partir da pertença a grupos sociais, como a organização onde trabalham. Assim, quando os líderes agem de forma autêntica, coerente e ética, reforçam a identificação organizacional, o que se traduz num maior *Organizational Pride*, isto é, um sentimento positivo e de valorização associado à pertença.

A Liderança Autêntica tem sido reconhecida como um fator crucial para o desenvolvimento do *Organizational Pride* entre os colaboradores. Líderes autênticos promovem um ambiente de confiança, transparência e coerência ética, que facilita o alinhamento entre os valores pessoais dos trabalhadores e os da organização, potenciando sentimentos de identificação e orgulho em pertencer à entidade (Walumbwa et al., 2008). Esta relação positiva é sustentada pela capacidade que o líder autêntico tem em inspirar confiança e motivação intrínseca, criando laços emocionais que reforçam o compromisso organizacional e o envolvimento dos colaboradores (Rego et al., 2012).

A Teoria da Troca Social (Blau, 1964) sugere que as relações baseadas em confiança e reciprocidade geram respostas positivas por parte dos colaboradores, que retribuem comportamentos de Liderança Autêntica com maior envolvimento emocional e lealdade para com a organização. Este processo reforça ainda mais o desenvolvimento de *Organizational Pride* (Rego et al., 2012).

A presença de líderes autênticos contribui significativamente para o fortalecimento do orgulho organizacional, influenciando positivamente o desempenho e a retenção dos colaboradores. Assim, resulta a primeira hipótese deste estudo:

H1: A Liderança Autêntica tem impacto positivo e significativo no *Organizational Pride*.

3.2. A relação entre Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover*

Com base na Teoria da Capacidade, Motivação e Oportunidade (Appelbaum et al., 2000), os colaboradores apresentam maior desempenho e permanecem na organização quando possuem capacidades desenvolvidas, motivação intrínseca e oportunidades de participação. De acordo com a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), relações baseadas em confiança e reciprocidade levam os colaboradores a retribuir práticas de liderança justas e éticas com maior lealdade e menor Intenção de abandono. Em complemento, a teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986) sustenta que, quando os indivíduos se identificam positivamente com a sua organização através de líderes autênticos que representam e defendem os valores coletivos, a ligação organizacional torna-se mais forte, o que reduz a Intenção de *Turnover*.

Assim, a Liderança Autêntica tem sido apontada como um fator importante contra a Intenção de *Turnover*, visto que este estilo de liderança, caracterizado pela transparência, coerência entre valores pessoais e ações, e foco nas relações genuínas, contribui para o desenvolvimento de ambientes organizacionais saudáveis, nos quais os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e psicologicamente seguros (Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2005). A percepção de autenticidade por parte dos líderes promove a confiança e o compromisso organizacional, reduzindo assim a probabilidade de comportamentos de desleixo ou o *Turnover* intencional (Leroy et al., 2012).

De acordo com Avolio et al (2004) e Laschinger et al (2012), colaboradores liderados por líderes autênticos apresentam níveis mais elevados de bem-estar, satisfação no trabalho e *engagement*, fatores que estão negativamente correlacionados com a Intenção de sair da organização. Além disso, a Liderança Autêntica fortalece o vínculo emocional entre o colaborador e a organização, aumentando o compromisso afetivo (Rego et al., 2012).

Em suma, investir no desenvolvimento de competências de Liderança Autêntica pode revelar-se uma estratégia eficaz na retenção de talentos e para a redução da rotatividade voluntária. Assim, resultou a segunda hipótese deste estudo:

H2: A Liderança Autêntica tem impacto negativo e significativo na Intenção de *Turnover*.

3.3.A relação entre Liderança Autêntica e *Performance*

A Liderança Autêntica tem emergido como um modelo de liderança positiva com impacto significativo no desempenho dos colaboradores e, por consequência, nos resultados organizacionais.

De acordo com a Teoria da Capacidade, Motivação e Oportunidade (AMO) (Appelbaum et al., 2000), os colaboradores apresentam melhor desempenho quando possuem as competências necessárias (capacidade), encontram razões intrínsecas e extrínsecas para se dedicarem (motivação) e dispõem de condições para expressar o seu contributo (oportunidade). Em linha com a teoria da troca social (Blau, 1964), os colaboradores tendem a retribuir práticas de liderança justa e ética com maior empenho e qualidade no trabalho, enquanto a teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986) sustenta que a identificação positiva com a organização reforça o compromisso com a *Performance*.

Segundo Ilies et al. (2005), a Liderança Autêntica está positivamente associada à *Performance* de tarefas, ao desempenho contextual e à inovação no trabalho. Estes efeitos explicam-se, em parte, pelo fortalecimento do capital psicológico positivo dos colaboradores, elementos diretamente ligados à eficácia e ao sucesso no desempenho laboral (Luthans & Avolio, 2003).

Além disso, a Liderança Autêntica ao promover uma cultura organizacional baseada na justiça e no respeito mútuo, contribui para a redução de comportamentos contraproducentes (Avey et al., 2012). Desta forma, este estilo de liderança não só eleva os níveis de desempenho, como também favorece a sustentabilidade desse desempenho a longo prazo.

Em suma, a Liderança Autêntica revela-se um antecedente fundamental da *Performance*, através da criação de um contexto organizacional ético, motivador e humanizado. Neste sentido surgiram três hipóteses, relacionando a Liderança Autêntica com as três dimensões da *Performance*.

H3a: A Liderança Autêntica tem impacto positivo e significativo na *Performance* da tarefa.

H3b: A Liderança Autêntica tem impacto positivo e significativo na *Performance* contextual.

H3c: A Liderança Autêntica tem impacto negativo e significativo nos comportamentos de trabalho contraproduativos.

3.4.A relação entre a Liderança Autêntica e a *Performance* mediada pelo *Organizational Pride*

A literatura tem evidenciado que a Liderança Autêntica, ao basear-se em transparência relacional, autoconhecimento, moral internalizada e processamento equilibrado da informação, contribui para a criação de relações de confiança e para o fortalecimento da identificação dos colaboradores com a organização (Walumbwa et al., 2008). Neste processo, o *Organizational Pride* assume-se como um mecanismo central, na medida em que traduz o sentimento positivo e de valorização associado à pertença organizacional (Gouthier & Rhein, 2011). De acordo com a Teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986), os indivíduos constroem parte da sua identidade pessoal a partir da pertença a grupos sociais relevantes, como a organização onde trabalham. Nesse sentido, quando os colaboradores sentem orgulho organizacional, tendem a rejeitar comportamentos de trabalho contraproduativos, uma vez que estes colocariam em causa não apenas a organização, mas também a sua própria identidade social positiva (Helm, 2013).

Para além da redução de comportamentos negativos, o *Organizational Pride* potencia a adoção de comportamentos voluntários que beneficiam o coletivo. A *Performance* contextual refere-se a esse conjunto de atitudes, que incluem ajudar colegas, colaborar em equipa ou demonstrar iniciativa (Organ, 1997). A Teoria da identidade social sustenta que, quando os colaboradores se identificam fortemente com a sua organização, estão mais motivados a agir em prol do grupo, reforçando a sua identidade social positiva (Tajfel & Turner, 1986). A Liderança Autêntica, ao inspirar orgulho e identificação, contribui para esse alinhamento, incentivando comportamentos de cidadania organizacional e cooperação (Rego et al., 2012).

Por fim, o *Organizational Pride* pode influenciar diretamente a *Performance* da tarefa, isto é, o grau em que os colaboradores executam com eficácia e qualidade as suas responsabilidades formais (Borman & Motowidlo, 1997). De acordo com a Teoria da identidade social, quando os indivíduos percebem a organização como parte integrante da sua identidade, empenham-se em agir de forma a proteger e reforçar a imagem positiva desse grupo (Tajfel & Turner, 1986). Nesse sentido, o orgulho organizacional, promovido pela Liderança Autêntica, pode aumentar a motivação intrínseca e o compromisso no cumprimento das funções essenciais, resultando numa melhor execução das tarefas.

Em suma, a literatura evidencia que a Liderança Autêntica influencia positivamente a *Performance*, sendo que para tal ocorrer espera-se que os colaboradores sintam orgulho em pertencer à organização. Assim, surgiram as seguintes três hipóteses:

H4a: A relação entre Liderança Autêntica e a *Performance* da tarefa é mediada pelo *Organizational Pride*.

H4b: A relação entre Liderança Autêntica e a *Performance* contextual é mediada pelo *Organizational Pride*.

H4c: A relação entre Liderança Autêntica e os comportamentos de trabalho contraprodutivos é mediada pelo *Organizational Pride*.

3.5.A relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover* mediada pelo *Organizational Pride*

De acordo com a Teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986), o *Organizational Pride* emerge como expressão da identificação social positiva que os colaboradores estabelecem com a sua organização. Ao verem refletidos na liderança comportamentos consistentes e inspiradores, os colaboradores reforçam a ligação afetiva à organização, passando a valorizá-la como parte integrante da sua identidade pessoal. Neste enquadramento, abandonar a organização representaria não apenas a perda de um emprego, mas também a perda de um grupo social significativo, o que tende a reduzir a Intenção de *Turnover*.

Em complemento, a teoria da troca social (Blau, 1964) sustenta que relações interpessoais assentes na confiança e na reciprocidade levam os colaboradores a retribuir a autenticidade e o apoio dos líderes com maior lealdade e menor propensão a deixar a organização. Por sua vez, a Teoria da Capacidade, Motivação e Oportunidade (Appelbaum et al., 2000) indica que o desempenho e a retenção dos colaboradores são potenciados quando estes possuem competências adequadas, estão motivados e dispõem de oportunidades de participação. Assim, líderes autênticos, ao reforçarem a motivação e ao criarem oportunidades de envolvimento, aumentam indiretamente o orgulho organizacional, o que contribui para a diminuição da Intenção de *Turnover*.

A relação entre Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover* pode ser explicada através de variáveis afetivas que mediam essa associação, sendo um desses mecanismos o

Organizational Pride já que pode atuar como um recurso emocional que liga os colaboradores à organização, promovendo comportamentos pró-organizacionais e diminuindo a intenção de saída. A literatura demonstra que a Liderança Autêntica contribui para o desenvolvimento do *Organizational Pride*, ao promover um clima organizacional justo, ético e transparente (Rego et al., 2013). Este sentimento de orgulho reforça o vínculo afetivo entre o colaborador e a organização, o que por sua vez conduz à redução da Intenção de *Turnover*. Nesse sentido, o *Organizational Pride* funciona como variável mediadora, explicando como a Liderança Autêntica influencia a Intenção de permanecer na organização.

