



Dissertação

Mestrado em Gestão

**O efeito da liderança virtuosa no empenhamento  
afetivo, na intenção de *turnover* e no desempenho  
individual dos colaboradores**

**Daniela Cardoso Gomes**

Leiria, abril de 2020





Dissertação

Mestrado em Gestão

**O efeito da liderança virtuosa no empenhamento  
afetivo, na intenção de *turnover* e no desempenho  
individual dos colaboradores**

**Daniela Cardoso Gomes**

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

Leiria, abril de 2020

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Dedicatória

---

Aos meus pais,  
pelo orgulho em pertencer aos seus corações.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

---

À minha orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, agradeço a orientação exemplar pautada por um elevado e rigoroso nível científico, uma visão crítica e oportuna, um interesse e empenho inextinguível e saudavelmente exigente, os quais contribuíram para enriquecer com grande dedicação todas as etapas subjacentes à dissertação realizada.

A todos os docentes da ESTG pelos conhecimentos que me transmitiram e pelo contributo importante que tiveram na minha formação.

A todos aqueles que prontamente acederam participar no estudo.

Aos meus pilares: a minha família. Com eles sou mais forte, os problemas tornam-se mais pequenos e as batalhas são mais justas. Não existem palavras suficientes para agradecer todo o incentivo recebido ao longo destes anos. Aos meus pais, um agradecimento muito especial, por tudo o que significam, pela entrega e dedicação constante, pelo apoio e amor incondicional e, por estarem sempre presentes.

A todos os meus amigos que sabem o quanto são especiais para mim e o quanto estou grata pelo carinho, amizade, generosidade, confiança e apoio que manifestam todos os dias. Aos meus amigos e colegas de Mestrado que me acompanharam nesta viagem desde o seu início.

**... Em especial às minhas duas estrelinhas que brilham no céu e que estarão sempre no meu coração...**

A todos expresso o meu profundo agradecimento e admiração!

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

---

Os escândalos ocorridos nos últimos anos têm criado o *momentum* para a necessidade de se promoverem práticas virtuosas na gestão das organizações e na vida económica. O que outrora era considerado ingénuo e impróprio da “virilidade” do mundo empresarial e económico passou a ser tomado como condição de sobrevivência do próprio sistema capitalista e um fator necessário ao progresso das sociedades. Assim sendo, o presente estudo procura investigar o efeito da liderança virtuosa num conjunto de atitudes e comportamentos de trabalho, nomeadamente no empenhamento afetivo, na intenção de *turnover* e no desempenho individual dos colaboradores. A amostra é constituída por 370 indivíduos oriundos de diversos setores de atividade que, voluntariamente, responderam a um questionário. Os resultados sugerem que (i) a liderança virtuosa explica o empenhamento afetivo, a intenção de *turnover* e o desempenho individual, (ii) o empenhamento afetivo explica a intenção de *turnover* e o desempenho individual, (iii) a relação entre a liderança virtuosa e a intenção de *turnover* é parcialmente mediada pelo empenhamento afetivo, e (iv) a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual é totalmente mediada pelo empenhamento afetivo. Pesem embora as limitações do estudo, a evidência empírica ajuda a compreender que as organizações, e designadamente os líderes, podem promover uma força de trabalho afetivamente empenhada, motivada a permanecer na organização e a se esforçar por apresentar elevados níveis de desempenho individual, se encorajarem (de forma genuína e sustentável) perceções positivas nos indivíduos em relação à virtuosidade organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança Virtuosa, Empenhamento Afetivo, Intenção de *Turnover*, Desempenho Individual

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Abstract

---

The scandals that have occurred in recent years have created the momentum for the need to promote virtuous practices in the management of organizations and in economic life. What was once considered naive and inappropriate for the virility of the business and economic world came to be a condition for the survival of the capitalist system itself and a necessary factor for the progress of societies. Therefore, this study seeks to investigate the effect of virtuous leadership on a set of attitudes and work behaviours, namely on affective commitment, on the turnover intention and on the individual performance of employees. The sample consists of 370 individuals from different sectors of activity, who voluntarily answered a questionnaire. The results suggest that (i) virtuous leadership explains affective commitment, turnover intention and individual performance, (ii) affective commitment explains turnover intention and individual performance, (iii) the relationship between virtuous leadership and the turnover intention is partially mediated by affective commitment, and (iv) the relationship between virtuous leadership and individual performance is totally mediated by affective commitment. Despite the limitations of the study, the empirical evidence helps to understand that organizations, and in particular leaders, can promote an emotionally committed workforce, motivated to stay in the organization and strive to exhibit high levels of individual performance, if they encourage (in a genuine and sustainable way) positive perceptions in individuals in relation to organizational virtuousness.

**Keywords:** Virtuous Leadership, Affective Commitment, Turnover Intention, Individual Performance

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de figuras

---

<b>Figura 1:</b> Modelo Conceptual.....	19
<b>Figura 2:</b> Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo, variável independente Liderança Virtuosa .....	61
<b>Figura 3:</b> <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da variável dependente Empenhamento Afetivo, variável independente Liderança Virtuosa.....	61
<b>Figura 4:</b> Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de <i>Turnover</i> , variável independente Liderança Virtuosa .....	61
<b>Figura 5:</b> <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de <i>Turnover</i> , variável independente Liderança Virtuosa .....	61
<b>Figura 6:</b> Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Liderança Virtuosa .....	61
<b>Figura 7:</b> <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Liderança Virtuosa.....	61
<b>Figura 8:</b> Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de <i>Turnover</i> , variável independente Empenhamento Afetivo.....	62
<b>Figura 9:</b> <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de <i>Turnover</i> , variável independente Empenhamento Afetivo.....	62
<b>Figura 10:</b> Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Empenhamento Afetivo.....	62
<b>Figura 11:</b> <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Empenhamento Afetivo .....	62
<b>Figura 12:</b> Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de <i>Turnover</i> , variável independente Empenhamento Afetivo e Liderança Virtuosa .....	62
<b>Figura 13:</b> <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de <i>Turnover</i> , variável independente Empenhamento Afetivo e Liderança Virtuosa .....	62
<b>Figura 14:</b> Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Empenhamento Afetivo e Liderança Virtuosa .....	63
<b>Figura 15:</b> <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Empenhamento Afetivo e Liderança Virtuosa.....	63

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Lista de tabelas

---

<b>Tabela 1:</b> Cinco dimensões da liderança virtuosa .....	5
<b>Tabela 2:</b> Conceitos favoráveis e/ou facilitadores de liderança virtuosa .....	6
<b>Tabela 3:</b> Três componentes do empenhamento organizacional.....	8
<b>Tabela 4:</b> Três dimensões do desempenho individual.....	12
<b>Tabela 5:</b> Itens de operacionalização da variável Liderança Virtuosa .....	22
<b>Tabela 6:</b> Itens de operacionalização da variável Empenhamento Afetivo.....	24
<b>Tabela 7:</b> Itens de operacionalização da variável Intenção de <i>Turnover</i> .....	24
<b>Tabela 8:</b> Itens de operacionalização da variável Desempenho Individual.....	25
<b>Tabela 9:</b> Resultados da Análise Fatorial Exploratória e Alpha de Cronbach .....	27
<b>Tabela 10:</b> Médias, Desvios-Padrão e Correlações .....	32
<b>Tabela 11:</b> Regressões hierárquicas: Relação entre Liderança Virtuosa e Empenhamento Afetivo, Intenção de <i>Turnover</i> e Desempenho Individual .....	34
<b>Tabela 12:</b> Regressões hierárquicas: Relação entre Empenhamento Afetivo e Intenção de <i>Turnover</i> e Desempenho Individual .....	36
<b>Tabela 13:</b> Regressões hierárquicas: Mediação do Empenhamento Afetivo nas relações entre Liderança Virtuosa e Intenção de <i>Turnover</i> e Liderança Virtuosa e Desempenho Individual.....	38

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de siglas

---

<b>ACP</b>	Análise de Componentes Principais
<b>CCO</b>	Comportamentos de Cidadania Organizacional
<b>CCP</b>	Comportamentos Contraprodutivos
<b>DI</b>	Desempenho Individual
<b>EA</b>	Empenhamento Afetivo
<b>ESTG</b>	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
<b>IT</b>	Intenção de <i>Turnover</i>
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>LV</b>	Liderança Virtuosa
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for Social Science</i>

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

---

Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Abstract .....	ix
Lista de figuras .....	xi
Lista de tabelas .....	xiii
Lista de siglas .....	xv
Índice .....	xvii
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Revisão da literatura</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Liderança virtuosa</b> .....	<b>3</b>
2.1.1. Virtudes e virtuosidade .....	3
2.1.2. Virtuosidade organizacional.....	3
2.1.3. Liderança virtuosa .....	4
2.1.4. Conceitos favoráveis e/ou facilitadores de liderança virtuosa .....	6
<b>2.2. Empenhamento organizacional</b> .....	<b>7</b>
2.2.1. Empenhamento: conceito .....	7
2.2.2. Empenhamento: dimensões.....	8
2.2.3. Empenhamento afetivo.....	9
<b>2.3. Intenção de <i>turnover</i></b> .....	<b>10</b>
<b>2.4. Desempenho individual</b> .....	<b>11</b>
<b>3. Formulação das hipóteses</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1. Relação entre liderança virtuosa e empenhamento afetivo</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2. Relação entre liderança virtuosa e intenção de <i>turnover</i></b> .....	<b>13</b>
<b>3.3. Relação entre liderança virtuosa e desempenho individual</b> .....	<b>14</b>

3.4.	Relação entre empenhamento afetivo e intenção de <i>turnover</i> .....	15
3.5.	Relação entre empenhamento afetivo e desempenho individual .....	16
3.6.	Relação entre liderança virtuosa, empenhamento afetivo e intenção de <i>turnover</i> .....	17
3.7.	Relação entre liderança virtuosa, empenhamento afetivo e desempenho individual.....	18
3.8.	Modelo conceptual de investigação .....	19
4.	Metodologia.....	20
4.1.	Procedimentos de recolha de dados.....	20
4.2.	Estruturação do questionário .....	20
4.3.	Técnica de amostragem e caracterização da amostra .....	21
4.4.	Operacionalização das variáveis.....	22
4.4.1.	Liderança virtuosa .....	22
4.4.2.	Empenhamento afetivo.....	23
4.4.3.	Intenção de <i>turnover</i> .....	24
4.4.4.	Desempenho individual.....	25
4.5.	Aperfeiçoamento das escalas.....	25
4.5.1.	Estudo da consistência interna das escalas (Alpha de Cronbach) e da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial Exploratória) .....	25
5.	Análise e discussão dos resultados .....	30
5.1.	Médias, Desvios-Padrão e Correlações .....	30
5.2.	Relação existente entre as variáveis .....	33
5.2.1.	Relação entre liderança virtuosa e empenhamento afetivo, intenção de <i>turnover</i> e desempenho individual.....	34
5.2.2.	Relação entre empenhamento afetivo e intenção de <i>turnover</i> e desempenho individual .....	36
5.2.3.	Mediação do empenhamento afetivo nas relações entre liderança virtuosa e intenção de <i>turnover</i> e liderança virtuosa e desempenho individual .....	37

<b>6. Conclusão</b> .....	40
<b>6.1. Considerações finais</b> .....	40
<b>6.2. Implicações para a gestão</b> .....	43
<b>6.3. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações</b> .....	44
<b>Referências</b> .....	45
<b>Anexo 1 - Questionário</b> .....	53
<b>Anexo 2 – Histogramas e <i>Scatterplots</i></b> .....	61



# 1. Introdução

---

As atuais dinâmicas empresariais, impulsionadas pela crescente globalização, vieram provocar modificações em todos os tipos de organizações, e de forma transversal a todos os setores (Rego, Cunha, & Clegg, 2012). São mudanças com naturezas diversas, que forçam os líderes e as empresas a uma reinvenção permanente para garantir a sobrevivência no mundo VUCA – sigla para *volatile* (volatilidade), *unpredictable* (imprevisibilidade), *complex* (complexidade) e *ambiguous* (ambiguidade) (Ko & Rea, 2016; Valério, 2019).

Dada a relevância estratégica dos líderes nas organizações, o modo como estes as governam e gerem é, pois, fundamental para que o mencionado desígnio seja prosseguido (Manz, Anand, Joshi, & Manz, 2008; Thun & Kelloway, 2011). O líder atual tem, por isso, como principal missão dar respostas inovadoras aos desafios e adversidades que este novo mundo lhes coloca. Saber o caminho a trilhar para redefinir o papel legítimo da organização na sociedade, e saber que, em simultâneo, tem de garantir o crescimento responsável da organização, investindo não só no seu desenvolvimento, mas também do seu capital humano e da economia, estará a contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável da sociedade em geral (Valério, 2019).

Chegar aqui, porém, não foi um processo linear, nem simples. De facto, os escândalos empresariais ocorridos nos últimos anos um pouco por todo o mundo, assim como as condutas pouco sensatas associadas à crise que desabou sobre uma parte da economia mundial (Ribeiro, Rego, & Pina e Cunha, 2013), representaram uma espécie de rebate para a necessidade de atender aos valores sustentadores de uma sociedade mais justa e económica, social e ambientalmente mais desenvolvida (Rego et al., 2012).