Diversos estudos demonstram que o *Organizational Pride* medeia, de forma significativa, a relação entre estilos de liderança positiva e atitudes organizacionais como o comprometimento, o *engagement* e a Intenção de *Turnover* (Helm, 2013; Rego et al., 2013). Assim, compreender esta mediação permite um olhar mais aprofundado sobre os mecanismos psicológicos que fortalecem a ligação entre os colaboradores e a organização, revelando o papel estratégico da Liderança Autêntica na retenção de talento.

Em suma, este enquadramento sugere que intervenções organizacionais focadas no desenvolvimento de líderes autênticos podem ter efeitos indiretos e relevantes na permanência dos colaboradores nas empresas. Assim, surgiu a nossa quinta hipótese:

H5: A relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover* é mediada pelo *Organizational Pride*.

3.6. Modelo Conceptual de Investigação

De acordo com a revisão da literatura feita anteriormente e a formulação de hipóteses apresentada, pretende-se compreender a relação existente entre a variável Liderança Autêntica e as variáveis *Performance* dos colaboradores, *Organizational Pride* e Intenção de *Turnover* na empresa em estudo. Com esta relação pretende-se compreender quais as relações que existem entre estas variáveis de forma a ter uma visão destes aspetos no contexto laboral em estudo, pois torna-se bastante relevante para as equipas de gestão.

Da formulação de hipóteses apresentada anteriormente resultaram cinco hipóteses que pretendem estudar as relações diretas entre as quatro variáveis e as relações mediadas pelo *Organizational Pride*. Assim, como podemos ver na Figura 1, resultou no seguinte modelo conceptual de investigação:

O Impacto da Liderança Autêntica na Intenção de *Turnover*,
Organizational Pride e *Performance*

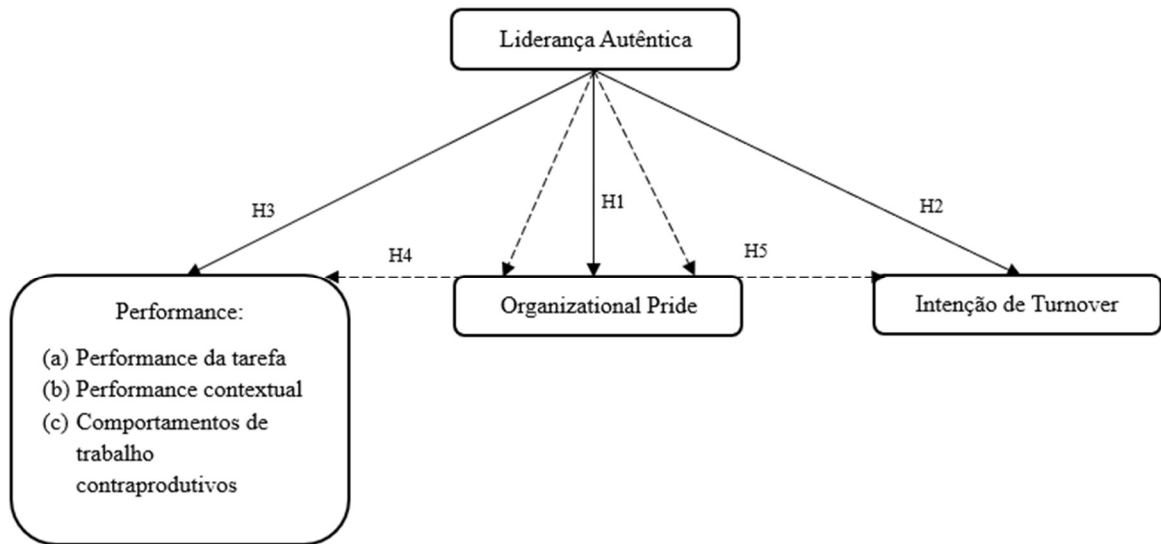


Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação

4. Metodologia

O capítulo que se segue pretende investigar e analisar o modelo conceptual apresentado anteriormente, de forma a compreender as relações entre as variáveis apresentadas. A metodologia de investigação permite definir uma estrutura de atuação, uma vez que indica a conduta metodológica a seguir e detalha o estudo. Neste capítulo serão descritos os métodos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, onde se inclui os procedimentos de recolha de dados, estrutura do questionário, caracterização da amostra e a operacionalização das variáveis em estudo.

4.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra

Para este trabalho optou-se pela elaboração de um estudo científico do tipo empírico e quantitativo através da recolha de dados primários por dupla fonte a uma empresa do setor cerâmico da zona de Leiria, sendo que, depois de pedida autorização à administração da empresa, o questionário foi validado pelos mesmos.

A recolha dos dados foi feita através de dois questionários: chefias e colaboradores. Para o questionário da chefia (Anexo A), a recolha foi feita através da plataforma *online* denominada *Microsoft Forms*, de forma a facilitar o processo de resposta, pois estes tinham acesso a computadores e, dado que tinham de responder a bastantes questionários, juntamente com a administração da empresa, optou-se por este caminho. Através do nosso pedido e instruções, a chefia avaliou a *Performance* de todos os colaboradores da empresa.

Para os questionários dos colaboradores (Anexo B), estes foram respondidos em papel e foram tomadas todas as precauções para que o anonimato dos participantes fosse mantido, de forma que as respostas não fossem enviesadas. Teve-se o cuidado de manter a correspondência entre os inquéritos dos colaboradores e do seu líder, de modo que o cruzamento de dados fosse correto. Assim, utilizou-se uma numeração no canto inferior direito de cada inquérito aos colaboradores e a chefia respondia com o número atribuído a cada colaborador.

Assim, a amostra, que é definida pelo número de observações (respostas válidas), caracteriza-se por 115 trabalhadores que participaram voluntariamente no estudo.

Desta forma, foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência, sendo o estudo de natureza transversal, uma vez que os dados foram recolhidos apenas num momento temporal (entre 7 de outubro a 20 fevereiro).

4.2. Estrutura do questionário

Para o desenvolvimento deste estudo, foram efetuados dois questionários a pessoas diferentes, ou seja, as variáveis Liderança Autêntica (LA), Intenção de *Turnover* (IT) e *Organization Pride* (OP) foram avaliadas pelos trabalhadores e a variável da *Performance* dos trabalhadores foi avaliada pela chefia de cada um. O questionário destinado à chefia (Anexo A) era composto por duas secções – Nota introdutória e Variável (*Performance*); já o questionário dos trabalhadores (Anexo B) era composto por 3 secções – Nota introdutória, Dados demográficos e Variáveis (LA, IT e OP).

Relativamente à primeira secção, ambos tinham uma nota introdutória a contextualizar o estudo, ressaltar o tratamento de dados de forma anónima e confidencial e também a enfatizar para se exprimirem com a maior sinceridade possível, já que não havia respostas certas nem erradas.

Relativamente à segunda secção, no questionário da chefia tratava-se da avaliação da *Performance* dos trabalhadores. Nesta parte, as chefias tinham de identificar o número do trabalhador e responder aos dezoito itens que era composta a escala de avaliação da *Performance* que foi previamente estudada e validada.

Em relação ao questionário dos trabalhadores, a segunda secção era composta por seis perguntas sobre os dados sociodemográficos de cada inquirido de modo a ser possível a caracterização da amostra. Nesta parte foi questionado à pessoa inquirida o género, habilitações literárias, anos que trabalhava na empresa, género da chefia, idade da chefia e há quantos anos trabalhava com a chefia. Por fim, a terceira secção era constituída por quatro partes que foram desenvolvidas a partir de escalas anteriormente estudadas e validadas, com o propósito de medir e avaliar as variáveis em investigação. A primeira parte era a variável LA em que foi pedido que o individuo pensasse no seu líder e nos comportamentos que este tem em vez dos comportamentos que gostava que tivesse, e respondesse de acordo com a escala apresentada aos 16 itens inquiridos. Para as restantes partes, foi solicitado que o individuo se centrasse em si próprio e respondesse de forma rápida e espontânea aos dois

conjuntos de questões de acordo com as escalas apresentadas, sendo elas diferentes em cada conjunto. Estas duas partes eram a IT (três itens) e OP (quatro itens), perfazendo 7 itens.

Depois de concluída a estrutura do questionário, foi elaborado um pré-teste a quatro pares de inquiridos, ou seja, a quatro indivíduos e as respectivas respostas das chefias. Este pré-teste serviu para despistar possíveis erros e incoerências na elaboração do questionário e para assegurar o entendimento correto e a clareza das várias questões, sendo que se encontra disponível no Anexo A e B.

4.3. Caracterização da amostra

Como podemos ver pela tabela 1, a amostra obtida é constituída por 115 indivíduos, sendo a maioria do género feminino (71,3%), 26,1% do género masculino e dois indivíduos responderam outro género representando 2,6%.

Tabela 1 - Tabela descritiva do Género

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem (%)
Género	Feminino	82	71,3
	Masculino	30	26,1
	Outro	3	2,6

Atendendo à antiguidade dos inquiridos enquanto colaboradores na empresa, na tabela 2 podemos ver que o maior número trabalha na empresa há mais de 10 anos (33%) e a menor frequência trabalha na empresa entre 1 a 5 anos (21,7%).

Tabela 2 - Tabela descritiva da Antiguidade na empresa

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem (%)
Antiguidade na empresa	Menos de 1 ano	25	21,7
	Entre 1 a 5 anos	24	20,9
	Entre 5 a 10 anos	28	24,3
	Mais de 10 anos	38	33,0

Relativamente às habilitações literárias, a amostra compreende indivíduos que têm desde o 1º ciclo de estudos até ao doutoramento, sendo que 50,4% tem o ensino secundário, no entanto a concentração das habilitações é maior em níveis de estudos mais baixos, isto é, em níveis acumulativos 89,6% da amostra tem até ao ensino secundário (tabela 3).

Tabela 3 - Tabela descritiva das Habilitações Literárias

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem (%)
Habilitações Literárias	1º Ciclo	3	2,6
	2º Ciclo	11	9,6
	3º Ciclo	31	27,0
	Secundário	58	50,4
	Licenciatura	7	6,1
	Mestrado	4	3,5
	Doutoramento	1	0,9

Em relação ao género da chefia, na tabela 4 verifica-se uma grande concentração no sexo feminino representado 91,3% da amostra e apenas 8,8% é do sexo masculino.

Tabela 4 - Tabela descritiva do Género da chefia

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem (%)
Género da Chefia	Feminino	105	91,3
	Masculino	10	8,7

De acordo com a tabela 5, quanto à faixa etária da chefia, a maior concentração está entre 40 a 50 anos (36,5%) e a apenas 2,6% está em menos de 30 anos.

Tabela 5 - Tabela descritiva da Idade da chefia

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem (%)
Idade da Chefia	Menos de 30 anos	3	2,6
	Entre 30 a 40 anos	40	34,8
	Entre 40 a 50 anos	42	36,5
	Mais de 50 anos	30	26,1

Relativamente aos anos que o individuo trabalha com a chefia atual, como podemos ver na tabela 6, 30,4% trabalha entre 1 a 5 anos, o que representa o maior número. Já o menor número trabalha entre 5 a 10 anos, representando 19,1% da amostra.

Tabela 6 - Tabela descritiva da Antiguidade de trabalho com a chefia atual

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem (%)
Antiguidade de trabalho com a chefia atual	Menos de 1 ano	32	27,8
	Entre 1 a 5 anos	35	30,4
	Entre 5 a 10 anos	22	19,1
	Mais de 10 anos	26	22,8

4.4.Operacionalização das variáveis

No sentido de responder às hipóteses em estudo, neste capítulo serão descritos os instrumentos de medição para mensurar as variáveis LA, IT, OP e *Performance*. Relativamente ao tratamento de dados e à análise estatística, foi utilizado o software *IBM SPSS Statistic*, de forma a dar respostas à questão de investigação e ao modelo conceptual anteriormente apresentado.

Após introduzidos todos os dados no software, as escalas utilizadas foram submetidas a medida de *reliability*, designadamente, ao teste da consistência interna, através do cálculo do *Alpha* de Cronbach. O teste de *Alpha* Cronbach é um dos testes mais utilizados para medir a *reliability* das medidas nas diversas áreas de investigação (Sijtsma & Pfadt, 2021). Este teste foi desenvolvido em 1951 por Lee J. Cronbach consiste numa estimativa de correlações entre variáveis aleatórias (Cronbach, 1951). Este é um estimador da fiabilidade do teste que é adequado para utilização em aplicações únicas de um teste (Forero, 2024). Segundo Pestana e Gageiro (2014), a consistência interna é avaliada através do *Alpha* de Cronbach e pode variar entre Inadmissível a Muito Boa, como se pode verificar na tabela 7.

Tabela 7 - Valores de *Alpha* de Cronbach e consistência interna

<i>Alpha</i> de Cronbach	Consistência Interna
> 0,90	Muito Boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 - 0,80	Razoável
0,60 – 0,70	Fraca
< 0,60	Inadmissível

4.4.1. Liderança Autêntica

Para medir a variável independente Liderança Autêntica, utilizou-se a *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) de 16 itens validados por Walumbwa et al. (2008) e devidamente traduzidos por Rego et al. (2012). De acordo com os autores, os 16 itens correspondem às capacidades psicológicas de um líder autêntico, sendo elas divididas em quatro partes: (1) Autoconsciência, (2) Transparência Relacional, (3) Perspetiva Moral Interna e (4) Processamento Equilibrado de Informações (tabela 8). Foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos, adaptada de Walumbwa et al. (2008), compreendida de 1 (“Nunca”) a 5 (“Muito frequente”).

Neste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna Muito Boa, uma vez que o *Alpha* de Cronbach tem o valor de 0,918.

Tabela 8 - Item de cada dimensão da variável Liderança Autêntica

Liderança Autêntica	Item
Autoconsciência do Líder	O meu líder solicita feedback para melhorar a sua relação conosco
	O meu líder tem plena noção do modo como os outros encaram as suas capacidades
	O meu líder mostra que tem noção dos seus pontos fracos e fortes
	O meu líder tem consciência do impacto que tem nos outros
Transparência Relacional	O meu líder diz claramente o que quer
	O meu líder assume os erros que comete
	O meu líder partilha abertamente a informação com os outros
	O meu líder expressa as suas ideias e pensamentos com os outros
Perspetiva Moral Interna	O meu líder mostra consistência entre as suas crenças e as suas ações
	O meu líder utiliza as suas crenças para tomar decisões
	O meu líder resiste a pressões para fazer coisas contrárias às suas crenças
	As ações do meu líder são guiadas por padrões morais internos
Processamento Equilibrado	O meu líder pede ideias que desafiam as suas crenças fundamentais
	O meu líder ouve cuidadosamente perspectivas diferentes antes de chegar a uma conclusão
	O meu líder analisa objetivamente dados relevantes antes de tomar uma decisão
	O meu líder incentiva os outros a expressar outros pontos de vista

4.4.2. Intenção de *Turnover*

Para aferir a Intenção de *Turnover* propõe-se a escala desenvolvida por Cohen (1993), composta por 3 itens (tabela 9). Segundo o autor, a escala utilizada seria do tipo *Likert* de sete pontos, onde (1) significa “Discordo Totalmente” e (7) “Concordo Totalmente, no entanto para este estudo foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos, compreendida de 1 (“Nunca”) a 5 (“Muito frequente”).

Neste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna Boa, uma vez que o *Alpha* de Cronbach tem o valor de 0,887.

Tabela 9 - Item de cada dimensão da variável Intenção de *Turnover*

Variável	Item
Intenção de <i>Turnover</i>	Eu penso muito em deixar a empresa
	Eu estou a procurar ativamente uma alternativa para sair da empresa
	Quando eu puder, deixarei a empresa

4.4.3. *Organizational Pride*

Para estudar o *Organizational Pride* foi utilizado a escala de Raza et al. (2021) composta por quatro itens (Tabela 10). Segundo os autores, a escala utilizada seria do tipo *Likert* de 5 pontos, sendo (1) “Discordo Totalmente” e (5) “Concordo Totalmente”.

Neste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna Muito Boa, uma vez que o *Alpha* de Cronbach tem o valor de 0,965.

Tabela 10 - Item de cada dimensão da variável *Organizational Pride*

Variável	Item
<i>Organizational Pride</i>	Eu orgulho-me de dizer aos outros que trabalho nesta organização
	Eu orgulho-me de me identificar com esta organização
	Eu sinto-me orgulhoso de pertencer a esta organização
	Eu sinto-me orgulhoso de ser um trabalhador desta organização

4.4.4. *Performance*

Os níveis de *Performance* individual dos colaboradores foram avaliados pelos seus líderes utilizando a escala IWPQ 1.0 (*Individual Work Performance* 1.0) de Koopmans et al (2014). Como podemos ver na tabela 11, esta escala é composta por três dimensões: (1) *Performance* da tarefa, composta por cinco itens; (2) *Performance* contextual, constituída por oito itens; (3) comportamentos de trabalho contraprodutivos, composta por cinco itens, perfazendo um total de 18 itens respondidos numa escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos, compreendida de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”).

**O Impacto da Liderança Autêntica na Intenção de *Turnover*,
Organizational Pride e *Performance***

Neste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna Muito Boa, uma vez que o *Alpha* de Cronbach tem o valor de 0,952.

Tabela 11 - Item de cada dimensão da variável *Performance*

<i>Performance</i>	Item
<i>Performance da Tarefa</i>	Gere o planeamento do trabalho para que estivesse pronto a tempo
	O meu plano foi ótimo
	Manteve bem presente quais os resultados que teria de atingir no trabalho
	No trabalho foi capaz de separar os temas principais dos temas secundários
	Foi capaz de desenvolver o trabalho com qualidade no mínimo de tempo e esforço
<i>Performance Contextual</i>	Agarrou novas responsabilidades
	Iniciou proactivamente novas tarefas quando as antigas terminaram
	Quando teve disponibilidade, aceitou tarefas desafiantes
	Trabalhou para manter o conhecimento atualizado
	Trabalhou para manter as competências atualizadas
	Utilizou soluções criativas em novos problemas
	Procurou sempre novos desafios no seu trabalho
	Participou ativamente em reuniões de trabalho
<i>Comportamentos de trabalho contraprodutivos</i>	Queixou-se sobre assuntos pouco importantes no trabalho
	Transformou em problemas pequenas situações no trabalho
	Manteve-se focado nos aspetos negativos numa situação de trabalho, em vez de focar os positivos
	Falou com colegas sobre os aspetos negativos do seu trabalho
	Falou com colegas fora da organização sobre aspetos negativos do seu trabalho

5. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados referentes à análise dos dados recolhidos de modo a compreender as relações existentes entre as variáveis Liderança Autêntica, *Organizational Pride*, Intenção de *Turnover* e *Performance*, sendo a esta variável dividida nas suas dimensões: *Performance* da Tarefa (PT), *Performance* Contextual (PC) e Comportamentos de trabalho contraprodutivos (CTC). Deste modo, iremos analisar médias, medianas, desvio padrão e os coeficientes de Spearman entre as variáveis.

5.1. Médias, Medianas, Desvios-padrão e correlações de Spearman

A tabela 12 demonstra os resultados obtidos nas médias, medianas e desvio padrão das variáveis em estudo e as correlações de Spearman.

No que diz respeito à média, esta é uma medida de tendência central que representa o valor médio de uma distribuição. Tendo em conta a escala utilizadas na recolha dos dados (de 1 a 5), as variáveis OP ($M=3,77$), PT ($M=3,691$) e LA ($M=3,19$) apresentam médias muito semelhantes e moderadas. Por outro lado, a variável IT ($M=1,89$) apresenta uma média muito baixa, o que significa que maior parte da amostra concentra a sua resposta perto de 1.