E é assente neste paradigma que a relevância conferida atualmente aos comportamentos éticos e ações morais no âmbito dos negócios tem enfatizado a importância das virtudes para o eficaz exercício da liderança (Bischak & Woiceshyn, 2015; Caldwell, Hasan, & Smith, 2015; Dawson, 2018; Manz & Manz, 2014; Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019; Palanski, Cullen, Gentry, & Nichols, 2015; Riggio, Zhu, Reina, & Maroosis, 2010). Não surpreende, por isso, que a virtuosidade tenha reencontrado um lugar honroso na moderna teoria da gestão e do comportamento organizacional (Alzola, 2015; Arjoon, Turriago-Hoyos, & Thoene, 2018; Bright, Winn,

& Kanov, 2014; Manz, Manz, Adams, & Shipper, 2011; Newstead, Macklin, Dawkins, & Martin, 2018; Rego, Ribeiro, Pina e Cunha, & Jesuino, 2011).

Todavia, mais estudos empíricos são necessários para fortalecer e/ou expandir as bases teóricas deste campo (Bischak & Woiceshyn, 2015; Crossan et al., 2017; Guimarães, Ferreira, & Pereira, 2019; Hackett & Wang, 2012; Meyer, Sison, & Ferrero, 2018; Newstead et al., 2019; Wang & Hackett, 2016).

Tendo em conta a referida necessidade de realizar investigação empírica, o presente estudo foca a liderança virtuosa como um construto positivo que se reflete num conjunto de atitudes e comportamentos de trabalho, nomeadamente no empenhamento afetivo, na intenção de *turnover* e no desempenho individual dos colaboradores.

A presente dissertação é constituída por seis capítulos. O primeiro capítulo é de carácter introdutório, no qual o objetivo e a pertinência do estudo são apresentados e definidos. O segundo capítulo – revisão da literatura – contextualiza o estudo no plano teórico, através de uma extensa e criteriosa revisão bibliográfica. O terceiro capítulo – formulação das hipóteses – apresenta e justifica as hipóteses de investigação e o modelo conceptual a partir do qual foram deduzidas as respetivas hipóteses. O quarto capítulo – metodologia – descreve e justifica as opções metodológicas, designadamente, a operacionalização das variáveis, as escalas utilizadas, o instrumento de recolha de dados e a definição e caracterização da amostra. O quinto capítulo – análise e discussão de resultados – apresenta os resultados do estudo e a respetiva análise tendo por base as hipóteses de investigação formuladas. Por fim, o sexto capítulo – conclusão – compreende uma síntese dos resultados obtidos. São ainda identificados os principais contributos da investigação, quer em termos teóricos quer em termos práticos, para a gestão das organizações. Por último, assumem-se as principais limitações do estudo e propõem-se algumas sugestões para futuras investigações.

## 2. Revisão da literatura

---

### 2.1. Liderança virtuosa

#### 2.1.1. Virtudes e virtuosidade

Virtude deriva da palavra latina *virtus* que significa força ou excelência. As virtudes são hábitos, desejos e ações que geram bem pessoal e social (Cameron, 2003). São disposições ou inclinações dos indivíduos, orientadas para fazer o bem, e que se aperfeiçoam com o hábito (Rego & Pina e Cunha, 2011). Pode-se por isso dizer, que se expressam na ação de uma forma autêntica e convicta (Pina e Cunha & Rego, 2015).

A virtuosidade refere-se à atuação de acordo com um conjunto de regras morais que produzem harmonia social, alimentando o “músculo moral”, a força de vontade e/ou a resistência diante os desafios (Barker & Cameron, 2004; Cameron, Bright, & Caza, 2004; Rego et al., 2012). A virtuosidade significa, portanto, o melhor da condição humana, os mais nobres comportamentos e resultados humanos, a excelência e essência da humanidade, e as mais elevadas aspirações dos seres humanos (Bright, Cameron, & Caza, 2006). Quando encontrada, a virtuosidade é altamente valorizada e admirada, e os indivíduos virtuosos são quase universalmente reverenciados, imitados e até santificados (Cameron, 2003; Ribeiro et al., 2013).

Segundo Pina e Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016), o tema pode até parecer ingênuo e hipócrita, mas abundante investigação e evidência empírica sugere que as virtudes podem oferecer às organizações um músculo competitivo genuíno e sustentável (Rego et al., 2012).

#### 2.1.2. Virtuosidade organizacional

A virtuosidade organizacional diz respeito aos contextos organizacionais em que os bons hábitos, desejos e ações (e.g., humanidade, integridade, perdão, confiança, compaixão e justiça) são praticados, apoiados, disseminados e perpetuados, tanto a nível individual como coletivo (Cameron et al., 2004). Assim, duas componentes associadas ao conceito da virtuosidade organizacional podem ser consideradas (Bright et al., 2006;

Cameron, 2003; Cameron et al., 2004): (i) virtuosidade *nas* organizações – refere-se ao comportamento transcendente e elevado dos membros organizacionais; e (ii) virtuosidade *através de* organizações – refere-se às características das organizações que estimulam/facilitam a virtuosidade por parte dos seus membros.

Para ajudar a melhor compreender o conceito e a sua relevância nos estudos organizacionais, Cameron (2003) sugeriu que a virtuosidade organizacional integra três atributos-chave: (i) impacto humano: a virtuosidade está associada ao florescimento individual e moral dos seres-humanos; (ii) bondade moral: a virtuosidade representa o que é bom, correto e digno de ser cultivado; e (iii) melhoria social: a virtuosidade estende-se para além dos desejos instrumentais do ator que a pratica, criando valor social que transcende o mero benefício pessoal. Mais tarde, Cameron e Winn (2012) expandiram esta visão ao identificarem mais dois atributos: (iv) suposição eudemónica: a virtuosidade pressupõe a existência de benignidade na prossecução do valor intrínseco; e (v) valor inerente: a virtuosidade prossegue objetivos que valem em si mesmos, não sendo meios para alcançar outros fins.

### **2.1.3. Liderança virtuosa**

Para Pearce, Waldman e Csikszentmihalyi (2006), a liderança virtuosa consiste na adoção de medidas que garantam justiça e honestidade, proporcionando, quer a indivíduos quer a organizações, o alcance de objetivos justos e morais. Quer isto dizer que os líderes virtuosos não se preocupam unicamente com os resultados alcançados, mas também com a forma como o fazem (Pina e Cunha & Rego, 2015).

Pelo exposto se compreende que, cultivando e desenvolvendo atitudes, decisões e ações virtuosas, tanto internamente quanto na interação com os *stakeholders*, os líderes ficam mais capacitados para colocarem as suas organizações ao serviço do progresso económico e social. Ao mesmo tempo que promovem a virtuosidade organizacional, os líderes virtuosos podem ainda fomentar o desenvolvimento humano e, direta ou indiretamente, elevarem o bem-estar social (Ribeiro et al., 2013). Já o exercício da liderança desprovida de virtudes pode gerar efeitos assoladores sobre os líderes, os liderados e a organização no seu todo.

Os líderes virtuosos têm, assim, o poder, o privilégio e o potencial de intervenção necessários para que o seu impacto positivo seja especialmente notório (Hackett & Wang,

2012; Ribeiro et al., 2013). Para que tal ocorra, as suas características e ações devem ser consistentes com determinadas virtudes.

Neste sentido, e com base numa análise comparativa aos vários estilos de liderança, Hackett e Wang (2012) propuseram uma nova taxionomia argumentando a necessidade de uma estrutura mais parcimoniosa, coerente e integrada. Incluíram, por isso, seis virtudes: quatro consideradas cardeais por Aristóteles (coragem, temperança, justiça e prudência) e duas consideradas cardeais por Confúcio (humanidade e veracidade). Todavia, um estudo posterior também liderado por Wang e Hackett (2016) apresentou melhores índices de ajuste ao eliminar uma dimensão, a veracidade. Desta forma, considerou-se apenas a existência de cinco dimensões (Tabela 1).

**Tabela 1**

*Cinco dimensões da liderança virtuosa*

<b>Dimensões</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Coragem</b>	Implica ser corajoso na tomada de decisões, preservar perante obstáculos, resistir perante as dificuldades.
<b>Temperança</b>	Representa a capacidade para distinguir entre o que é razoável/necessário e o que é autoindulgente. Engloba a capacidade de autocontrolo e o uso correto do tempo, dos esforços e dos recursos.
<b>Justiça</b>	Significa atribuir aos outros o que lhes é devido, providenciar para que os indivíduos possam exercer as suas responsabilidades e velar pelos seus direitos, ponderar os direitos e os interesses dos vários <i>stakeholders</i> .
<b>Prudência</b>	Significa ponderar devidamente as decisões, pesar as consequências das ações, velar para que os colaboradores atuem eticamente, e aceitar as críticas dos outros.
<b>Humanidade</b>	Subjacente ao amor, cuidado e respeito pelos outros.

**Fonte:** Wang e Hackett (2016)

Naturalmente, o facto de um líder ter praticado uma virtude não significa que seja globalmente virtuoso. E o facto de ter cometido um “pecado” também não significa que esteja desprovido de virtudes. Os líderes são, como todos os humanos, seres imperfeitos. O que se preconiza é, pois, uma caminhada na senda da excelência, uma aproximação ao que é desejável dentro das fronteiras do que é possível (Rego & Pina e Cunha, 2011).

## 2.1.4. Conceitos favoráveis e/ou facilitadores de liderança virtuosa

Insertas em ambientes turbulentos, as organizações necessitam de indivíduos dispostos a ir além das suas obrigações estritas, a adotarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas, a identificarem-se com a organização e a atuarem como bons cidadãos organizacionais (Rego, 2003a). Esta postura tende a emergir quando os seus membros se sentem satisfeitos e justificados, confiam na organização e nos seus líderes, e sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar (Pina e Cunha et al., 2016).

Neste sentido, vários são os investigadores que se têm debruçado sobre estas temáticas propondo conceitos que possuem uma ampla área de sobreposição com a liderança virtuosa. “Liderança autêntica” (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004), “liderança ética” (Cameron et al., 2004; Riggio et al., 2010) e “liderança transformacional” (Brown, 2011) são alguns dos exemplos (Tabela 2).

**Tabela 2**

*Conceitos favoráveis e/ou facilitadores de liderança virtuosa*

Conceitos	Caracterização
<b>Liderança autêntica</b>	Os líderes exibem um padrão de comportamento aberto e transparente na relação com os outros, partilhando a informação necessária para a tomada de decisões, aceitando as opiniões dos outros e divulgando os seus valores, motivos e sentimentos pessoais, de forma a permitir que os seus subordinados avaliem com mais precisão e competência a moralidade das suas ações.
<b>Liderança ética</b>	Os líderes seguem uma abordagem moralmente rica da realidade, expressando comportamentos alinhados com padrões morais universalmente válidos.
<b>Liderança transformacional</b>	Os líderes incitam e inspiram, apelando à consciência dos subordinados no sentido de alcançarem elevados ideais e valores, induzindo-os a ultrapassar os seus autointeresses em prol dos objetivos da organização.

**Fonte:** elaboração própria

Os proponentes destes movimentos acabam, então, por revelar uma tendência comum que se baseia no caráter moral do líder, na preocupação para com os outros e na congruência entre os valores éticos e a ação (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010). Desta forma, os líderes conseguem que os seus colaboradores atinjam os objetivos organizacionais de forma equilibrada, transparente e autêntica, evitando más condutas e consequentes repercussões (Pina e Cunha, Rego, & Lopes, 2013).

Pese embora o facto de se tratar de abordagens promissoras, convém evitar considerações extremadas sobre a matéria. Isto porque nenhuma das conceptualizações acima estão fundamentadas na ética das virtudes (Wang & Hackett, 2016). A título de exemplo, a autenticidade virtuosa não significa dizer tudo o que se pensa, insensatamente e a coberto da desculpa da franqueza. Ser franco, por si só, não é uma virtude. Para ser virtuoso, um líder autêntico deve também ser sensato e prudente, ponderando as consequências das suas ações, decisões e palavras, e ajustando as suas condutas aos contextos em que atua (Rego & Pina e Cunha, 2011).

## **2.2. Empenhamento organizacional**

### **2.2.1. Empenhamento: conceito**

O empenhamento<sup>1</sup> organizacional é um tópico que, desde há muito e profusamente, tem concitado grande interesse na comunidade académica e científica. Entre as questões de maior interesse, a falta de consenso na definição do conceito tem sido amplamente abordada.

Por exemplo, para Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), o empenhamento organizacional é definido como uma força relativa da identificação de um colaborador e do seu envolvimento numa determinada organização. Conceptualmente, este construto caracteriza-se pela presença de três fatores: (i) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização (identificação); (ii) uma predisposição para exercer um esforço

---

<sup>1</sup> Na literatura científica portuguesa, o termo *commitment* tem sido traduzido de diversas formas: empenhamento, comprometimento e compromisso. Apesar de haver uma grande proximidade semântica entre estes vocábulos, optou-se pelo termo empenhamento por se considerar a tradução mais próxima do significado original.

considerável em prol da organização (envolvimento); e (iii) um forte desejo de permanecer membro da organização (lealdade).

Na perspectiva de Meyer e Allen (1991), o empenhamento organizacional pode ser concebido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, expressando-se na decisão de nela permanecerem.

Contudo, dada a diversidade de opiniões relativamente à definição deste construto, Meyer e Herscovitch (2001) apontaram algo de comum às várias definições: a existência de uma força estabilizadora ou vinculativa que orienta o comportamento dos indivíduos para determinado objetivo.