Relativamente à mediana, é uma medida de tendência central que nos indica o valor central com os dados todos ordenados, isto é, o valor que divide as observações em duas partes iguais, sendo que, metade das observações são iguais ou inferiores ao valor da mediana e a outra metade é igual ou superior a esse valor. A variável que apresenta maior mediana é o PC ($Me=4,25$) traduzindo-se em que metade dos inquiridos respondeu até 4 e a outra metade maior que 4. Do lado oposto temos a variável IT que apresenta uma mediana bastante baixa ($Me=1,67$).

Tabela 12 - Tabela dos coeficientes de Spearman

		Média (M)	Mediana (Me)	Desvio-Padrão (DP)	1 (a)	2 (b)	3 (c)	4 (d)	5 (e)	6 (f)	7	8	9	10	11
1 (a)	Antiguidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 (b)	Género	-	-	-	-0,103	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 (c)	Habilitações Literárias	-	-	-	0,376**	-0,005	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 (d)	Género da Chefia	-	-	-	0,089	-0,023	-0,231**	-	-	-	-	-	-	-	-
5 (e)	Idade da Chefia	-	-	-	-0,007	-0,096	0,068	-0,113	-	-	-	-	-	-	-
6 (f)	Antiguidade de trabalho com a chefia	-	-	-	0,774**	-0,115	-0,396**	0,087	0,237*	-	-	-	-	-	-
7	OP	3,77	4,00	1,04	0,103	-0,184	0,057	-0,074	-0,155	-0,036	-	-	-	-	-
8	IT	1,89	1,67	1,02	0,002	0,196*	0,042	0,019	-0,064	-0,011	-,555**	-	-	-	-
9	LA	3,19	3,19	0,72	-0,034	-0,266**	0,057	-0,096	-0,211*	-0,111	0,490**	-0,280**	-	-	-
10	PT	3,691	3,75	0,633	-0,005	-0,228*	-0,146	0,102	0,049	-0,034	0,420**	-0,643**	0,180	-	-
11	PC	4,215	4,25	0,746	-0,038	-0,202*	-0,075	0,107	0,074	-0,047	0,426**	-0,690**	0,180	0,843**	-
12	CTC	2,459	2,40	0,524	0,110	0,147	0,125	0,010	0,003	0,074	-0,170	0,510**	-0,130	-0,538**	-0,548**

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

(a) 1: Menos de 1 ano; 2: Entre 1 a 5 anos; 3: Entre 5 a 10 anos; 4: Mais de 10 anos

(b) 1: Feminino; 2: Masculino

(c) 1: 1º Ciclo; 2: 2º Ciclo; 3: 3º Ciclo; 4: Secundário; 5: Licenciatura; 6: Mestrado; 7: Doutoramento

(d) 1: Masculino 1: Feminino

(e) 1: Menos de 30 anos; 2: Entre 30 a 40 anos; 3: Entre 40 a 50 anos; 4: Mais de 50 anos

(f) 1 Menos de 1 ano; 2: Entre 1 a 5 anos; 3: Entre 5 a 10 anos; 4: Mais de 10 anos

No que diz respeito ao desvio padrão, este é uma medida de dispersão e, por isso, quanto maior o seu valor, maior a diversidade de respostas obtidas. De acordo com a tabela abaixo, verifica que as variáveis OP e IT têm um desvio padrão semelhante (OP: DP= 1,04 e IT: DP=1,02). Por outro lado, as variáveis LA e P demonstram valores de desvio padrão mais reduzidos (LA: DP=0,72; CPC: DP=0,523; PT: DP=0,633 e PC: DP=0,746). Assim, o orgulho de pertencer à empresa e a Intenção de sair da empresa apresenta valores com mais extremos dos que a Liderança Autêntica e a *Performance* que apresentam valores mais uniformes.

Na tabela 12 são apresentadas as correlações entre as variáveis em estudo através do coeficiente de correlação de Spearman. Este coeficiente é uma medida não paramétrica que mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais, podendo variar entre -1 e 1. Quanto mais próximo dos extremos, maior a correlação entre as variáveis e, por isso, se apresentar um valor próximo de zero significa que as variáveis têm uma baixa relação e se apresentar um valor muito próximo dos extremos, maior será a associação entre as variáveis. Isto é, quanto maior for o valor em módulo, mais forte é a relação entre as variáveis. O valor negativo significa que as variáveis têm uma relação inversa e, por isso, quando uma variável independente aumenta, a variável dependente diminui. (Pestana & Gageiro, 2014).

De um modo geral, as variáveis sociodemográficas não têm relação significativa com as variáveis em estudo. Quanto à variável LA, a mesma tem uma relação moderada negativa e significativa com a variável género do inquirido ($r=-0,266^{**}$) e com a idade da chefia ($r=-0,211^{*}$) e apresenta uma relação fraca negativa e não significativa com o género da chefia ($r=-0,096$) e com os anos que trabalha com a chefia ($r=-0,111$). Relativamente à variável OP apenas tem uma relação fraca positiva e não significativa com os anos que trabalham na empresa ($r=0,103$) e negativa com o género da chefia ($r=-0,184$) e com idade da chefia ($r=-0,155$). Em relação à variável IT apenas apresenta uma relação fraca positiva e significativa com o género do inquirido ($r=0,196^{*}$), já que as restantes não têm relação significativa. Por fim, em relação à variável *Performance*, esta apresenta uma relação fraca e significativa entre as dimensões PT e PC com o género do inquirido (PT: $r=-0,228^{*}$ e PC: $r=-0,202^{*}$). A relação entre as dimensões PT, PC e CPC com as restantes variáveis sociodemográficas é muito próxima de zero, o que significa que é insignificativa.

No que diz respeito às correlações entre as quatro variáveis em estudo, a variável IT apresenta uma forte relação negativa e significativa com a variável OP ($r=-0,555^{**}$) o que

significa que um indivíduo que tenha intenção de abandonar a empresa tem pouco orgulho em pertencer a esta. Relativamente à variável LA, apresenta uma relação negativa moderada e significativa em relação à variável IT ($r=-0,280^{**}$), porém apresenta relações moderadas positivas e significativas com a variável OP ($r=0,490^{**}$), isto é, um indivíduo que seja liderado de forma autêntica apresenta menos intenção de abandonar a empresa e mais orgulho em pertencer à empresa. Por fim, analisando a variável *Performance*, apresenta uma relação fraca negativa e não significativa entre CPC e OP ($r=-0,17$) e CPC e LA ($r=-0,13$). Por outro lado, a variável da *Performance* apresenta uma forte relação negativa e significativa entre PC e IT ($r=-0,690^{**}$) e uma forte relação positiva entre PC e PT ($r=0,843^{**}$), o que significa que um indivíduo que altos níveis na *Performance* contextual, tem pouca intenção de abandonar a empresa e tem uma *Performance* do trabalho bastante boa.

5.2. Mediações entre variáveis

Segundo Kline (2016), o modelo de equações estruturais é uma técnica estatística que permite testar e estimar relações entre variáveis e permite ao investigador modelar relações de causa e efeito, uma vez que assenta numa abordagem que efetua modelagem estatística de dados multivariada. Para estimar o ajuste do modelo aos dados, iremos analisar o índice de ajuste comparativo (CFI), índice de ajuste incremental (IFI), a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) e os valores do χ^2 . Foi também aplicada a técnica de bootstrapping para permitir uma distribuição de reamostragem, que consiste num método de reamostragem usado para estimar a precisão de estatísticas, gerando muitas amostras aleatórias a partir da amostra original (Efron, 1979).

Com base em Hu & Bentler (1999) e em Marsh et al. (2004), para efeitos de valores de corte, iremos considerar modelos com valores de CFI e IFI = [0,90; 0,95] e valores de RMSEA \leq 0,08 intervalos como aceitáveis, e modelos com valores de CFI e IFI $>$ 0,95 e valores de RMSEA \leq 0,06 intervalos como muito bons.

O modelo testado previu a LA como um construto unidimensional, a partir da qual se previu a relação direta com o OP e com as três dimensões de *Performance*, e também com a Intenção de *Turnover*. A *Performance* foi prevista como um constructo de 2ª ordem, com 3 subdimensões (*Performance* do trabalho (PT), *Performance* contextual (PC) e Comportamentos de trabalho contraprodutivos (CPC)).

Como se pode verificar na tabela 13, o modelo de equações estruturais demonstrou um ajustamento aceitável à matriz de dados subjacentes, já que este modelo obteve os dados (χ^2 (197 df) = 365,928, $p \leq .01$; RMSEA = 0,086; CFI = 0,91; IFI = 0,91).

Tabela 13 – Indicadores de ajustamento do modelo

Modelo						
		DF	χ^2	RMSEA	CFI	IFI
M1	Modelo Teórico	197	365,928	0,086	0,91	0,91

* $p \leq 0,01$ N=115. Bootstrapping with sampling = 1,000

Segundo Kline (2016), os pesos de regressão representam a força e a direção da relação entre variáveis independentes e dependentes. De acordo com Hair et. al (2019), os pesos de regressão podem ser (1) não padronizados, em que indicam a variação esperada na variável dependente quando a variável independente aumenta uma unidade, mantendo as restantes constantes, mas são expressos nas unidades originais, o que não permite comparações diretas; já os (2) padronizados, eliminam as unidades originais das variáveis e permite comparar a força relativa dos efeitos das variáveis independentes.

A significância estatística de uma relação é normalmente determinada pelo *p-value*, que indica a probabilidade de rejeitar incorretamente a hipótese nula. Por convenção, considera-se significativa quando $p \leq 0,05$ (Fisher, 1956; Pestana & Gageiro, 2014).

Os pesos de regressão padronizados permitem avaliar a força do impacto de uma variável independente sobre uma variável dependente, já que estão livres da unidade de medida original das variáveis (Kline, 2016). Segundo Cohne (1988), a força dos efeitos padronizados pode ser classificada em três níveis: efeitos pequenos ($\beta \approx 0,10$), moderados ($\beta \approx 0,30$) e fortes ($\beta \geq 0,50$).

**O Impacto da Liderança Autêntica na Intenção de *Turnover*,
Organizational Pride e *Performance***

Tabela 14 – Pesos de regressão

			Estimate	S.E.	C.R.	P
OP	<---	LA	0,486	0,112	4,324	***
IT	<---	LA	-0,273	0,107	-2,557	0,011*
IT	<---	OP	-0,403	0,091	-4,425	***
PT	<---	LA	0,067	0,070	0,961	0,337
PC	<---	LA	0,131	0,078	1,692	0,091
CTC	<---	LA	-0,162	0,074	-2,204	0,028*
PT	<---	OP	0,212	0,060	3,519	***
PC	<---	OP	0,239	0,067	3,591	***
CTC	<---	OP	-0,106	0,061	-1,752	0,080

Legenda: * $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

De acordo com a tabela 14, as relações OP-LA, IT-LA, IT-OP, CTC-LA, PT-OP e PC-OP obtiveram um p-value inferior a 0,05 o que significa que têm uma relação estatisticamente significativa. Pela análise da tabela, conseguimos concluir que a relações OP-LA tem um impacto moderado positivo, no entanto a relação IT-OP apresenta ter um impacto moderado negativo. As relações IT-LA e CTC-LA apresentam ter um pequeno impacto negativo, por outro lado as relações PT-LA e PC-OP têm um impacto pequeno positivo.

Em contrapartida, as relações PT-LA, PC-LA e CTC-OP apresentam um p-value superior a 0,05 o que significa que não tem uma relação estatisticamente relevante.

Foi utilizado o procedimento de Kenny e Judd (1984), para estimar os efeitos de mediação usando modelos de equações estruturais. Para efeitos totais de mediação, o efeito indireto (via mediador) deve ser significativos, enquanto o efeito direto deve ser não significativo. Para efeitos parciais de mediação, os efeitos diretos devem ser significativos, assim como os efeitos indiretos (via mediador).

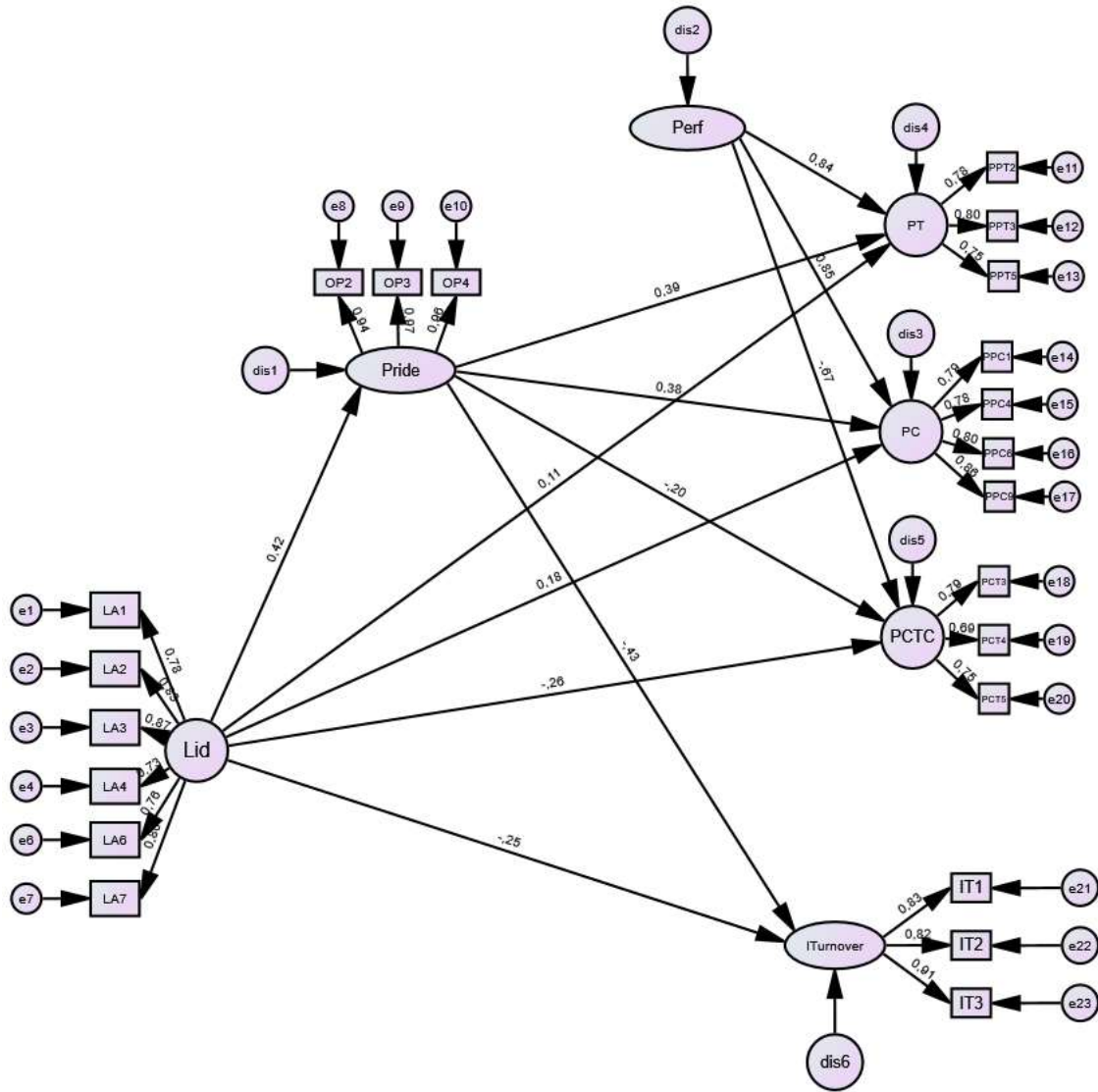


Figura 2 - Modelo teórico

Tabela 15 - Modelo teórico padronizado de efeitos totais, indiretos e diretos

<i>Path</i>	Efeito Direto	Efeito Indireto
	(E.D.)	(via mediador)
LA – PT	<i>n.s.</i>	0,164*
LA - PC	<i>n.s.</i>	0,157*
LA - CTC	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
LA - IT	<i>n.s.</i>	-0,182*

* sig.< 0,01

Como podemos verificar na figura 2 e na tabela 15, este estudo apresentou três mediações com efeito indireto, foram elas LA-OP-PT (efeito indireto = 0,164/ $p \leq 0,01$; efeito direto = *n.s.*), LA-OP-PC (efeito indireto = 0,157/ $p \leq 0,01$; efeito direto = *n.s.*) e LA-OP-IT (efeito indireto = -0,182 / $p \leq 0,01$; efeito direto = *n.s.*). A única relação que não apresentou efeito de mediação foi LA-OP-CTC (efeito indireto = *n.s.*; efeito direto = *n.s.*).

5.3. Discussão dos resultados

Após a exposição e análise dos resultados, torna-se possível perceber com maior clareza a validade das hipóteses de investigação formuladas e, por consequência, responder aos objetivos propostos neste estudo. Assim, é apresentada uma perspectiva que possibilita a comparação entre a base teórica das hipóteses anteriormente definidas e os resultados alcançados.

Diversos estudos têm vindo a demonstrar que a Liderança Autêntica exerce um papel determinante na promoção do *Organizational Pride*, uma vez que fomenta relações baseadas em confiança, ética e alinhamento de valores. Walumbwa et al. (2008) evidenciam que líderes autênticos, ao praticarem transparência e comportamentos consistentes, fortalecem a identificação dos colaboradores com a organização, o que contribui para sentimentos de orgulho em pertencer à mesma. Rego et al. (2013) confirmaram que a Liderança Autêntica está positivamente associada ao *Organizational Pride*, explicando que os trabalhadores tendem a sentir-se mais orgulhosos quando percebem os seus líderes como justos, íntegros e genuínos. Assim, em congruência com a literatura, neste estudo verificou-se a validade da primeira hipótese.

H1: A Liderança Autêntica tem impacto positivo e significativo no *Organizational Pride*.

A literatura sobre liderança positiva tem mostrado de forma consistente que estilos de liderança como a autêntica está associado à uma diminuição da Intenção de *Turnover*. Avolio e Gardner (2005) destacam que a Liderança Autêntica, baseada em transparência, ética e desenvolvimento genuíno dos colaboradores, promove confiança e bem-estar, o que contribui para maior compromisso organizacional e menor desejo de saída. De forma complementar, Walumbwa et al. (2008), ao desenvolverem e validarem uma medida de Liderança Autêntica, confirmaram empiricamente que este estilo de liderança influencia positivamente a satisfação no trabalho e reduz a Intenção de *Turnover*. Paralelamente à

literatura, esta investigação também conclui que a adoção de um estilo de liderança autêntico ajuda a reduzir a Intenção de *Turnover* e, por isso, a hipótese 1 é suportada. Os líderes com comportamentos autênticos promovem o bem-estar da equipa, o que leva a reduzir a Intenção de *Turnover*. Portanto, conseguimos validar a hipótese 2.

H2: A Liderança Autêntica tem impacto negativo e significativo na Intenção de *Turnover*.

Walumbwa et al. (2008) mostraram que colaboradores que percebem os seus líderes como autênticos apresentam maior motivação intrínseca e níveis superiores de desempenho nas tarefas. Rego et al. (2012) acrescentam que autenticidade dos líderes reforça a dedicação dos colaboradores às suas funções, aumentando a qualidade da *Performance* individual.

Walumbwa et al. (2010) verificaram que a Liderança Autêntica está positivamente associada a comportamentos de cidadania organizacional, como ajudar colegas e demonstrar lealdade à organização. Rego et al. (2012) também confirmaram que os colaboradores tendem a adotar atitudes de maior compromisso coletivo quando percebem autenticidade nos líderes e, por isso, melhoram a sua *Performance* contextual.

A literatura mostra de forma consistente que a Liderança Autêntica está associada à redução de comportamentos de trabalho contraprodutivos, uma vez que promove relações de confiança, justiça percebida e alinhamento ético. Walumbwa et al. (2011) demonstraram que líderes autênticos, ao reforçarem a justiça organizacional e o clima de confiança, reduzem significativamente a ocorrência de comportamentos como sabotagem, absentismo e conflitos interpessoais. De forma semelhante, Avey et al. (2012) mostraram que a Liderança Autêntica influencia positivamente os estados psicológicos dos colaboradores, como esperança e otimismo, o que diminui a probabilidade de comportamentos contraprodutivos.