### 2.2.2. Empenhamento: dimensões

Um dos modelos que tem revelado maior consistência nos diversos estudos em que foi utilizado é o *Three-Component Model* de Meyer e Allen (1991). Os autores, dando continuidade aos trabalhos de O'Reilly e Chatman (1986), desenvolveram um modelo multidimensional, conceptualizando-o em três componentes (Tabela 2): afetiva (orientação afetiva para com a organização), normativa (sentido de obrigação moral de nela permanecer) e instrumental (reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma e/ou ausência de alternativas).

**Tabela 3**

*Três componentes do empenhamento organizacional*

Categories	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigação

<b>Instrumental</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade
---------------------	---	---	-------------

**Fonte:** Pina e Cunha et al. (2016)

Embora os indivíduos mais afetiva e normativamente empenhados tendam a revelar menor empenhamento instrumental, entre os três laços não há, necessariamente, exclusão mútua. Ou seja, o facto de um colaborador sentir que não tem alternativas de emprego fora da sua organização não é impeditivo de que nutra por ela grande sentido de lealdade e afetividade (Pina e Cunha et al., 2016). É, por isso, expectável que os colaboradores experimentem estes estados psicológicos em simultâneo e em diferentes níveis de intensidade (Meyer & Allen, 1991).

### 2.2.3. Empenhamento afetivo

Tendo em conta que o empenhamento afetivo assenta num vínculo emocional à organização, é provável que os indivíduos mais afetivamente empenhados tendam a desenvolver esforços em prol da organização mais significativos do que os indivíduos com fraco laço afetivo (Rego & Souto, 2004). Não surpreende, por isso, que a vertente afetiva do empenhamento seja aquela que mais contribui para resultados organizacionais desejáveis (Meyer & Allen, 1996).

De modo consonante, Solís e Monroy (2015) consideram que indivíduos afetivamente empenhados manifestam não só sentimentos de pertença relativamente à sua organização, mas também orgulho, compreensão e empatia pelos objetivos e valores organizacionais.

Importa, por conseguinte, descortinar os fatores que mais contribuem para o reforço dos laços afetivos. A literatura (Meyer & Allen, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001) sugere que o empenhamento afetivo se desenvolve quando o colaborador se envolve e se identifica com a organização a que pertence. Tais efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador (i) sente que a organização o trata de

modo justo, respeitador e apoiante, (ii) tem confiança na organização e nos seus líderes, (iii) obtém satisfação no trabalho, (iv) considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada, (v) sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização, e (vi) percebe a organização como uma boa cidadã, assumindo comportamentos socialmente responsáveis (Rego, Souto, & Pina e Cunha, 2007).

Assim sendo, o desenvolvimento de uma estratégia organizacional, alinhada com as práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, assume fulcral importância para o sucesso das organizações, na medida em que poderá ter implicações determinantes no absentismo, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação de mudanças e no desempenho (Pina e Cunha et al., 2016).

### **2.3. Intenção de *turnover***

O *turnover* consiste na saída voluntária dos colaboradores da organização, sendo um processo mediante o qual os indivíduos criam determinado afastamento físico e/ou psicológico em relação à organização para o qual trabalham (Rosse & Hulin, 1985).

O impacto do *turnover* tem, por isso, merecido a atenção de diversos estudos que sustentam a sua pertinência e as consequências a si associadas (e.g., Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). Nesta ótica, Mobley (1982) aponta que, a nível organizacional, para além dos custos tangíveis associados ao recrutamento, seleção, integração e formação de novos colaboradores e à perda de produtividade durante o processo de substituição, existe todo um conjunto de outros custos intangíveis para a organização decorrentes do possível decréscimo da satisfação, coesão, envolvimento dos restantes colaboradores e/ou da disrupção das estruturas de comunicação e interação social (Gomes, Duarte, & Neves, 2010b).

No entanto, apesar do *turnover*, tradicionalmente, ser cogitado como disfuncional, há alguma discussão que sugere o contrário. Por exemplo, para Dalton, Krackhardt e Porter (1981), o *turnover* pode funcionar como uma oportunidade para (i) substituir os colaboradores menos produtivos e aumentar os níveis de produtividade, (ii) reorganizar a estrutura organizacional e os postos de trabalho existentes, (iii) resolver eventuais conflitos existentes no grupo, (iv) reciclar o leque de competências e de conhecimentos dos colaboradores através da entrada de novos colegas, (v) promover os colaboradores mais talentosos que permanecem na organização, e (vi) fazer uma renovação

organizacional. Por sua vez, para os colaboradores que optam por abandonar a organização, o *turnover* pode constituir uma oportunidade para reencontrar um trabalho mais desafiante, menos stressante e com uma melhor remuneração.

Atendendo a este contexto, é imperativo afirmar que a capacidade de atração e retenção de talentos é cada vez mais importante para a eficácia e manutenção de uma vantagem competitiva, pelo que antecipar e contrariar a saída dos colaboradores constitui-se como uma função chave da gestão dos recursos humanos (Gomes et al., 2010b).

Há, assim, que enquadrar o conceito de intenção de *turnover*, designação habitualmente adotada para referir uma atitude comportamental, que reflete a vontade consciente e o desejo deliberado de um indivíduo abandonar a organização, num futuro próximo (Aydogdu & Asikgil, 2011). Apesar de serem conceitos diferentes, a maior parte das investigações realizadas neste âmbito considera que a intenção de *turnover* constitui o principal e mais forte preditor da saída efetiva dos colaboradores (e.g., Tett & Meyer, 1993).

Deste modo, esta relação entre a intenção de *turnover* e o *turnover* efetivo pode ser moderada por variáveis internas e externas ao indivíduo, das quais se destacam as condições do mercado de trabalho e/ou a motivação do respetivo colaborador (Carmeli & Weisberg, 2006).

## **2.4. Desempenho individual**

Há muito que a ciência organizacional se debruça sobre o desempenho individual de forma sistemática, considerando-o um conceito central (e.g., Sonnentag & Frese, 2005; Viswesvaran & Ones, 2000). Contudo, e à semelhança do que acontece com tantas outras variáveis, existe alguma controvérsia quanto à sua definição.

A existência de uma teoria clara a este nível é, pois, um requisito fundamental para se poder avaliar a eficácia, procurar potenciá-la e compreender as suas implicações, a nível individual, grupal e organizacional (Borman, 1991).

Nesta linha de pensamento, Viswesvaran e Ones (2000) consideram que as diversas taxionomias que têm sido propostas podem ser agrupadas, essencialmente, em três principais dimensões (Tabela 3).

## Tabela 4

### *Três dimensões do desempenho individual*

<b>Dimensões</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Desempenho de tarefa</b>	Proficiência com que o indivíduo desempenha as atividades que são formalmente reconhecidas enquanto parte do seu trabalho.
<b>Comportamentos de cidadania organizacional (CCO)</b>	Comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo e, que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização.
<b>Comportamentos contraprodutivos (CCP)</b>	Comportamentos voluntários que violam normas organizacionais importantes e que, por isso, ameaçam o bem-estar de uma organização, os seus membros ou ambos.

**Fonte:** elaboração própria

Importa, todavia, notar que apesar de as três dimensões integrarem o mesmo construto, alguns autores entendem que os CCO e os CCP são dois polos de uma mesma dimensão (e.g., Kelloway, Loughlin, Barling, & Nault, 2002).

Definindo-se o desempenho individual enquanto o conjunto de ações, comportamentos e resultados que levam o indivíduo a ligar-se à organização e a contribuir para os objetivos da mesma (Viswesvaran & Ones, 2000), torna-se crucial compreender os fatores que estimulam ou inibem os indivíduos a desempenhar eficaz e eficientemente a sua tarefa.

Segundo Brandão (2010), a ação pode, então, ser motivada por fatores de natureza diversa, que têm sido sistematizados, nomeadamente, em fatores ligados à envolvente (como as condições físicas em que realiza o trabalho, o seu relacionamento com os colegas e com as chefias), fatores ou disposições individuais (como o seu estado emocional, as suas competências e a sua motivação) e fatores associados às próprias tarefas ou funções (como o grau de complexidade).

Assim sendo, esta compreensão mais cuidadosa, tanto dos condutores do desempenho individual como dos impactos desse desempenho sobre os diversos atores corporativos, permitirá uma melhor integração dessas informações nas decisões operacionais do dia-a-dia e na institucionalização das preocupações sociais em toda a organização (Ferreira, 2018).

### **3. Formulação das hipóteses**

---

#### **3.1. Relação entre liderança virtuosa e empenhamento afetivo**

Sendo transparentes, íntegros e valorizando os contributos e pontos de vista dos indivíduos, os líderes têm a capacidade de promover relações de confiança e cooperação no seio das organizações, que assim se tornam mais virtuosas, isto é, mais íntegras, otimistas e compassivas (Ribeiro et al., 2013).

Desta forma, as perceções de virtuosidade por parte dos membros organizacionais podem conduzir a um sentido de reciprocidade que se materializa num maior empenhamento afetivo (Rhee, Dutton, & Bagozzi, 2006). É, então, provável que quanto mais um indivíduo perceciona apoio e tratamento justo e respeitoso por parte da organização, maior o laço afetivo, o entusiasmo, a dedicação e o sentido de dever de lealdade para com ela, ou seja, mais facilmente a organização beneficiará com o empenhamento da sua força laboral (Rego, Leite, Carvalho, Freire, & Vieira, 2004).

Pelo contrário, a imprudência e a fraca autorregulação podem conduzir os líderes a decisões intemperadas com consequências perversas para si próprios e para as organizações. Comportamentos intemperados, imprudentes ou descontrolados podem destruir o empenhamento dos colaboradores, especialmente daqueles a quem foram requeridos sacrifícios em prol da organização (Ribeiro et al., 2013).

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 1:** A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo dos colaboradores.

#### **3.2. Relação entre liderança virtuosa e intenção de *turnover***

A prolixidade das pesquisas pode ser creditada, em grau considerável, à evidência de que organizações dotadas de ambientes moralmente ricos, capazes de produzir um impacto virtuoso, florescente e positivo dentro e fora das suas fronteiras, poderão ser um poderoso aliado contra a intenção de *turnover* (Gomes, Duarte, & Neves, 2010a; Rego et al., 2007; Ribeiro, 2009; Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2017).

A lógica assim aduzida reforça a importância dos comportamentos de liderança, assim como do clima organizacional, e aponta para a necessidade de os líderes zelarem pela credibilidade e confiança que os colaboradores projetam sobre eles (Rego & Souto, 2004; Semedo et al., 2017). Sugere, ainda, que os indivíduos quando se sentem apoiados e tratados com respeito e dignidade, desenvolvem atitudes e comportamentos que os impele a retribuir tais benefícios (Gomes et al., 2010b). Com efeito, sentem-se reconhecidos como entes com valor intelectual e emocional e, por isso, denotam menores intenções de abandonar a organização, experienciam menores níveis de *stress* e de *burnout* e revelam maiores índices de satisfação (Gomes et al., 2010a; Rego et al., 2007).

Em oposição a este cenário, o efeito pode ser bastante perverso: sentindo-se desvalorizados e desrespeitados, os indivíduos esforçam-se menos e identificam-se menos com a organização, sentindo-se, por isso, mais tentados a abandoná-la (Ribeiro et al., 2013).

Fundamentado nos argumentos supracitados, define-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 2:** A liderança virtuosa relaciona-se negativamente com a intenção de *turnover* dos colaboradores.

### **3.3. Relação entre liderança virtuosa e desempenho individual**

À luz do que a evidência teórica e empírica permite vislumbrar, ambientes organizacionais virtuosos podem conduzir a melhorias no desempenho individual e organizacional (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004; Rego, Ribeiro, & Pina e Cunha, 2010).

Há motivos para supor que tal sucede, em medida considerável, porque estes ambientes nutrem ou fomentam uma reserva de resistência e de força dentro da organização, o que pode constituir um recurso fundamental em situações difíceis (e.g., processos de *downsizing* e despedimentos) (Ribeiro, 2009).

Dois tipos de efeitos (amortecedores e amplificadores) ajudam a compreender as razões para que tal aconteça (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011). Os efeitos amortecedores/protetores ocorrem porque as ações ou práticas virtuosas previnem, ou atenuam, o impacto de eventos negativos, criando resiliência contra obstáculos e disfunções (Ribeiro & Rego, 2010). Por exemplo, em ambientes virtuosos, um processo disciplinar torna-se menos traumático porque os indivíduos sentem que a organização tem pretensões mais formativas do que simplesmente punitivas (Ribeiro et al., 2013). Por sua vez, os efeitos amplificadores ocorrem porque as demonstrações de virtuosidade estimulam ações do mesmo teor, dando origem a espirais positivas que se refletem em ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Pina e Cunha et al., 2013).

Estes tipos de práticas suscitam, assim, níveis superiores de desempenho individual porque estimulam diversas atitudes e comportamentos nos colaboradores, que se repercutem em maior esforço, empenhamento e dedicação (Ribeiro et al., 2013).

Assim, e na sequência do que foi descrito, surge a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 3:** A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o desempenho individual dos colaboradores.

### **3.4. Relação entre empenhamento afetivo e intenção de *turnover***

Vários estudos empíricos efetuaram interessantes abordagens relacionando as diferentes componentes do empenhamento organizacional com a intenção de *turnover* (e.g., Jaros, 1997; Meyer & Allen, 1996; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer & Herscovitch, 2001). As suas conclusões apontam a dimensão afetiva como aquela que

mais vigorosamente se relaciona com as intenções de *turnover* e, por sua vez, com a saída efetiva.