No entanto, apesar de se ter verificado o sentido das hipóteses, ou seja, ter um impacto positivo, estas não revelam ter relações estatisticamente significativas entre as variáveis o que não nos permitem validar as hipóteses seguintes:

H3a: A Liderança Autêntica tem impacto positivo na *Performance* da tarefa.

H3b: A Liderança Autêntica tem impacto positivo na *Performance* contextual.

Por outro lado, a hipótese H3c revela ter uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis, o que sugere que a Liderança Autêntica funciona melhor como mecanismo

inibidor de comportamentos de trabalho contraprodutivos do que como motor direto de aumento de *Performance*. Assim, podemos concluir que:

H3c: A Liderança Autêntica tem impacto negativo nos Comportamentos de Trabalho Contraprodutivos.

Walumbwa et al. (2008) indicam que líderes autênticos aumentam a identificação dos colaboradores com a organização, promovendo sentimentos de orgulho que, por sua vez, intensificam o desempenho nas tarefas atribuídas. Rego et al. (2013) confirmaram que o *Organizational Pride* medeia a relação entre Liderança Autêntica e *Performance*, mostrando que colaboradores que se sentem orgulhosos da organização estão mais motivados a alcançar resultados de excelência. Já Newman et al. (2015) encontraram evidências de que líderes autênticos reforçam a confiança e o compromisso dos colaboradores, aumentando o *Organizational Pride* e, conseqüentemente, a *Performance* da tarefa.

Walumbwa et al. (2008) demonstraram que líderes autênticos aumentam a identificação e o compromisso dos colaboradores com a organização, promovendo sentimentos de orgulho que se traduzem no aumento da *Performance* contextual. De forma complementar, Newman et al. (2015) indicaram que líderes autênticos fortalecem o vínculo emocional dos trabalhadores com a organização, aumentando o orgulho organizacional e, conseqüentemente, incentivando práticas que beneficiam o ambiente de trabalho.

Walumbwa et al. (2008) mostram que líderes autênticos promovem transparência, ética e confiança, aumentando o orgulho que os colaboradores sentem pela organização, o que, por sua vez, diminui comportamentos como absentismo ou atitudes prejudiciais aos colegas. Rego et al. (2013) confirmaram que o *Organizational Pride* medeia a relação entre Liderança Autêntica e comportamentos de trabalho contraprodutivos, evidenciando que colaboradores que se sentem orgulhosos da organização são menos propensos a adotar comportamentos contraproducentes.

Em linha com a literatura, este estudo valida duas das três hipóteses. Portanto, os efeitos de mediação foram significativos nas afirmações:

H4a: A relação entre Liderança Autêntica e a *Performance* da tarefa é mediada pelo *Organizational Pride*.

H4b: A relação entre Liderança Autêntica e a *Performance* contextual é mediada pelo *Organizational Pride*.

Por outro lado, neste estudo não foi validada a hipótese seguinte:

H4c: A relação entre Liderança Autêntica e os comportamentos de trabalho contraprodutivos é mediada pelo *Organizational Pride*.

Rego et al. (2013) confirmaram que o orgulho organizacional atua como mediador entre a percepção de Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover*, evidenciando que colaboradores que se sentem orgulhosos da sua organização estão menos propensos a querer sair, mesmo em presença de desafios laborais. De forma complementar, Newman et al. (2015) reforçaram que líderes autênticos promovem sentimentos de significado e valorização no trabalho, aumentando o *Organizational Pride* e, conseqüentemente, reduzindo a Intenção de *Turnover*. Em paralelo aos estudos evidenciados na literatura, esta investigação concluiu que,

H5: A relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de *Turnover* é mediada pelo *Organizational Pride*.

5.4.Síntese

Resumindo os principais resultados encontrados, seguidamente é apresentada a tabela 16, onde se pode encontrar a informação sintetizada da análise e discussão apresentadas anteriormente.

**O Impacto da Liderança Autêntica na Intenção de *Turnover*,
Organizational Pride e *Performance***

Tabela 16 - Quadro resumo das hipóteses de investigação

Hipótese de investigação	Validação
H1: A Liderança Autêntica tem impacto positivo e significativo no <i>Organizational Pride</i> .	Validada
H2: A Liderança Autêntica tem impacto negativo e significativo na Intenção de <i>Turnover</i> .	Validada
H3a: A Liderança Autêntica tem impacto positivo e significativo na <i>Performance</i> da tarefa.	Não Validada
H3b: A Liderança Autêntica tem impacto positivo e significativo na <i>Performance</i> contextual.	Não Validada
H3c: A Liderança Autêntica tem impacto negativo e significativo nos Comportamentos de Trabalho Contraprodutivos.	Validada
H4a: A relação entre Liderança Autêntica e a <i>Performance</i> da tarefa é mediada pelo <i>Organizational Pride</i> .	Validada
H4b: A relação entre Liderança Autêntica e a <i>Performance</i> contextual é mediada pelo <i>Organizational Pride</i> .	Validada
H4c: A relação entre Liderança Autêntica e os comportamentos de trabalho contraprodutivos é mediada pelo <i>Organizational Pride</i> .	Não Validada
H5: A relação entre a Liderança Autêntica e a Intenção de <i>Turnover</i> é mediada pelo <i>Organizational Pride</i> .	Validada

6. Conclusões ou Conclusão

Neste último capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo realizado, as implicações para a Gestão das organizações, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

6.1. Considerações Finais

O principal objetivo deste estudo consistiu em analisar a relação entre a Liderança Autêntica e as variáveis Intenção de *Turnover*, *Organizational Pride* e *Performance*, a partir das hipóteses de investigação formuladas. Adicionalmente, procurou-se avaliar o papel mediador do *Organizational Pride* na relação entre Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover*, bem como entre Liderança Autêntica e *Performance*.

Com base na revisão da literatura e na análise dos resultados obtidos, foi possível compreender com maior precisão a validade das hipóteses em investigação. Dos nove pressupostos formulados, seis foram confirmados. Os resultados evidenciam que a Liderança Autêntica contribui para a redução da Intenção de *Turnover*, para o reforço do orgulho de pertença à organização e, no domínio da *Performance*, para a diminuição dos comportamentos contraprodutivos em contexto laboral. Verificou-se ainda que o orgulho organizacional desempenha um papel mediador parcial na relação entre Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover*. Relativamente à *Performance*, foi possível validar duas das três subdimensões analisadas: a *Performance* de trabalho e a *Performance* contextual.

Na mesma ótica, o desenvolvimento de competências de Liderança Autêntica nas empresas contribui para a melhoria o aumento de pertença e honra de trabalhar na organização, o que promove a diminuição da vontade de abandonar a empresa, assim como o aumento a *Performance* do trabalho e contextual e a redução de comportamentos que prejudicam o bom funcionamento das equipas. Considerando que o tema em análise apresenta uma trajetória de crescimento contínuo, este trabalho contribuiu para o alargamento da literatura relativa às variáveis estudadas, podendo estimular outros investigadores a prosseguirem nesta linha de pesquisa e, assim, possibilitar a realização de novos contrastes empíricos.

6.2. Implicações para a Gestão

Os resultados deste estudo oferecem contributos significativos para a prática de gestão, sobretudo no que respeita ao papel da Liderança Autêntica como fator determinante na dinâmica organizacional. A confirmação de que este estilo de liderança influencia positivamente a redução da Intenção de *Turnover*, o reforço do *Organizational Pride* e o incremento da *Performance* de trabalho e contextual sublinham a necessidade de repensar as estratégias de desenvolvimento e capacitação de líderes dentro das organizações.

Neste enquadramento, a gestão deve assumir a Liderança Autêntica não apenas como uma competência individual, mas como um pilar estratégico que sustenta a criação de culturas organizacionais mais sólidas, éticas e transparentes. A incorporação de práticas que fomentem a autoperceção, a coerência entre valores pessoais e organizacionais, bem como a legitimidade nas relações interpessoais, mostra-se essencial para potenciar o envolvimento e a motivação dos colaboradores.

Acresce que o papel mediador parcial do *Organizational Pride* na relação entre Liderança Autêntica e Intenção de *Turnover* evidencia a importância de os gestores desenvolverem políticas que consolidem o vínculo emocional e identitário dos colaboradores com a organização. Ao fortalecer este sentimento de pertença, a organização não só promove a retenção de talento, como também cria condições para a emergência de elevados níveis de desempenho sustentado. Relevante salientar que é importante que os gestores adotem abordagens contingenciais, que considerem a diversidade das funções, das equipas e dos ambientes de trabalho, ajustando a sua atuação para maximizar os efeitos positivos da Liderança Autêntica sobre a *Performance* organizacional.

Em suma, os resultados deste estudo permitem à gestão da empresa em estudo concluir que não identifica necessidade de proceder a alterações nas atuais chefias, dado que os trabalhadores revelam elevados níveis de confiança nos seus líderes e apresentam resultados consistentes. Esta relação de confiança contribui para o fortalecimento da liderança e para o desempenho positivo da organização, o que reduz a intenção de abandonar a empresa, aumenta o orgulho de trabalhar nela e aumenta a performance das pessoas da organização.

6.3. Limitações do Estudo e sugestões para Futuras Investigações

Ainda que a amostra tenha um número considerável de respostas ao questionário, foram encontradas várias limitações no decorrer deste estudo que deverão ser consideradas para investigações futuras. O facto de o estudo ter sido aplicado apenas a uma empresa de um setor específico será um ponto em ter em consideração no futuro. Para adquirir dados mais confiáveis, seria interessante aplicar este estudo a mais empresas do mesmo setor ou alargar a diversos setores, totalizando uma amostra mais alargada.

Em relação aos dados demográficos, poderiam ser ampliadas as questões efetuadas aos inquiridos, como por exemplo dados relativos à idade do inquirido, estado civil e número de dependentes e sua idade, já que se poderia estudar este tipo de dados como antecedentes da Liderança Autêntica.

Relativamente à metodologia, esta investigação trata-se de um estudo de natureza transversal, em que a recolha de dados foi realizada num único momento temporal, o que pode implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff et al., 2003). Apesar da recolha de dados ter sido feita de forma confidencialidade e anónima, os dados poderão ser influenciados e não corresponderem à realidade, podendo existir receio. Por outro lado, o questionário é composto por um elevado número de questões, o que pode desmotivar o participante e induzir no mesmo uma Intenção de desistir, antes mesmo de terminar de responder. Apesar da complexidade da recolha de dados de dupla fonte, sugerimos que seja feito um estudo longitudinal, recorrendo à obtenção de dados ao longo do tempo, o que poderia conduzir à aquisição de novos conhecimentos. Para combater o abandono da resposta ao questionário, seria interessante efetuar um questionário mais sucinto para conseguir obter uma amostra maior.

Por fim, sugerimos que seja alargado este estudo a mais variáveis, nomeadamente na ótica da saúde mental da chefia. Isto é, estudar se o estado civil, idade ou número dos filhos e *Work-life Balance* da chefia como antecedente da Liderança Autêntica tem impacto em diversas variáveis, tais como *Performance*, Intenção de *Turnover*, *Organizational Pride*, *Stress*, Felicidade, Criatividade e *Burnout*.

Apesar das limitações mencionadas, os objetivos da investigação foram alcançados, e assim, este estudo pode contribuir para o enriquecimento da literatura referente às temáticas investigadas, bem como servir de ponto de partida para futuros estudos.

Referências Bibliográficas

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). *Turnover: The real bottom line*. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. DOI: [10.1177/009102600002900303](https://doi.org/10.1177/009102600002900303)
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. DOI: [10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. DOI: [10.1146/annurev.psych.60.110707.163505](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505)
- Alilyyani, B., Al-Mutairi, M., & Al-Dosary, A. (2022). The influence of authentic leadership on nurses' *Turnover* intentions and satisfaction with quality of care in Saudi Arabia: A structural equation modelling study. *Journal of Nursing Management*, 30(6), 1684–1692. DOI: [10.1111/jonm.13895](https://doi.org/10.1111/jonm.13895)
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee *Turnover*: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. DOI: [10.24018/ejbmr.2021.6.3.893](https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893)
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). High-performance work systems and firm performance: A synthesis of research issues. *Industrial Relations Research Association*.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. DOI: [10.2307/258189](https://doi.org/10.2307/258189)
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. DOI: [10.1007/s10551-012-1298-2](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2)
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. DOI: [10.1037/0003-066X.62.1.25](https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25)

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. DOI: [10.1016/j.leaqua.2005.03.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001)

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in authentic leadership development*. McGraw-Hill. DOI: [10.4102/sajesbm.v1i1.10](https://doi.org/10.4102/sajesbm.v1i1.10)

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. DOI: [10.1016/j.leaqua.2004.09.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003)

Ayça, B. (2023). Association between authentic leadership and job *Performance*—The moderating roles of trust in the supervisor and trust in the organization: The example of Türkiye. *Sustainability*, 15(8), 6539. DOI: [10.3390/su15086539](https://doi.org/10.3390/su15086539)

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. DOI: [10.1108/02683940710733115](https://doi.org/10.1108/02683940710733115)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual *Performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. DOI: [10.1207/s15327043hup1002_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of *Performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.

Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (4th ed.). South-Western College Publishing.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240. DOI:[10.1177/1548051808326596](https://doi.org/10.1177/1548051808326596)

Cohen, A. (1993). Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26(1), 75–90. DOI: [10.1016/0148-2963\(93\)90044-P](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90044-P)

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.

Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98–101. DOI: [10.1111/1467-8721.ep10768783](https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783)

Cohen, S., & Williamson, G. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. In S. Spacapan & S. Oskamp (Eds.), *The social psychology of health: Claremont symposium on applied social psychology* (pp. 31–67). Sage.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient *alpha* and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. DOI: [10.1007/BF02310555](https://doi.org/10.1007/BF02310555)

Cunha, M. P. (2010). Authentic leadership and *Turnover* intention: The mediating role of organizational commitment. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 276–289. DOI: [10.1590/S0034-75902010000300006](https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000300006)

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Cabral-Cardoso, C. (2010). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. RH Editora.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. DOI: [10.1207/S15327965PLI1104_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Duarte, A. (2020). O outro lado do employer attractiveness: será esta uma estratégia exclusiva para talentos [Dissertação de Mestrado, ISPA]. Repositório ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/7756>

Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Gonçalves das Neves, J. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are: The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tekhne – Review of Applied Management Studies*, 12(1), 22–29. DOI: [10.1016/j.technes.2014.03.001](https://doi.org/10.1016/j.technes.2014.03.001)

Duarte, P., Ribeiro, N., & Fidalgo, J. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: The mediating role of affective commitment and individual creativity. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.675749](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749)

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. DOI: [10.2307/2393235](https://doi.org/10.2307/2393235)

Efron, B. (1979). Bootstrap methods: Another look at the jackknife. *The Annals of Statistics*, 7(1), 1–26.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Expresso. (2023, 12 de setembro). *Estudo indica que mais de metade das empresas em Portugal tem dificuldade em reter talento*. Expresso. Acedido em 01/05/2025, de <https://expresso.pt/economia/trabalho/2023-09-12-Estudo-indica-que-mais-de-metade-das-empresas-em-Portugal-tem-dificuldade-em-reter-talento-a928b0cd>

Ferreira, A. I., & Neves, J. (2008). *Comprometimento organizacional: Contributos para a gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.

Fisher, R. A. (1956). *Statistical methods and scientific inference*. Oliver and Boyd.

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187. DOI: [10.1108/02683940410526127](https://doi.org/10.1108/02683940410526127)

Forero, C. G. (2024). Cronbach's *alpha*. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 1505–1507). Springer. DOI:[10.1007/978-3-031-17299-1_622](https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_622)

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. DOI: [10.1016/j.leaqua.2005.03.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003)

- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.
- Gouthier, M. H., & Rhein, M. (2011). *Organizational Pride* and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633–649. DOI: [10.1108/09564231111174988](https://doi.org/10.1108/09564231111174988)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011b). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657–663. DOI: [10.1016/j.jbusres.2010.09.001](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.001)
- Helm, S. (2013). A matter of reputation and *Organizational Pride*: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and *Turnover* intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542–556. DOI: [10.1111/j.1467-8551.2012.00827](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00827)
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. South-Western.
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348. DOI: [10.1080/09585192.2015.1025234](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234)
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on *Turnover*, productivity, and corporate financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. DOI: [10.5465/256741](https://doi.org/10.5465/256741)
- 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. DOI: [10.1016/j.leaqua.2005.03.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002)

Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and *Turnover* intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 7.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.

Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interaction effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96(1), 201–210. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.1.201>

Kerdpitak, C., & Jernsittiparsert, K. (2020). The effects of workplace stress, work-life balance on *Turnover* intention: An empirical evidence from pharmaceutical industry in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 586-594.

Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2022). Authentic leadership and flourishing: Do trust in the organization and organizational support matter during times of uncertainty?. *Frontiers in psychology*, 13, 955300. DOI: [10.3389/fpsyg.2022.955300](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955300)

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work *Performance* questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. DOI: [10.1097/JOM.0000000000000113](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113)

Kraemer, T., & Gouthier, M. (2014). How *Organizational Pride* and emotional exhaustion explain *Turnover* intentions in call centers: A multi-group analysis with gender and organizational tenure. *Journal of Service Management*, 25(5), 701–723. DOI: [10.1108/JOSM-09-2013-0242](https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2013-0242)

Kraemer, T., Gouthier, M., & Heidenreich, S. (2017). Proud to stay or too proud to stay? How pride in personal performance develops and how it affects *Turnover* intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 358–374. DOI: [10.1177/1094670516673158](https://doi.org/10.1177/1094670516673158)

Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and

retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266–1276. DOI:[10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012)

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. L. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. DOI: [10.1007/s10551-011-1036-1](https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1)

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 129–177). Chicago: Rand McNally.

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal *Performance* management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. DOI: [10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003a). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). Berrett-Koehler.

Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on *Turnover* intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2369.

Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu & Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320–341. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2

Menezes, D. B. S., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025). The role of talent management in enhancing employee retention: Mediating the influence of psychological empowerment. *Sustainability*, 17(7), 3277. DOI: [10.3390/su17073277](https://doi.org/10.3390/su17073277)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. DOI: [10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee *Turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. DOI: [10.1037/0021-9010.62.2.237](https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237)

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264–1277. DOI: [10.1108/01443570510633648](https://doi.org/10.1108/01443570510633648)

Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2018). Authentic leadership and improved individual performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.675749](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749)

Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational culture on organizational commitment and *Turnover* intention: The mediating role of perceived organizational support and pride in membership. *Personnel Review*, 44(6), 102–118. DOI: [10.1108/PR-01-2014-0023](https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0023)

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Özkan, S., & Ceylan, A. (2012). Multi-level analysis of authentic leadership from a Turkish construction engineers' perspective. *South East European Journal of Economics and Business*, 7(2), 101–114. DOI: [10.2478/v10033-012-0018-2](https://doi.org/10.2478/v10033-012-0018-2)

Pais-Ribeiro, J. L., & Marques, T. (2009). A avaliação do stresse: a propósito de um estudo de adaptação da escala de percepção de stresse. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 10(2), 237–248.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS* (6th ed.). Edições Sílabo. DOI: [10.13140/2.1.2491.7284](https://doi.org/10.13140/2.1.2491.7284)

Pina, M., Rego, A., Cunha, R. C. E., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2015). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. DOI: [10.1037/a0013079](https://doi.org/10.1037/a0013079)

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. DOI: [10.1037/0021-9010.88.5.879](https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879)
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2005). Organizações positivas e desempenho organizacional: O papel da confiança, da satisfação no trabalho e do compromisso afetivo. *Comportamento Organizacional e Gestão, 11*(1), 51–68.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). *Organizational Pride* and organizational citizenship behaviour: A study in a Portuguese hospital. *International Journal of Human Resource Management, 19*(4), 791–809.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012a). Autenticidade e Liderança Autêntica: Validação de uma medida para o contexto português. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 25*(2), 258–267. DOI: [10.1590/S0102-79722012000200006](https://doi.org/10.1590/S0102-79722012000200006)
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012b). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*(3), 429–437. DOI: [10.1016/j.jbusres.2011.10.003](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003)
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012c). Líderes autênticos promovem espíritos autênticos: Um estudo sobre Liderança Autêntica. *Revista de Administração de Empresas, 52*(5), 532–544.
- Rego, A., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Authentic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' affective commitment. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(6), 543–563. DOI: [10.1108/01409171011090163](https://doi.org/10.1108/01409171011090163)
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly, 24*(1), 61–79. DOI: [10.1016/j.leaqua.2012.08.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002)
- Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2017). Authentic leadership and *Turnover* intention: The mediating role of affective commitment. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(3), 429–441. DOI: [10.1108/LODJ-07-2015-0164](https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0164)

Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2019). Authentic leadership and *Turnover* intention: Does organizational size matter? *Journal of Business Research*, 98, 1–10. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.01.063](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.063)

Ribeiro, N., Rodrigues, A., & Fidalgo, J. (2014). Authentic leadership and employees' outcomes: The mediating role of affective commitment. *Journal of Business Research*, 67(6), 1064–1072. DOI: [10.1016/j.jbusres.2013.12.015](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.12.015)

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. DOI: [10.1177/0149206308330560](https://doi.org/10.1177/0149206308330560)

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive *Performance* to global ratings of job *Performance*: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. DOI: [10.1037/0021-9010.87.1.66](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66)

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. DOI: [10.1037/0033-2909.124.2.262](https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262)

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. DOI: [10.1146/annurev-psych-113011-143809](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809)

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. DOI: [10.1016/j.leaqua.2005.03.005](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005)

Sijtsma, K., & Pfadt, J. M. (2021). Part II: On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach’s *alpha*: Discussing lower bounds and correlated errors. *Psychometrika*, 86(4), 843–860.