É então provável que quanto mais um indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização, maior o desejo pessoal de se manter enquanto membro da mesma (Gomes et al., 2010b), tornando-se, desta forma, menos predisposto e motivado na procura de alternativas de emprego, mesmo que isso implique recompensas financeiras superiores (Moreira, 2009). Distintamente, ao sentirem-se insatisfeitos, os indivíduos experimentam dissociação da organização e alienação perante o trabalho, o que tende a conduzir a maiores níveis de absentismo, intenções de *turnover* e a saídas efetivas (Freire et al., 2013; Rego et al., 2007).

Clarificando, este resultado concreto parece apontar que a perceção de apoio organizacional, avaliada numa base de reciprocidade, poderá exercer um papel importante no desenvolvimento de um vínculo afetivo (Gomes et al., 2010a). Paralelamente, o estabelecimento de um contrato psicológico de natureza relacional (que se baseia na confiança mútua e na lealdade) tem também implicações no empenhamento afetivo, sendo que a sua violação poderá provocar erosão neste nível de empenhamento (Rego, Pina e Cunha, & Souto, 2007). Tratam-se, portanto, de dados relevantes neste contexto de análise, na medida em que diminuem uma das mais importantes intenções comportamentais: o *turnover*.

Como tal, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 4:** O empenhamento afetivo dos colaboradores relaciona-se negativamente com a sua intenção de *turnover*.

### **3.5. Relação entre empenhamento afetivo e desempenho individual**

O empenhamento afetivo ao retratar a vontade de exercer um esforço considerável em prol da organização (Porter et al., 1974), sugere em si mesmo uma disposição atitudinal ou comportamental que beneficia o desempenho individual dos colaboradores

(Meyer & Allen, 1996; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Meyer & Herscovitch, 2001).

Assim, será de esperar destes indivíduos um conjunto de reações e comportamentos altamente ajustados aos objetivos da organização (Gomes et al., 2010b), devendo estes ficar mais predispostos a cumprir os seus deveres e as suas responsabilidades, e a adotar comportamentos de carácter voluntário que vão para além das exigências do papel (Meyer & Allen, 1996).

Na sequência desta relação, há razões para aduzir que quando um local de trabalho é desenhado e gerido para proporcionar significado aos seus colaboradores, estes tendem a experimentar sentidos de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença. Em resposta, podem desenvolver uma mais forte ligação afetiva à organização e reagir reciprocamente, denotando maiores lealdade, entusiasmo, esforços e produtividade (Rego et al., 2007). Trata-se, portanto, de uma valiosa “ferramenta” para maximizar a melhoria pessoal e a *performance* no trabalho.

Tendo em conta os argumentos encontrados na literatura, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 5:** O empenhamento afetivo dos colaboradores relaciona-se positivamente com o seu desempenho.

### **3.6. Relação entre liderança virtuosa, empenhamento afetivo e intenção de *turnover***

Ao liderarem pelo exemplo e de acordo com uma bússola moral, os líderes virtuosos constroem ambientes organizacionais mais propícios à confiança, cooperação e interajuda (Rego & Pina e Cunha, 2011).

Estas forças e emoções positivas, percebidas pelos seus subordinados, podem dar-lhes a sensação de que a organização valoriza as suas contribuições e/ou desenvolve ambientes de trabalho motivadores, atualizados, equitativos e promotores de bem-estar (Gomes et al., 2010a). Como reconhecimento, o indivíduo desenvolve um forte

sentimento de pertença e de identificação com a organização, considerando-a um coletivo valioso ao qual gostam de pertencer (Ribeiro et al., 2013).

Por conseguinte, e tendo em conta que o empenhamento afetivo resulta da ligação emocional à organização, é provável que os indivíduos mais afetivamente empenhados possuam uma maior motivação para contribuírem mais vigorosamente para a organização, por exemplo, com um absentismo mais baixo, desempenhos mais elevados e uma menor intenção de *turnover* – algo que os líderes não podem prescindir se os indivíduos forem realmente talentosos (Freire et al., 2013).

Nesta sequência, prevê-se que o empenhamento afetivo atue como variável mediadora na relação entre a liderança virtuosa e a intenção de *turnover*. Enuncia-se, assim, a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 6:** O empenhamento afetivo desempenha um papel mediador na relação entre a liderança virtuosa e a intenção de *turnover* dos colaboradores.

### **3.7. Relação entre liderança virtuosa, empenhamento afetivo e desempenho individual**

A combinação de boas práticas de gestão associadas a ações de orientação humanizada são os alicerces para a expressão da virtuosidade dos líderes e, também, do contexto organizacional como um todo (Wang & Hackett, 2016). Assim, ao promoverem condições de valorização, prosperidade, enobrecimento e vitalidade, os líderes ficam mais capacitados para criar estruturas que estimulam a melhoria dos relacionamentos interpessoais, o trabalho com significado, a aprendizagem otimizada e a participação dos indivíduos na construção do futuro da organização (Ribeiro et al., 2013).

Como consequência, os indivíduos sentem que são estimados/considerados por quem tem essa responsabilidade e, por isso, tendem a canalizar a sua existência (física, mental, emocional e espiritual) para a organização, assumindo o trabalho mais como uma “vocação” do que como um “mero emprego”, o que, por sua vez, os torna mais afetivamente ligados às suas organizações e, inevitavelmente, mais empenhados e produtivos na prossecução dos objetivos (Rego et al., 2007). Diferentemente, um clima

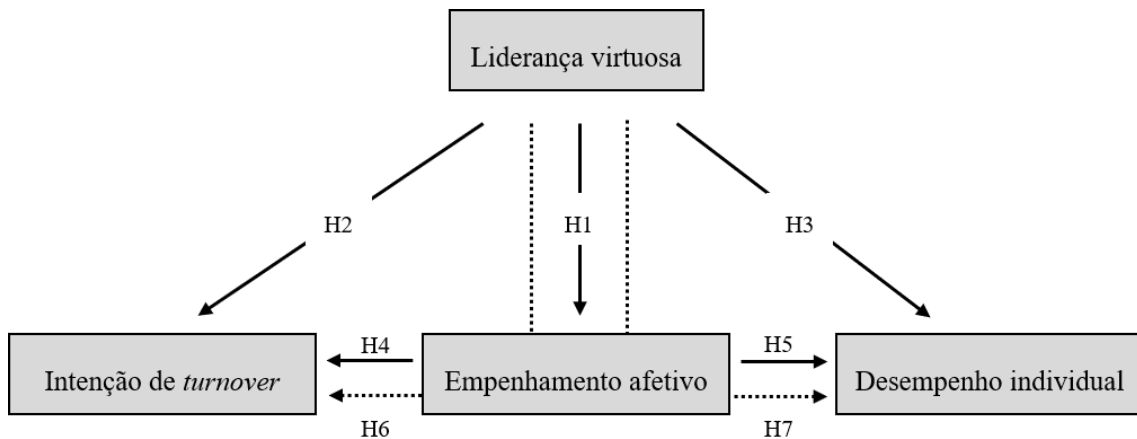
de baixa virtuosidade organizacional declina o empenhamento afetivo e a lealdade dos indivíduos, os CCO não são praticados, atos retaliatórios e contraproducentes podem ocorrer, a desmotivação impera e o desempenho individual decresce (Ribeiro, 2009).

Assim sendo, poder-se-á supor que o empenhamento afetivo medeia a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual. Destas suposições resulta a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 7:** O empenhamento afetivo desempenha um papel mediador na relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual dos colaboradores.

### 3.8. Modelo conceptual de investigação

De acordo com as hipóteses de investigação fundamentadas, pretende-se compreender em que medida a liderança virtuosa contribui para o reforço do empenhamento afetivo e se este, por sua vez, impacta na intenção de *turnover* e no desempenho individual dos colaboradores (Figura 1).



**Figura 1:** Modelo Conceptual

## 4. Metodologia

---

Este capítulo procura descrever e fundamentar as opções metodológicas adotadas no desenvolvimento desta investigação. Será, por isso, apresentado o procedimento de recolha de dados, a estrutura do questionário adotado, a caracterização da amostra e o modo de operacionalização das quatro variáveis em estudo. Por fim, serão efetuadas análises à consistência e validade das medidas utilizadas para que, posteriormente, seja possível dar resposta ao modelo conceptual exposto *à priori*.

### 4.1. Procedimentos de recolha de dados

Tendo em conta os objetivos que norteiam a presente investigação, optou-se por uma abordagem quantitativa através da aplicação de um inquérito por questionário, sendo, para isso, adotado o método de recolha de dados primários.

A recolha de dados decorreu entre dezembro de 2019 e janeiro de 2020. Numa primeira fase, contactou-se, por *e-mail*, diversas organizações a solicitar a colaboração no estudo, através da disseminação do questionário. Contudo, a maioria destas organizações não autorizou a sua aplicação com argumentos vários (política interna, sobrecarga de trabalho, indisponibilidade das chefias, etc.). Posteriormente, e de forma a aumentar o número de participações, o questionário foi divulgado *online*, através de um *link* específico com recurso ao *software Qualtrics*, nas diversas redes sociais (Facebook, LinkedIn e WhatsApp).

### 4.2. Estruturação do questionário

O questionário inicia com uma nota introdutória, onde se explicita o tema e objetivo do estudo, o âmbito em que decorre e o tempo médio de preenchimento. É, ainda, salvaguardado que não existem respostas certas ou erradas e que estas são completamente anónimas e confidenciais, destinadas apenas a tratamento estatístico. Em termos de estrutura, o questionário está dividido em duas partes: a primeira parte é composta por um conjunto de questões sobre a chefia; a segunda parte, constituída por um conjunto de questões que permitam avaliar o empenhamento afetivo, a intenção de *turnover* e o

desempenho individual, solicita ao inquirido que pense em si e na sua situação no trabalho. Por último, o questionário termina com uma série de questões demográficas – género, idade, habilitações literárias, vínculo à organização, antiguidade na organização e tipo de organização – por serem melhor aceites no fim (Ghiglione & Matalon, 2001).

Note-se que, antes da versão final (Anexo 1), o questionário foi sujeito a um pré-teste, efetuando-se alguns refinamentos de forma a colmatar as dificuldades encontradas (erros e incoerências de construção).

### **4.3. Técnica de amostragem e caracterização da amostra**

Para a constituição da amostra utilizou-se uma técnica de amostragem não probabilística (ou não aleatória) por conveniência, “bola de neve” e autosseleção.

A amostra final é, assim, constituída por um total de 370 indivíduos (68,1% do sexo feminino e 31,9% do sexo masculino) com idades compreendidas entre os 20 e os 61 anos ( $M=31,71$ ). Destes indivíduos, 19,5% possui um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano e os restantes 80,5% detêm habilitações literárias ao nível do ensino superior.

Existe uma maior predominância de indivíduos oriundos do setor terciário (49,5%), a exercer funções em organizações de dimensão muito grande (mais de 500 trabalhadores) (33,5%), de propriedade privada (90%) e com fins lucrativos (85,1%).

Quanto à antiguidade na organização, a média cifra-se nos 3,86 anos, sendo a antiguidade mínima de 3 meses e a máxima de 29 anos. No vínculo laboral, destaca-se que 58,4% dos indivíduos são trabalhadores efetivos na organização, seguindo-se dos 24,6% com contratos de trabalho a prazo. Maioritariamente, são indivíduos que não exercem qualquer cargo de chefia (63,2%).

No que diz respeito às chefias, há um predomínio de sexo feminino (50,8%) tendo, maioritariamente, uma frequência de interação diária com os seus subordinados (73%). O tempo médio de supervisão do indivíduo avaliado atinge 2,5 anos.

## 4.4. Operacionalização das variáveis

Para testar as hipóteses em estudo foram utilizadas medidas desenvolvidas e validadas por investigadores reconhecidos nas respectivas áreas científicas. Ainda assim, para minimizar os riscos de variância do método comum, incluiu-se formatos escalares distintos (amplitude e semântica) e aleatoriedade na ordenação dos vários itens (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Para a codificação das variáveis e posteriores análises estatísticas recorreu-se ao *software IBM SPSS Statistics (v.26)*.

### 4.4.1. Liderança virtuosa

A liderança virtuosa foi mensurada através de um instrumento previamente desenvolvido e validado por Wang e Hackett (2016). Os itens foram traduzidos de inglês para português por um primeiro tradutor e depois, de forma independente, traduzidos de novo para inglês por um segundo tradutor (Brislin, 1970). A versão final foi depois comparada com a original, não se tendo verificado discrepâncias significativas entre as duas versões. Os indivíduos foram convidados a reportar a frequência, mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Nunca” a 5: “Sempre”), com que a sua chefia direta adota os dezoito comportamentos/attitudes descritos (Tabela 4).

**Tabela 5**

*Itens de operacionalização da variável Liderança Virtuosa*

Variável	Dimensão	Item
	Coragem	3. A minha chefia age com iniciativa de forma sustentada, mesmo diante de riscos pessoais.
		4. A minha chefia é capaz de falar sobre questões de injustiça e convicção pessoal, mesmo que arrisque uma demissão.
		13. A minha chefia envolve-se em projetos de longo prazo e que valham a pena, mesmo que arrisque a sua reputação pessoal.
		16. A minha chefia lidera mudanças fundamentais, embora possam implicar sacrifício e risco pessoais.