Silva, M. R., & Marques, M. M. (2017). Comprometimento organizacional e Intenção de saída: Estudo com trabalhadores do setor público. *Revista Lusófona de Educação*, 36, 127–145.

- Singh, S., & Sinha, S. (2024). Workplace ostracism influencing *Turnover* intentions: Moderating roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership. *Journal of Applied Psychology*, 109(5), 789–804. DOI: [10.1037/apl0000987](https://doi.org/10.1037/apl0000987)
- Siqueira, M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2, 317–348.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (4th ed.). Wiley.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor–emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. DOI: [10.1037/10893-007](https://doi.org/10.1037/10893-007)
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Diab, H. (2016). The influence of work life balance on *Turnover* intention in private hospitals: The mediating role of work life conflict. *European Journal of Business and Management*, 8(20), 126-139.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, *Turnover* intention, and *Turnover*: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). Self-conscious emotions: Where self and emotion meet. In J. L. Tracy, R. W. Robins, & J. P. Tangney (Eds.), *The self-conscious emotions: Theory and research* (pp. 3–22). Guilford Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 813–838.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business *Performance* in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, *11*(4), 801–814. DOI: [10.5465/amr.1986.4283976](https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976)

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Christensen, A., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, *40*(2), 110–118. DOI: [10.1016/j.orgdyn.2011.01.005](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.005)

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126. DOI: [10.1177/0149206307308913](https://doi.org/10.1177/0149206307308913)

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 901–914. DOI: [10.1016/j.leaqua.2010.07.015](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015)

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617.

Wouters, M., Kim, H. J., & Lee, S. (2023). Reducing hotel employee *Turnover* intention by promoting pride in job and meaning of work: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *109*, 103409. DOI: [10.1016/j.ijhm.2022.103409](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103409)

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

Anexos

Anexo A – Questionário da chefia

1ª Secção

Caro(a) participante,

Agradecemos desde já a sua disponibilidade para responder ao questionário, uma vez que o seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação. Este estudo no âmbito da Liderança Autêntica e seus efeitos, realiza-se no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

O tratamento de dados obtidos neste questionário será feito de forma confidencial e anónimo, não sendo sujeitas a uma análise individualizada em qualquer circunstância, pelo que é solicitada a maior sinceridade possível, de modo a exprimir ao máximo a realidade. Não há respostas certas ou erradas, o que é mais relevante é que responda verdadeiramente a todas as questões, pois é a sua opinião que importa, ocupando apenas cerca de 5 minutos do seu tempo.

Os seguintes itens são relativos ao desempenho do colaborador. Pensando nos últimos 3 meses, indique o seu grau de concordância, utilizando a seguinte escala:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo, nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

2ª Secção

Qual o número do trabalhador? _____

Item	1	2	3	4	5
Gere o planeamento do trabalho para que estivesse pronto a tempo					
O meu plano foi ótimo					
Manteve bem presente quais os resultados que teria de atingir no trabalho					
No trabalho foi capaz de separar os temas principais dos temas secundários					
Foi capaz de desenvolver o trabalho com qualidade no mínimo de tempo e esforço					
Agarrou novas responsabilidades					
Iniciou proactivamente novas tarefas quando as antigas terminaram					
Quando teve disponibilidade, aceitou tarefas desafiantes					
Trabalhou para manter o conhecimento atualizado					
Trabalhou para manter as competências atualizadas					
Utilizou soluções criativas em novos problemas					
Procurou sempre novos desafios no seu trabalho					
Participou ativamente em reuniões de trabalho					
Queixou-se sobre assuntos pouco importantes no trabalho					
Transformou em problemas pequenas situações no trabalho					
Manteve-se focado nos aspetos negativos numa situação de trabalho, em vez de focar os positivos					
Falou com colegas sobre os aspetos negativos do seu trabalho					
Falou com colegas fora da organização sobre aspetos negativos do seu trabalho					

Anexo B – Questionário dos trabalhadores

Caro(a) participante,

Agradecemos desde já a sua disponibilidade para responder ao questionário, uma vez que o seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação. Este estudo no âmbito da Liderança Autêntica e seus efeitos, realiza-se no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

O tratamento de dados obtidos neste questionário será feito de forma confidencial e anónimo, não sendo sujeitas a uma análise individualizada em qualquer circunstância, pelo que é solicitada a maior sinceridade possível, de modo a exprimir ao máximo a realidade. Não há respostas certas ou erradas, o que é mais relevante é que responda verdadeiramente a todas as questões, pois é a sua opinião que importa, ocupando apenas cerca de 5 minutos do seu tempo.

Obrigado pela sua atenção e colaboração!

Dados Demográficos

Há quantos anos trabalha na empresa?
<input type="radio"/> Menos de 1 ano
<input type="radio"/> Entre 1 a 5 anos
<input type="radio"/> Entre 5 a 10 anos
<input type="radio"/> Mais de 10 anos

Qual o seu género
<input type="radio"/> Feminino
<input type="radio"/> Masculino
<input type="radio"/> Outro

A sua chefia é?
<input type="radio"/> Do sexo masculino
<input type="radio"/> Do sexo feminino

Habilitações literárias
<input type="radio"/> 1º ciclo
<input type="radio"/> 2º ciclo
<input type="radio"/> 3º ciclo
<input type="radio"/> Secundário
<input type="radio"/> Licenciatura
<input type="radio"/> Mestrado
<input type="radio"/> Doutoramento

**O Impacto da Liderança Autêntica na Intenção de *Turnover*,
Organizational Pride e *Performance***

Qual a idade da sua chefia?
<input type="radio"/> Menos de 30 anos
<input type="radio"/> Entre 30 a 40 anos
<input type="radio"/> Entre 40 a 50 anos
<input type="radio"/> Mais de 50 anos

Há quanto tempo trabalha com a sua chefia?
<input type="radio"/> Menos de 1 ano;
<input type="radio"/> Entre 1 a 5 anos;
<input type="radio"/> Entre 5 a 10 anos;
<input type="radio"/> Mais de 10 anos.

1ª Parte

Leia cada afirmação cuidadosamente, pensando no seu superior, ou seja, no seu líder de equipa e, por favor, associe os níveis da seguinte escala a cada uma das afirmações apresentadas. É importante referir que deve refletir como o seu superior realmente se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

Níveis				
1	2	3	4	5
Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente

Item	1	2	3	4	5
O meu líder solicita feedback para melhorar a sua relação connosco;					
O meu líder tem plena noção do modo como os outros encaram as suas capacidades;					
O meu líder mostra que tem noção dos seus pontos fracos e fortes;					
O meu líder tem consciência do impacto que tem nos outros;					
O meu líder diz claramente o que quer;					
O meu líder assume os erros que comete;					
O meu líder partilha abertamente a informação com os outros;					
O meu líder expressa as suas ideias e pensamentos com os outros					

Continua na página seguinte

**O Impacto da Liderança Autêntica na Intenção de *Turnover*,
Organizational Pride e *Performance***

Item (Continuação)	1	2	3	4	5
O meu líder mostra consistência entre as suas crenças e as suas ações;					
O meu líder utiliza as suas crenças para tomar decisões;					
O meu líder resiste a pressões para fazer coisas contrárias às suas crenças;					
As ações do meu líder são guiadas por padrões morais internos;					
O meu líder pede ideias que desafiam as suas crenças fundamentais;					
O meu líder ouve cuidadosamente perspectivas diferentes antes de chegar a uma conclusão;					
O meu líder analisa objetivamente dados relevantes antes de tomar uma decisão;					
O meu líder incentiva os outros a expressar outros pontos de vista;					

2ª Parte

Pense em si próprio(a) e, para cada questão, indique com que frequência se sentiu ou pensou de determinada maneira, durante o último mês, através dos níveis da seguinte escala. Apesar de algumas perguntas serem parecidas, existem diferenças entre elas e deve responder a cada uma como perguntas separadas. Responda de forma rápida e espontânea.

Níveis				
1	2	3	4	5
Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente

Item	1	2	3	4	5
Eu penso muito em deixar a empresa					
Eu estou à procura ativamente de uma alternativa para sair da empresa					
Quando eu puder, deixarei a empresa					

3ª Parte

Pense em si próprio(a) e, para cada questão, indique com que frequência se sentiu ou pensou de determinada maneira, durante o último mês, através dos níveis da seguinte escala. Apesar de algumas perguntas serem parecidas, existem diferenças entre elas e deve responder a cada uma como perguntas separadas. Responda de forma rápida e espontânea.

Níveis				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

Item	1	2	3	4	5
Eu orgulho-me de dizer aos outros que trabalho nesta empresa;					
Eu orgulho-me de me identificar com esta empresa;					
Eu sinto-me orgulhoso de pertencer a esta empresa;					
Eu sinto-me orgulhoso de ser um trabalhador desta empresa.					