<b>Liderança virtuosa (LV)</b>	<b>Temperança</b>	<b>15.</b> A minha chefia evita satisfazer os seus desejos às custas dos outros.
		<b>6.</b> A minha chefia comporta-se de maneira desinteressada, mesmo quando há oportunidades para maximizar o seu ganho próprio.
		<b>18.</b> A minha chefia prioriza os interesses organizacionais em detrimento dos seus próprios interesses.
		<b>5.</b> A minha chefia minimiza o sucesso pessoal para evitar desconfortar outros menos bem-sucedidos.
	<b>Justiça</b>	<b>9.</b> A minha chefia distribui recursos valiosos de maneira justa.
		<b>1.</b> A minha chefia respeita os interesses e os direitos individuais ao distribuir responsabilidades.
		<b>12.</b> A minha chefia resolve conflitos de maneira justa e objetiva.
	<b>Prudência</b>	<b>10.</b> A minha chefia exerce um bom raciocínio ao decidir na melhor forma de direccionar as ações.
		<b>14.</b> A minha chefia avalia de forma eficiente e eficaz os requisitos exigidos por qualquer situação.
		<b>11.</b> A minha chefia compreende a complexidade da maioria das situações ao fazer julgamentos.
		<b>8.</b> A minha chefia usa apenas os recursos necessários para responder às exigências de qualquer situação.
	<b>Humanidade</b>	<b>17.</b> A minha chefia mostra preocupações com as necessidades dos subordinados.
		<b>7.</b> A minha chefia mostra preocupação e cuidado com os colegas.
<b>2.</b> A minha chefia expressa preocupação pelos infortúnios dos outros.		

#### 4.4.2. Empenhamento afetivo

O empenhamento afetivo foi mensurado através de um instrumento previamente desenvolvido e validado por Rego *et al.* (Rego et al., 2011; Rego & Souto, 2004). Os indivíduos foram convidados a reportar o grau em que cada uma das cinco afirmações (Tabela 5) se lhes aplicava, mediante uma escala tipo Likert de 7 pontos (1: “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” a 7: “A afirmação aplica-se completamente a mim”).

**Tabela 6**

*Itens de operacionalização da variável Empenhamento Afetivo*

Variável	Item
<b>Empenhamento afetivo (EA)</b>	1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.
	2. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.
	3. Sinto-me “parte da família” da minha organização.
	4. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.
	5. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.

#### **4.4.3. Intenção de *turnover***

A intenção de *turnover* foi mensurada através de um instrumento previamente desenvolvido e validado por Peters, Jackofsky e Salter (1981). Os indivíduos foram convidados a reportar o grau em que cada uma das quatro afirmações (Tabela 6) se lhes aplicava, mediante uma escala tipo Likert de 7 pontos (1: “Não se aplica rigorosamente nada a mim” a 7: “Aplica-se completamente a mim”).

**Tabela 7**

*Itens de operacionalização da variável Intenção de Turnover*

Variável	Item
<b>Intenção de <i>turnover</i> (IT)</b>	1. Estou a pensar deixar o meu emprego.
	2. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.
	3. É provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.
	4. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.

#### 4.4.4. Desempenho individual

O desempenho individual foi mensurado através de um instrumento previamente desenvolvido por Staples, Hlland e Higgins (1999) e redigido/adaptado por Rego e Pina e Cunha (2008). Os indivíduos foram convidados a reportar o seu grau de concordância face às quatro afirmações (Tabela 7), mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Discordo totalmente” a 5: “Concordo totalmente”).

**Tabela 8**

*Itens de operacionalização da variável Desempenho Individual*

Variável	Item
<b>Desempenho individual (DI)</b>	1. Sou um/a funcionário/a eficaz.
	2. Estou satisfeito/a com a qualidade do trabalho que desempenho.
	3. Os meus colegas vêem-me como alguém muito produtivo.
	4. A minha chefia direta vê-me como um/a funcionário/a eficaz.

#### 4.5. Aperfeiçoamento das escalas

Após a recolha e o tratamento dos dados, efetuou-se análises de consistência interna (avaliadas pelo Alpha de Cronbach) e de dimensionalidade (avaliadas pela Análise Fatorial Exploratória).

##### **4.5.1. Estudo da consistência interna das escalas (Alpha de Cronbach) e da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial Exploratória)**

A análise da consistência interna das escalas, avaliada pelo Alpha de Cronbach, tem como propósito medir a fiabilidade ou o grau de consistência interna dos itens utilizados para representar as escalas. O valor do Alpha de Cronbach pode, então, variar entre 0 e 1, sendo que valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória.

Neste estudo, três das quatro variáveis utilizadas (Liderança Virtuosa, Empenhamento Afetivo e Intenção de *Turnover*) apresentam valores de Alphas de Cronbach que variam entre 0,914 e 0,948, o que traduz uma muito boa consistência interna. Por sua vez, a variável Desempenho Individual exibe um valor de Alpha de Cronbach de 0,767 que, apesar de mais baixo que as outras três variáveis, é considerado de consistência interna boa.

No sentido de se aferir a dimensionalidade das variáveis, procedeu-se à análise fatorial exploratória. Esta técnica estatística permite quantificar a preponderância da relação estrutural entre as variáveis. Assim sendo, para que a análise fatorial exploratória seja mais eficaz/útil, o ideal é que cada uma das variáveis originais esteja altamente correlacionada com um e um só fator e fracamente correlacionada com os restantes.

A estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é o procedimento mais utilizado para avaliar o grau de adequação dos dados à aplicação da análise fatorial. Tendo em conta que os valores de KMO obtidos foram superiores a 0,945, torna-se claro que existe uma muito boa correlação entre as variáveis. Por outro lado, o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, mostrando que há relação significativa entre pelo menos duas variáveis.

Perante estes resultados, pode-se depreender que a análise fatorial é apropriada, prosseguindo-se com a mesma.

Neste estudo recorreu-se, portanto, ao método de Análise de Componentes Principais (ACP), uma técnica de análise fatorial exploratória que tem por finalidade analisar os dados utilizados com vista à sua redução, à eliminação de sobreposições e à escolha das formas mais representativa de dados. Segundo Pestana e Gageiro (2014), trata-se de um método estatístico multivariado que possibilita a transformação de um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si noutro conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas, designadas por fatores/componentes principais. Esta análise tem, assim, como intuito reduzir a complexidade da interpretação dos dados e verificar a proporção da variância total das variáveis que são explicadas pelos fatores comuns (deve ser, pelo menos, de 60% para ser considerada aceitável). A variância total explicada neste estudo é de 68,714%.

Os coeficientes (*factor loadings*) que definem cada uma das novas variáveis são selecionados de modo a permitir que as componentes principais expliquem a variação

máxima dos dados originais e não estejam correlacionadas entre si. O *software* IBM SPSS *Statistics* permite vários métodos de rotação das variáveis, dos quais poderá resultar a identificação de diferentes fatores. Nesta análise fatorial, o procedimento *varimax* foi o método de rotação utilizado. São considerados significativos os *loadings* (F) iguais ou superiores a 0,5.

No que se refere às comunalidades ( $h^2$ ), verificou-se na Escala da Liderança Virtuosa a existência de itens com baixos valores (LV\_5: A minha chefia minimiza o sucesso pessoal para evitar desconfortar outros menos bem-sucedidos; LV\_6: A minha chefia comporta-se de maneira desinteressada, mesmo quando há oportunidades para maximizar o seu ganho próprio; LV\_8: A minha chefia usa apenas os recursos necessários para responder às exigências de qualquer situação; LV\_15: A minha chefia evita satisfazer os seus desejos às custas dos outros; e LV\_18: A minha chefia prioriza os interesses organizacionais em detrimento dos seus próprios interesses), pelo que se depreendeu que não estavam a contribuir para a medida de valor e, por isso, foram extraídos. Nas restantes escalas (Empenhamento Afetivo, Intenção de *Turnover* e Desempenho Individual), todos os itens apresentaram comunalidades superiores a 0,5, pelo que se mantiveram todos os itens.

A tabela 8 apresenta os resultados da Análise Fatorial das escalas e Alpha de Cronbach, com o método das componentes principais como método de extração dos fatores e o método *varimax* como método de rotação dos fatores.

**Tabela 9**

*Resultados da Análise Fatorial Exploratória e Alpha de Cronbach*

Variável	Item	Descrição	$h^2$	F1	F2	F3	F4
Liderança Virtuosa	LV_3	A minha chefia age com iniciativa de forma sustentada, mesmo diante de riscos pessoais.	0,615	0,746			
	LV_4	A minha chefia é capaz de falar sobre questões de injustiça e convicção pessoal, mesmo que arrisque uma demissão.	0,501	0,693			

	LV_13	A minha chefia envolve-se em projetos de longo prazo e que valham a pena, mesmo que arrisque a sua reputação pessoal.	0,508	0,693			
	LV_16	A minha chefia lidera mudanças fundamentais, embora possam implicar sacrifício e risco pessoais.	0,573	0,717			
	LV_9	A minha chefia distribui recursos valiosos de maneira justa.	0,639	0,764			
	LV_1	A minha chefia respeita os interesses e os direitos individuais ao distribuir responsabilidades.	0,663	0,754			
	LV_12	A minha chefia resolve conflitos de maneira justa e objetiva.	0,690	0,792			
	LV_10	A minha chefia exerce um bom raciocínio ao decidir na melhor forma de direcionar as ações.	0,681	0,781			
	LV_14	A minha chefia avalia de forma eficiente e eficaz os requisitos exigidos por qualquer situação.	0,700	0,803			
	LV_11	A minha chefia compreende a complexidade da maioria das situações ao fazer julgamentos.	0,669	0,790			
	LV_17	A minha chefia mostra preocupações com as necessidades dos subordinados.	0,737	0,808			
	LV_7	A minha chefia mostra preocupação e cuidado com os colegas.	0,695	0,797			
	LV_2	A minha chefia expressa preocupação pelos infortúnios dos outros.	0,610	0,723			
Empenhamento Afetivo	EA_1	Importo-me realmente com o destino da minha organização.	0,678		0,774		
	EA_2	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	0,837		0,836		

	EA_3	Sinto-me “parte da família” da minha organização.	0,811		0,794		
	EA_4	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	0,735		0,746		
	EA_5	Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	0,708		0,701		
<i>Intenção de Turnover</i>	IT_1	Estou a pensar deixar o meu emprego.	0,845			0,843	
	IT_2	É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	0,874			0,883	
	IT_3	É provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	0,892			0,891	
	IT_4	Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	0,760			0,806	
<i>Desempenho Individual</i>	DI_1	Sou um/a funcionário/a eficaz.	0,577				0,725
	DI_2	Estou satisfeito/a com a qualidade do trabalho que desempenho.	0,575				0,736
	DI_3	Os meus colegas vêem-me como alguém muito produtivo.	0,641				0,784
	DI_4	A minha chefia direta vê-me como um/a funcionário/a eficaz.	0,652				0,726
<b>Nº itens</b>			13	5	4	4	
<b>Alpha de Cronbach</b>			0,948	0,914	0,938	0,767	

Variância Explicada ( $\Sigma = 68,714\%$ )

KMO = 0,946

Teste da esfericidade de Bartlett = 7226,406\*\*\*  $p\text{-value} = 0,000$

## 5. Análise e discussão dos resultados

---

Neste capítulo apresentam-se os resultados estatísticos do estudo empírico efetuado. Pretende-se, assim, compreender em que medida a liderança virtuosa contribui para o reforço do empenhamento afetivo e se este, por sua vez, impacta na intenção de *turnover* e no desempenho individual dos colaboradores. Para isso, realizar-se-á uma análise dos dados em termos de médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Spearman. Posteriormente, seguir-se-á uma análise com base nos modelos de regressão linear.

### 5.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

A Tabela 9 expõe as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis. Atendendo à amplitude da escala usada (1-5), pode considerar-se que os indivíduos percebem os seus líderes como moderadamente virtuosos ( $M=3,60$ ;  $DP=0,84$ ). Considerando a respetiva amplitude escalar (1-7), verifica-se que os indivíduos tendem a reportar um elevado nível de empenhamento afetivo ( $M=5,32$ ;  $DP=1,40$ ) e um nível moderado de intenção de *turnover* ( $M=3,39$ ;  $DP=2,05$ ). As cotações do desempenho individual podem também ser consideradas elevadas ( $M=4,07$ ;  $DP=0,56$ ), tendo em conta a amplitude da escala usada (1-5).

Em seguida, analisou-se as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Spearman. Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. Quanto maior for o valor do coeficiente, maior será a relação linear entre as variáveis, ou seja, quando a variável independente aumenta, a variável dependente tende a aumentar. Quando o valor se aproxima de -1, significa que existe uma relação linear inversa, ou seja, quando uma variável aumenta, a outra diminui. No entanto, se o valor for próximo de zero, significa que as variáveis estão fracamente associadas, não existindo relação linear (Pestana & Gageiro, 2014).

É possível constatar que todas as variáveis do estudo se encontram significativamente associadas. Especificamente, verifica-se que a liderança virtuosa está correlacionada de forma negativa e significativa com a intenção de *turnover* ( $\rho=-0,470^{**}$ ) e de forma positiva e significativa com o empenhamento afetivo ( $\rho=0,544^{**}$ ) e com o

desempenho individual ( $\rho=0,250^{**}$ ). Neste sentido, os resultados sugerem que quanto maiores as percepções de liderança virtuosa, maior o empenhamento afetivo e o desempenho individual e menor a intenção de abandono da organização. Por seu lado, o empenhamento afetivo encontra-se correlacionado de forma positiva e significativa com o desempenho individual ( $\rho=0,436^{**}$ ) e de forma negativa e significativa com a intenção de *turnover* ( $\rho=-0,539^{**}$ ), fazendo prever que os colaboradores com maior empenhamento afetivo denotam melhores desempenhos individuais e menores intenções de saída.

Do conjunto de variáveis sociodemográficas analisadas, verifica-se que a variável *antiguidade\_chefia* se relaciona de forma positiva e significativa com o empenhamento afetivo ( $\rho=0,180^{**}$ ) e com o desempenho individual ( $\rho=0,211^{**}$ ), ou seja, os indivíduos que trabalham há mais tempo com a chefia tendem a estar mais afetivamente empenhados, denotando, simultaneamente, um maior desempenho individual; a variável *idade* relaciona-se de forma negativa e significativa com a liderança virtuosa ( $\rho=-0,105^*$ ), sugerindo que os colaboradores mais velhos tendem a perceber os seus líderes como pouco virtuosos; e a variável *antiguidade\_organização* relaciona-se de forma positiva e significativa com o empenhamento afetivo ( $\rho=0,198^{**}$ ) e com o desempenho individual ( $\rho=0,180^{**}$ ), fazendo prever que os indivíduos que trabalham há mais anos na organização denotam maior empenhamento afetivo e desempenho individual. As restantes variáveis (*frequência\_interação – chefia*, *habilidades literárias* e *dimensão*) não se revelaram significativamente associadas às variáveis em estudo (todos os  $p>0,05$ ). Como tal, nas análises posteriores apenas se considerou a *antiguidade\_chefia*, a *idade* e a *antiguidade\_organização*.

**Tabela 10***Médias, Desvios-Padrão e Correlações*

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Antiguidade – chefia (a)	1,73	0,78	–									
2. Frequência_interação – chefia (b)	1,38	0,74	0,123*	–								
3. Idade (c)	2,73	0,85	0,387**	0,194**	–							
4. Habilitações Literárias (d)	3,13	0,78	-0,048	-0,039	-0,171**	–						
5. Antiguidade – organização (e)	1,98	0,94	0,792**	0,161**	0,480**	-0,099	–					
6. Dimensão (f)	3,48	1,32	0,033	0,063	0,009	0,062	0,115*	–				
7. Liderança Virtuosa	3,60	0,84	0,012	-0,081	-0,105*	0,074	-0,051	-0,074	–			
8. Empenhamento Afetivo	5,32	1,40	0,180**	0,003	0,070	0,018	0,198**	-0,027	0,544**	–		
9. Intenção de <i>Turnover</i>	3,39	2,05	-0,028	0,030	-0,013	-0,004	0,002	0,067	-0,470**	-0,539**	–	
10. Desempenho Individual	4,07	0,56	0,211**	-0,021	0,089	-0,042	0,180**	-0,014	0,250**	0,436**	-0,148**	–

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

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

(a) 1: Menos de 1 ano; 2: Entre 1 e 5 anos; 3: Entre 6 e 10 anos; 4: Mais de 10 anos

(b) 1: Diária; 2: Semanal; 3: Quinzenal; 4: Mensal

(c) 1: Menos de 20 anos; 2: Entre 20 e 29 anos; 3: Entre 30 e 39 anos; 4: Entre 40 e 49 anos; 5: Mais de 50 anos

(d) 1: Até ao 9ºano; 2: Entre o 10º e o 12ºano; 3: Bacharelato/Licenciatura; 4: Mestrado; 5: Doutoramento

(e) 1: Menos de 1 ano; 2: Entre 1 e 5 anos; 3: Entre 6 e 10 anos; 4: Mais de 10 anos

(f) 1: Micro (menos de 10 trabalhadores); 2: Pequena (10 a 50); 3: Média (51 a 249); 4: Grande (250 a 500); 5: Muito Grande (mais de 500 trabalhadores)

## 5.2. Relação existente entre as variáveis

Neste estudo pretende-se analisar o efeito da liderança virtuosa num conjunto de atitudes e comportamentos de trabalho, nomeadamente no empenhamento afetivo, na intenção de *turnover* e no desempenho individual dos colaboradores. Pretende-se, também, analisar a relação destas atitudes e comportamentos de trabalho entre si.

Para tal, recorreu-se aos modelos de regressão linear para efetuar a análise dos dados. O modelo de regressão linear é um modelo estatístico utilizado para prever o comportamento de uma variável dependente (Y) a partir de uma ou mais variáveis independentes (X). Quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão (Pestana & Gageiro, 2014).

Segundo Malhotra (2010), estes modelos servem, então, para determinar se as variáveis independentes explicam uma variação significativa na variável dependente, ou seja, se existe relação entre elas; determinar a intensidade da relação entre as variáveis do estudo; determinar a equação matemática que relaciona as variáveis independentes e dependentes; e prever os valores da variável dependente.

Contudo, a inferência e estimação a partir de um modelo de regressão linear só é válida se se verificarem os seguintes pressupostos:

- 1) Normalidade dos resíduos;
- 2) Homocedasticidade dos resíduos;
- 3) Ausência de autocorreção dos resíduos (é necessário validar apenas para dados recolhidos sequencialmente ou em intervalos de tempo de igual amplitude).

Analisando o pressuposto da normalidade dos resíduos, através da justaposição do histograma dos resíduos à curva normal, verifica-se que os desvios existentes não são consideráveis em relação à curva normal, seguindo todos eles uma distribuição normal (Anexo 2).

Relativamente à homocedasticidade (ou variância constante dos resíduos), verifica-se que as relações entre os resíduos estudantizados ( $Y=S_{resid}$ ) e os resíduos estandardizados ( $X=Z_{pred}$ ), nos gráficos de dispersão *Scatterplot*, apresentam um padrão não aleatório em relação ao eixo horizontal zero (Anexo 2). Com isto, conclui-se que também este pressuposto é verificado.

### 5.2.1. Relação entre liderança virtuosa e empenhamento afetivo, intenção de *turnover* e desempenho individual

A tabela 10 exibe os resultados das análises de regressão efetuadas para o empenhamento afetivo, para a intenção de *turnover* e para o desempenho individual, com a liderança virtuosa colocada como variável independente. Deste modo, testaram-se as hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> e H<sub>3</sub>. Numa primeira etapa foram inseridas as variáveis de controlo (antiguidade\_chefia, idade e antiguidade\_organização) que se encontravam significativamente correlacionadas com as variáveis em estudo. Na segunda etapa, foi inserida a variável liderança virtuosa para se identificar a variância adicional por ela explicada.

**Tabela 11**

*Regressões hierárquicas: Relação entre Liderança Virtuosa e Empenhamento Afetivo, Intenção de Turnover e Desempenho Individual*

		Empenhamento Afetivo	Intenção de Turnover	Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Antiguidade – chefia	0,068	-0,114	0,144
	Idade	-0,077	-0,016	-0,043
	Antiguidade – organização	0,171*	0,097	0,058
	Teste F	4,965**	0,717	3,837*
	R <sup>2</sup> ajustado	0,032	-0,002	0,023
<b>2ª Etapa</b>	Antiguidade – chefia	0,000	-0,055	0,110
	Idade	-0,008	-0,078	-0,008
	Antiguidade – organização	0,223**	0,051	0,084
	Liderança Virtuosa	0,537***	-0,476***	0,269***
	Teste F	42,453***	26,423***	10,169***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,314	0,219	0,092
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,282	0,217	0,069

\* p < 0,05    \*\* p < 0,01    \*\*\* p < 0,001

No que diz respeito às variáveis de controlo, verifica-se que: (i) a variável *antiguidade\_organização* se relaciona de forma positiva e significativa com o empenhamento afetivo, fazendo prever que os indivíduos que trabalham há mais anos na organização denotam maior empenhamento afetivo.

No que concerne ao modelo de análise, verifica-se que:

- (i) O empenhamento afetivo apresenta um valor de F de 42,453 significativo ao nível de 0,000. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre estas variáveis. Os resultados indicam, assim, que a liderança virtuosa explica 28% de variância única do empenhamento afetivo;
- (ii) A intenção de *turnover* apresenta um valor de F de 26,423 significativo ao nível de 0,000, logo também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre as variáveis. Os resultados indicam, assim, que a liderança virtuosa explica 22% de variância única da intenção de *turnover*;
- (iii) O desempenho individual apresenta um valor de F de 10,169 significativo ao nível de 0,000, pelo que também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre as variáveis. Os resultados indicam, assim, que a liderança virtuosa explica 7% de variância única do desempenho individual.

Já o poder explicativo da liderança virtuosa para o empenhamento afetivo, intenção de *turnover* e desempenho individual é forte, pois os betas na regressão ( $\beta_1=0,537$ ;  $\beta_2=-0,476$ ;  $\beta_3=0,269$ ) são significativos para um nível de significância de 0,000.

Os resultados expostos mostram, por isso, que os dados suportam as hipóteses  $H_1$ ,  $H_2$  e  $H_3$ .

## 5.2.2. Relação entre empenhamento afetivo e intenção de *turnover* e desempenho individual

A tabela 11 exibe os resultados das análises de regressão efetuadas para a intenção de *turnover* e para o desempenho individual, com o empenhamento afetivo colocado como variável independente. Deste modo, testaram-se as hipóteses  $H_4$  e  $H_5$ .

**Tabela 12**

*Regressões hierárquicas: Relação entre Empenhamento Afetivo e Intenção de Turnover e Desempenho Individual*

		Intenção de <i>Turnover</i>	Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Antiguidade – chefia	-0,114	0,144
	Idade	-0,016	-0,043
	Antiguidade – organização	0,097	0,058
	Teste F	0,717	3,837*
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,002	0,023
<b>2ª Etapa</b>	Antiguidade – chefia	-0,076	0,116
	Idade	-0,060	-0,011
	Antiguidade – organização	0,194**	-0,012
	Empenhamento Afetivo	-0,568***	0,413***
	Teste F	41,457***	21,696***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,308	0,186
	$\Delta R^2$ ajustado	0,306	0,163

\*  $p < 0,05$     \*\*  $p < 0,01$     \*\*\*  $p < 0,001$

Neste modelo de análise verifica-se que:

- (i) A intenção de *turnover* apresenta um valor de F de 41,457 significativo ao nível de 0,000. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é

estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre estas variáveis. Os resultados apontam, assim, que o empenhamento afetivo explica 31% de variância única da intenção de *turnover*;

- (ii) O desempenho individual apresenta um valor de F de 21,696 significativo ao nível de 0,000, pelo que também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre as variáveis. Os resultados indicam, assim, que o empenhamento afetivo explica 16% de variância única do desempenho individual.

Já o poder explicativo do empenhamento afetivo para a intenção de *turnover* e desempenho individual é forte, pois os betas na regressão ( $\beta_4=-0,568$ ;  $\beta_5=0,413$ ) são significativos para um nível de significância de 0,000.

Os resultados expostos mostram, por isso, que os dados suportam as hipóteses  $H_4$  e  $H_5$ .

### **5.2.3. Mediação do empenhamento afetivo nas relações entre liderança virtuosa e intenção de *turnover* e liderança virtuosa e desempenho individual**

Foram realizados testes de mediação para se compreender em que medida o empenhamento afetivo medeia as relações entre a liderança virtuosa e a intenção de *turnover* e a liderança virtuosa e o desempenho individual. Utilizou-se como técnica de análise principal o teste de Baron e Kenny (1986) com vista a validar as mediações obtidas.

Segundo estes autores, uma variável funciona como mediadora quando ela altera a relação entre a variável independente e a variável dependente, agindo como um canal através do qual a variável independente influencia a variável dependente.

Contudo, para haver mediação é necessário que as seguintes condições sejam satisfeitas:

- 1) A variável independente (Liderança Virtuosa) explique a variável dependente (Intenção de *Turnover* e Desempenho Individual);

- 2) A variável independente (Liderança Virtuosa) explique a variável mediadora (Empenhamento Afetivo);
- 3) A variável mediadora (Empenhamento Afetivo) explique a variável dependente (Intenção de *Turnover* e Desempenho Individual);
- 4) Quando se introduzem na regressão as variáveis independentes (Liderança Virtuosa) e mediadora (Empenhamento Afetivo) na predição da variável dependente (Intenção de *Turnover* e Desempenho Individual), o poder preditivo da variável independente baixa (mediação parcial) ou reduz-se a zero (mediação total).

Verifica-se, por isso, que as condições (1), (2) e (3) do teste de Baron e Kenny (1986) são satisfeitas, conforme apresentado nos subcapítulos anteriores. Assim sendo, os resultados das análises de regressão efetuados estão contemplados na tabela 12.

**Tabela 13**

*Mediação do Empenhamento Afetivo nas relações entre Liderança Virtuosa e Intenção de Turnover e Liderança Virtuosa e Desempenho Individual*

		Intenção de <i>Turnover</i>	Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Antiguidade – chefia	-0,114	0,144
	Idade	-0,016	-0,043
	Antiguidade – organização	0,097	0,058
	Teste F	0,717	3,837*
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,002	0,023
<b>2ª Etapa</b>	Antiguidade – chefia	-0,055	0,110
	Idade	-0,078	-0,008
	Antiguidade – organização	0,051	0,084
	Liderança Virtuosa	-0,476***	0,269***
	Teste F	26,423***	10,169***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,219	0,092
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,217	0,069

<b>3ª Etapa</b>	Antiguidade – chefia	-0,055	0,110
	Idade	-0,081	-0,005
	Antiguidade – organização	0,148*	0,000
	Liderança Virtuosa	-0,242***	0,067
	Empenhamento Afetivo	-0,436***	0,376***
	Teste F	39,663***	17,655***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,347	0,187
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,128	0,095

\* p < 0,05    \*\* p < 0,01    \*\*\* p < 0,001

Neste modelo de análise verifica-se que:

- (i) O empenhamento afetivo medeia a relação entre a liderança virtuosa e a intenção de *turnover*. Contudo, apenas se cumpre a condição de mediação parcial: quando a variável empenhamento afetivo é inserida na regressão, a liderança virtuosa continua a apresentar poder preditivo significativo (o beta desce de -0,476, p<0,001 para -0,242, p<0,001);
- (ii) O empenhamento afetivo medeia a relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual. Contudo, cumpre a condição de mediação total: quando a variável empenhamento afetivo é inserida na regressão, a liderança virtuosa deixa de apresentar poder preditivo significativo (o beta desce de 0,269, p<0,001 para 0,067, ns).

Recorreu-se, ainda, ao teste de Sobel (1982) com o objetivo de perlustrar mais evidência para a mediação, além dos procedimentos recomendados por Baron e Kenny (1986). Segundo os critérios deste teste, verificou-se que, de facto, o empenhamento afetivo medeia as relações entre a liderança virtuosa e a intenção de *turnover* (z= -6,738, p= 0,000) e a liderança virtuosa e o desempenho individual (z= 6,316, p= 0,000).

Os resultados expostos mostram, por isso, que os dados suportam as hipóteses H<sub>6</sub> e H<sub>7</sub>.

## 6. Conclusão

---

### 6.1. Considerações finais

Conforme sustentado anteriormente, o poder preditivo da liderança virtuosa para o empenhamento afetivo é forte, mostrando que os indivíduos, ao perceberem virtuosidade, se revelam mais empenhados afetivamente para com a organização, seja porque se envolvem, porque sentem que a relação é valiosa ou porque se identificam com ela. Os resultados convergem, assim, com a evidência teórica (Rego & Souto, 2004; Rhee et al., 2006; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Ribeiro & Rego, 2010) que sugere que os indivíduos tendem a agir reciprocamente com maior empenhamento afetivo quando se apercebem que as práticas organizacionais são motivadas por preocupação genuína e respeito para com eles. Tendo em conta o exposto, verifica-se que a hipótese 1 foi suportada.

#### **H<sub>1</sub>: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo dos colaboradores**

A evidência que os dados permitem extrair aponta também para o papel positivo que a liderança virtuosa exerce na intenção de *turnover*. Os resultados vão ao encontro do que tem sido obtido, por exemplo, a propósito dos climas autenticizantes (Rego & Pina e Cunha, 2008), da justiça organizacional (Freire et al., 2013) e da espiritualidade nas organizações (Rego et al., 2007). Pelo exposto se compreende que um ambiente de trabalho positivo, respeitoso, apoiante e autenticizante incrementa o apoio organizacional percebido, a confiança nos superiores e as percepções de justiça. Sentindo-se assim reconhecidos intelectual e emocionalmente, e sentindo o dever de agir reciprocamente, é presumível que os indivíduos se empenhem mais no trabalho, devam maiores esforços em prol da organização e sintam menos desejos de a abandonar. Assim sendo, conclui-se que a hipótese 2 foi suportada.

#### **H<sub>2</sub>: A liderança virtuosa relaciona-se negativamente com a intenção de *turnover* dos colaboradores**

Embora denote menor potencial explicativo, também a liderança virtuosa prediz o desempenho individual dos colaboradores. Os resultados são, então, consistentes com a literatura (Cameron et al., 2004; Pina e Cunha et al., 2013; Ribeiro et al., 2013) que sugere que a liderança virtuosa gera atitudes e emoções mais positivas (e.g., os indivíduos tornam-se mais criativos e ficam mais vigorosos, mais resilientes, mais proativos e mais capazes de estabelecer relações sociais proveitosas para a realização de problemas) e dificulta a emergência de atitudes e comportamentos negativos. Uma das consequências pode ser a melhoria do desempenho individual e, concludentemente, organizacional. À luz do exposto, verifica-se que a hipótese 3 foi suportada.

### **H<sub>3</sub>: A liderança virtuosa relaciona-se positivamente com o desempenho individual dos colaboradores**

Os resultados revelam uma conexão entre o empenhamento afetivo e a intenção de *turnover*, mostrando que os indivíduos mais empenhados afetivamente denotam menos vontade/intenção de abandonarem a organização. Tal como diversa literatura tem sugerido (Cardoso, Castro, & Gomes, 2011; Gomes et al., 2010b; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego, 2003), quanto mais um indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização, maior o desejo pessoal de se manter enquanto membro da mesma, tornando-se, desta forma, menos predisposto e motivado na procura de alternativas de emprego. Neste contexto, verifica-se que a hipótese 4 foi suportada.

### **H<sub>4</sub>: O empenhamento afetivo dos colaboradores relaciona-se negativamente com a sua intenção de *turnover***

O empenhamento afetivo exerce igualmente um papel central no desempenho individual, revelando que os indivíduos que se sentem afetivamente ligados à organização são os que denotam melhores níveis de desempenho. Os resultados convergem com alguns dados teóricos e empíricos (Cardoso et al., 2011; Meyer & Allen, 1996; Rego, 2003b, 2003a), mostrando que quanto mais confiança, apego e lealdade os colaboradores sentirem, melhores cidadãos da organização serão. Tais processos contribuem, assim, para que os indivíduos desenvolvam laços afetivos que os impelem a cumprir adequadamente, com zelo e profissionalismo, as funções que lhes são atribuídas, e a

contribuírem voluntariamente para o bem da organização, através do desempenho de funções que não lhes são exigidas (mais CCO). Face ao exposto, verifica-se que a hipótese 5 foi suportada.

**H<sub>5</sub>: O empenhamento afetivo dos colaboradores relaciona-se positivamente com o seu desempenho**

Os resultados do presente estudo mostram que a liderança virtuosa reduz significativamente as intenções de *turnover*, sendo essa relação parcialmente mediada pelo empenhamento afetivo. Na senda da evidência teórica e empírica (Gomes et al., 2010a, 2010b) este resultado parece sugerir que o envolvimento e apoio que os colaboradores percebem advir da organização se encontra associado ao fortalecimento dos sentimentos de pertença e de identificação com a organização que reduzem, por seu turno, as intenções de abandono da mesma. Nesta ótica, verifica-se que a hipótese 6 foi suportada.

**H<sub>6</sub>: O empenhamento afetivo desempenha um papel mediador na relação entre a liderança virtuosa e a intenção de *turnover* dos colaboradores**

Os resultados sugerem também que o empenhamento afetivo detém um estatuto mediador nas relações entre a liderança virtuosa e o desempenho individual dos colaboradores. Tais resultados são consistentes com estudos (Rego et al., 2007; Ribeiro, 2009) que têm demonstrado que os indivíduos sentem que trabalhar numa organização virtuosa lhes possibilita integrar o seu *self* completo (físico, mental, emocional e espiritual) na organização, assumindo o trabalho mais como uma “vocação” do que como um “mero emprego” que, por sua vez, os torna mais afetivamente ligados às suas organizações, mais empenhados em melhorar o desempenho organizacional e, por essa via, ou nessas circunstâncias, mais produtivos na prossecução dos objetivos. Como tal, verifica-se que a hipótese 7 foi suportada.

**H<sub>7</sub>: O empenhamento afetivo desempenha um papel mediador na relação entre a liderança virtuosa e o desempenho individual dos colaboradores**

## 6.2. Implicações para a gestão

O mundo encontra-se hoje perante uma nova realidade em que o potencial humano assume um papel influente enquanto agente diferenciador para o crescimento económico. Trabalhar assim exige indivíduos bem preparados, corretamente formados e motivados, o que só se consegue se se souber fazer um “casamento” feliz entre as capacidades, competências e motivações dos indivíduos e o trabalho que se lhes tem para oferecer.

É neste enquadramento que se assiste a uma viragem no campo da psicologia positiva, no qual se privilegia o estudo da benevolência, da excelência e da autenticidade. Para além do impacto que tais práticas têm sobre os *stakeholders* externos, possuem claramente um efeito positivo na imagem e na satisfação dos seus colaboradores, potenciando o desenvolvimento de comportamentos favoráveis nos contextos de trabalho.

Assim, um líder que pretende atuar virtuosamente pode ficar mais capacitado para tal se tomar em atenção várias abordagens, reflexões e propostas. Numa enunciação simples, será potencialmente virtuoso se tomar em conta determinadas regras, se contribuir para o alcance de objetivos sociais, ambientais e económicos, e se estiver impregnado de virtudes (e.g., coragem, temperança, justiça, prudência e humanidade).

Por exemplo, a coragem ajuda-os a tomarem decisões desafiantes e difíceis, de modo honesto e ético; a temperança capacita-os para tomarem decisões de modo cauteloso e sábio; a justiça permite-lhes cultivar a confiança, a cooperação e o respeito pela dignidade humana; a prudência permite-lhes ponderar devidamente as decisões e pesar as consequências dos seus atos; e a humanidade ajuda-os a promoverem relacionamentos cooperativos e confiáveis e a zelarem pelos outros.

Contudo, e enquanto características individuais, estas qualidades adquirem uma importância ainda maior quando as organizações, e designadamente os líderes, tendem a promover ambientes de socialização, formação e desenvolvimento que reforcem as condutas virtuosas. A ilação é clara: só assim será possível promover uma força de trabalho afetivamente empenhada, motivada a permanecer na organização e a se esforçar por apresentar elevados níveis de desempenho individual e de comportamentos de cidadania. Caso contrário, podem surgir atritos que conduzem a problemas disciplinares ou ao abandono da organização pelos indivíduos desajustados da cultura virtuosa.

### **6.3. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

Este estudo padece de algumas limitações que permitem deixar em aberto alguns pontos de partida para futuras investigações. Em primeiro lugar, foi inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável. Estudos futuros poderão abranger amostras com características mais controladas e testar se, por exemplo, os resultados empíricos se replicam noutras culturas e/ou se são contingentes do setor de atividade em que operam as organizações. Em segundo lugar, e embora os riscos de variância do método comum não devam ser negligenciados, os dados recolhidos em simultâneo e na mesma fonte parecem ser uma ameaça à validade do estudo. Uma alternativa seria recolher os dados em momentos temporalmente distanciados e/ou utilizar um método de dupla fonte. Isto poderia reduzir a tendência dos respondentes para procurarem similitudes nas questões e manterem a consistência das respostas. É também possível que o fenómeno da desejabilidade social esteja presente neste tipo de questões, que podem ser respondidas com o propósito de apresentar uma boa imagem de si mesmo. Por último, importa ressaltar que somente o empenhamento afetivo foi testado como variável mediadora. Outras variáveis mediadoras poderão futuramente ser consideradas, tais como os comportamentos de cidadania organizacional, o contrato psicológico, as emoções positivas, a saúde e o bem-estar ou o *PsyCap*. Teria sido igualmente pertinente testar o grau em que algumas características pessoais (e.g., bondade, confiança, gratidão, honestidade, motivação e resiliência) moderam as relações entre a liderança virtuosa e as variáveis dependentes.

Pesem embora as referidas limitações, considera-se que a evidência empírica aqui exposta contribui para o enriquecimento da literatura no âmbito dos movimentos dos “estudos organizacionais positivos”. Estão, assim, lançados os alicerces para que novas pesquisas testem a premissa implícita nesta investigação: a de que a liderança virtuosa permite conciliar a “saúde” organizacional com a saúde física e psicológica dos indivíduos.

## Referências

---

- Alzola, M. (2015). Virtuous Persons and Virtuous Actions in Business Ethics and Organizational Research. *Business Ethics Quarterly*, 25(3), 287–318. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.24>
- Arjoon, S., Turriago-Hoyos, A., & Thoene, U. (2018). Virtuousness and the Common Good as a Conceptual Framework for Harmonizing the Goals of the Individual, Organizations, and the Economy. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 143–163. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2969-6>
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037 // 0022-3514.51.6.1173>
- Bischak, D., & Woiceshyn, J. (2015). Leadership Virtues Exposed : Ethical Leadership Lessons From Leading in Rock Climbing. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 248–259. <https://doi.org/10.1177/1548051815617629>
- Borman, W. (1991). Job Behavior, Performance, and Effectiveness. In Dunnette, M., & Hough, L. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 271–326). Consulting Psychologists Press.
- Brandão, C. (2010). *O desempenho individual de dirigentes de topo da Administração Pública portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Bright, D., Cameron, K., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
- Bright, D., Winn, B., & Kanov, J. (2014). Reconsidering Virtue: Differences of Perspective in Virtue Ethics and the Positive Social Sciences. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 445–460. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1832-x>
- Brislin, R. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Brown, J. (2011). The Building of a Virtuous Transformational Leader. *The Journal of*

*Virtues & Leadership*, 2(1), 6–14.

- Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181–1200. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148>
- Cameron, K. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. In Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 48–65). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Cameron, K., & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. In Cameron, K., & Spreitzer, G. (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 231–243). Oxford University Press.
- Cardoso, L., Souza de Castro, C., & Gomes, D. (2011). Organizações, comprometimento e identificação: semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspectiva de integração. In Gomes, D. (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 353–376). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191–206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Caza, A., Barker, B., & Cameron, K. (2004). Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169–178.
- Crossan, M., Byrne, A., Seijts, G., Reno, M., Monzani, L., & Gandz, J. (2017). Toward a Framework of Leader Character in Organizations. *Journal of Management Studies*, 54(7), 986–1018. <https://doi.org/10.1111/joms.12254>
- Dalton, D., Krackhardt, D., & Porter, L. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 716–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.6.716>
- Dawson, D. (2018). Organisational Virtue, Moral Attentiveness, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility in Business: The Case of UK HR Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 765–781. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2987-4>
- Ferreira, V. (2018). *A Relação da Liderança Responsável com o Compromisso Afetivo, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Desempenho Individual*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Instituto Politécnico de Leiria.
- Freire, M., Semedo, A. S., & Ribeiro, N. (2013). O impacto da justiça organizacional nas intenções de turnover : um estudo em Portugal e Cabo-Verde. In Lobo, F. (Ed.),

*Proceedings of I International Congress of Work and Organizational Psychology* (pp. 108–130). Universidade Católica Portuguesa.

- Ghigliione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito : teoria e prática*. Celta Editora.
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. G. das. (2010a). E quando os efectivos pretendem sair? Contributo para a compreensão do processo psicológico subjacente às intenções de abandono. *VII Simpósio Nacional de Investigação Em Psicologia*, 2164–2178.
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. G. das. (2010b). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: papel mediador da implicação organizacional. In Meirinhos, V., & Vaz, E. (Eds.), *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 239–253). Editorial Novembro.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(00\)00043-x](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(00)00043-x)
- Guimarães, M., Ferreira, M. C., & Pereira, M. (2019). Evidências iniciais de validade da escala de liderança virtuosa. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 36, 1–10. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e170101>
- Hackett, R., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868–899. <https://doi.org/10.1108/00251741211227564>
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 143–151. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00201>
- Ko, I., & Rea, P. (2016). Leading with virtue in the VUCA world. In Osland, J., Li, M., & Mendenhall, M. (Eds.), *Advances in Global Leadership* (Vol. 9, pp. 375–397). Emerald Group Publishing Limited.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6<sup>a</sup> Edition). Pearson.
- Manz, C., Anand, V., Joshi, M., & Manz, K. (2008). Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 385–392. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.009>
- Manz, C., & Manz, K. (2014). Virtuous leadership made manifest through education-focused philanthropy: An introduction. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 11(3), 194–195. <https://doi.org/10.1080/14766086.2014.918401>
- Manz, C., Manz, K., Adams, S., & Shipper, F. (2011). Sustainable performance with

- values-based shared leadership: A case study of a virtuous organization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 284–296. <https://doi.org/10.1002/CJAS.184>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., & Allen, N. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, M., Sison, A., & Ferrero, I. (2018). How Positive and Neo-Aristotelian Leadership Can Contribute to Ethical Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 390–403. <https://doi.org/10.1002/cjas.1511>
- Mobley, W. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111–116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Moreira, H. (2009). *Qualidade de vida no trabalho, empenhamento organizacional afectivo e intenção de turnover: que relações se estabelecem?: estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2019). We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership Quarterly*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>
- Newstead, T., Macklin, R., Dawkins, S., & Martin, A. (2018). What is virtue? Advancing the conceptualization of virtue to inform positive organizational inquiry. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 443–457. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0162>
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Palanski, M., Cullen, K., Gentry, W., & Nichols, C. (2015). Virtuous Leadership: Exploring the Effects of Leader Courage and Behavioral Integrity on Leader

- Performance and Image. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 297–310. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2317-2>
- Pearce, C., Waldman, D., & Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 3(1/2), 60–77. <https://doi.org/10.1080/14766080609518611>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais* (6<sup>a</sup> Edição). Edições Sílabo.
- Peters, L., Jackofsky, E., & Salter, J. (1981). Predicting turnover: a comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 89–98.
- Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 33(4), 349–359. <https://doi.org/10.14417/ap.1022>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313–328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rego, A. (2003a). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902003000400003>
- Rego, A. (2003b). Empenhamento organizacional: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior. *Revista de Administração Da Universidade de São Paulo*, 38(4), 298–313.
- Rego, A., Cunha, M. P. e., & Clegg, S. R. (2012). *The Virtues of Leadership: Contemporary Challenges for Global Managers*. Oxford University Press.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201–218. <https://doi.org/10.1108/15365430480000510>
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2011). *Liderança - A Virtude está no Meio*. Actual Editora.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e

comprometimento organizacional. *RAE Eletrônica*, 6(2), 1–27. <https://doi.org/10.1590/s1676-56482007000200003>

- Rego, A., Ribeiro, N., & Pina e Cunha, M. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Rego, A., Ribeiro, N., Pina e Cunha, M., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902004000300004>
- Rego, A., Souto, S., & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7–36.
- Rhee, S.-Y., Dutton, J., & Bagozzi, R. (2006). Making Sense of Organizational Actions in Response to Tragedy: Virtue Frames, Organizational Identification and Organizational Attachment. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(1/2), 34–59.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Ribeiro, N. (2009). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional*. Tese de doutoramento em Gestão Industrial. Universidade de Aveiro.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Virtuosidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. In Vaz, E., & Meirinhos, V. (Eds.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas* (pp. 285–303). Editorial Novembro.
- Ribeiro, N., Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2013). *A Virtude nas Organizações - Fonte de progresso e sustentabilidade*. Publicações Sinais de Fogo.
- Riggio, R., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal*, 62(4), 235–250. <https://doi.org/10.1037/a0022286>
- Rosse, J., & Hulin, C. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324–347. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). O Papel da Felicidade na Relação entre a Liderança Autêntica e Criatividade. *Revista Psicologia*, 31(2), 202–209. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i6.2372>
- Sobel, M. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312. <https://doi.org/10.2307/270723>

- Solís, E. R. R., & Monroy, V. I. B. (2015). Between love and war: the effects of affective commitment in organizational politics and organizational performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(2), 69–92.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In Sonnentag, S. (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1–25). Kindle Edition.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Thun, B., & Kelloway, E. K. (2011). Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 270–283. <https://doi.org/10.1002/CJAS.216>
- Valério, A. E. (2019). “Queremos assegurar a melhor experiência de emprego.” *Revista Human*, 30–32.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Wang, G., & Hackett, R. (2016). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Anexo 1 - Questionário

---

Caro/a participante,

Vimos solicitar a sua participação num estudo que está presentemente a ser realizado por uma equipa de investigadoras do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) e do Instituto Politécnico de Leiria (IPL).

O objetivo do estudo é compreender a opinião de trabalhador/as sobre alguns aspetos da sua situação no trabalho, incluindo a relação com a chefia, o desempenho individual e o bem-estar no trabalho.

Para participar no estudo basta que se encontre a trabalhar há, pelo menos, três meses para a mesma entidade patronal e trabalhe sob a supervisão de uma chefia. As suas respostas são importantes pois permitirão um aprofundamento do conhecimento sobre estas temáticas. Quanto mais pessoas participarem na pesquisa, mais robustos serão os resultados encontrados.

O questionário é composto por dois conjuntos de questões, um sobre a sua chefia e outro sobre si e a sua situação no trabalho. As suas respostas são completamente anónimas, voluntárias, confidenciais e destinam-se unicamente ao estudo em questão. Não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião sincera interessa.

Pedimos que leia atentamente cada uma das questões e respetivas instruções de resposta. O tempo de resposta ao questionário ronda os 10-15 minutos. Para cada questão deve indicar a resposta que melhor corresponde à sua opinião.

Caso tenha algum comentário, dúvida ou sugestão, poderá contactar-nos através do endereço de e-mail: [patricia.duarte@iscte-iul.pt](mailto:patricia.duarte@iscte-iul.pt) ou [neuza.ribeiro@ipleiria.pt](mailto:neuza.ribeiro@ipleiria.pt)

Muito obrigada pela sua colaboração,

Neuza Ribeiro & Daniela Gomes – Instituto Politécnico de Leiria

Patrícia Duarte & Leonor Fráguas – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

## PARTE 1 – A SUA CHEFIA

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

Não

Sim

Há quantos anos trabalha com esta chefia? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

Qual a frequência de interação com a sua chefia direta?

Diária

Semanal

Quinzenal

Mensal

A sua chefia direta é:

Do sexo masculino

Do sexo feminino

Abaixo encontra um conjunto de afirmações sobre a sua chefia direta. Pedimos-lhe que reflita sobre as atitudes e comportamentos dessa pessoa e refira em que medida cada uma das afirmações se aplicam à mesma, assinalando uma das cinco alternativas possíveis. Pronuncie-se sobre como a sua chefia direta realmente é, e não como gostaria que fosse.

A minha chefia:

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	
1	2	3	4	5	
respeita os interesses e direitos individuais ao distribuir responsabilidades.	1	2	3	4	5
expressa preocupação pelos infortúnios dos outros.	1	2	3	4	5
age com iniciativa de forma sustentada, mesmo diante de riscos pessoais.	1	2	3	4	5
é capaz de falar sobre questões de injustiça e convicção pessoal, mesmo que arrisque uma demissão.	1	2	3	4	5
minimiza o sucesso pessoal para evitar desconfortar outros menos bem-sucedidos.	1	2	3	4	5
comporta-se de maneira desinteressada, mesmo quando há oportunidades para maximizar o seu ganho próprio.	1	2	3	4	5
mostra preocupação e cuidado com os colegas.	1	2	3	4	5
usa apenas os recursos necessários para responder às exigências de qualquer situação.	1	2	3	4	5
distribui recursos valiosos de maneira justa.	1	2	3	4	5
exerce um bom raciocínio ao decidir na melhor forma de direcionar as ações.	1	2	3	4	5
compreende a complexidade da maioria das situações ao fazer julgamentos.	1	2	3	4	5
resolve conflitos de maneira justa e objetiva.	1	2	3	4	5
envolve-se em projetos de longo prazo e que valham a pena, mesmo que arrisque a sua reputação pessoal.	1	2	3	4	5
avalia de forma eficiente e eficaz os requisitos exigidos por qualquer situação.	1	2	3	4	5
evita satisfazer os seus desejos às custas dos outros.	1	2	3	4	5
lidera mudanças fundamentais, embora possam implicar sacrifício e risco pessoais.	1	2	3	4	5
mostra preocupações com as necessidades dos subordinados.	1	2	3	4	5
prioriza os interesses organizacionais em detrimento dos seus próprios interesses.	1	2	3	4	5

## PARTE 2 – A SUA SITUAÇÃO NO TRABALHO

Tendo em conta o que sente em relação à organização em que trabalha, indique em que medida cada uma das frases abaixo se aplicam a si. Escolha de 1 a 7 a opção que melhor se adequa à sua situação.

A afirmação <b>não se aplica rigorosamente nada</b> a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação <b>aplica-se completamente</b> a mim	
1	2	3	4	5	6	7	
Importo-me realmente com o destino da minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me “parte da família” da minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
Estou a pensar deixar o meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
É provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5	6	7
Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5	6	7

Pense na forma como você habitualmente age no seu trabalho. Use a escala apresentada para responder a cada afirmação, escolhendo de 1 a 5 a que melhor se adequa a si.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente			
1	2	3	4	5			
Sou um/a funcionário/a eficaz.			1	2	3	4	5
Estou satisfeito/a com a qualidade do trabalho que desempenho.			1	2	3	4	5
Os meus colegas vêem-me como alguém muito produtivo.			1	2	3	4	5
A minha chefia direta vê-me como um/a funcionário/a eficaz.			1	2	3	4	5

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são confidenciais. Assinale a resposta mais adequada à sua situação.

	Feminino	Masculino
Sexo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Idade

Escolaridade completa

Até ao 9º ano

Entre o 10º e o 12º ano

Bacharelato / Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Qual o seu vínculo à organização?

Proprietário/a

É trabalhador/a efetivo/a na organização

Tem um contrato a prazo

Trabalha no regime de temporário ou outsourcing

Estágio

Outra situação

Há quantos anos trabalha nesta organização? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

Exerce um cargo de chefia (departamento/secção/serviço/equipa)?

<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Sim
---------------------------	---------------------------

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

- micro (menos de 10 trabalhadores)
- pequena (10 a 50)
- média (51 a 249)
- grande (250-500)
- muito grande (mais de 500 trabalhadores)

A organização em que trabalha é:

- Privada
- Público-privada
- Pública

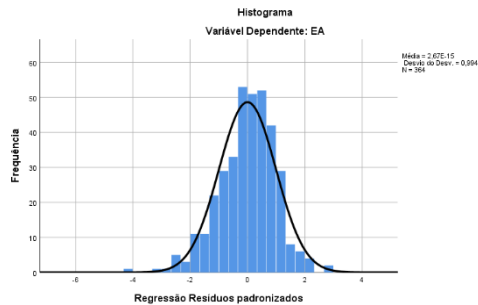
A organização em que trabalha tem:

- fins lucrativos
- Fins não lucrativos

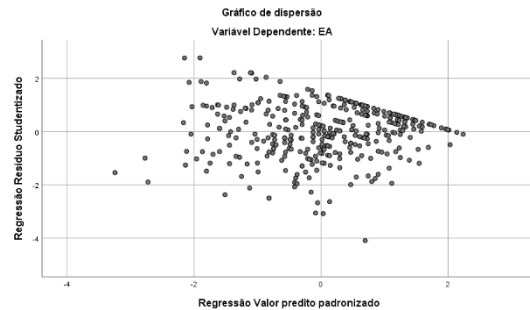
Em que setor de atividade opera a organização?

- primário (ex: agricultura, pecuária, pesca, apicultura)
- secundário (ex: indústria, construção civil, obras públicas)
- terciário (ex: saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo)
- outro

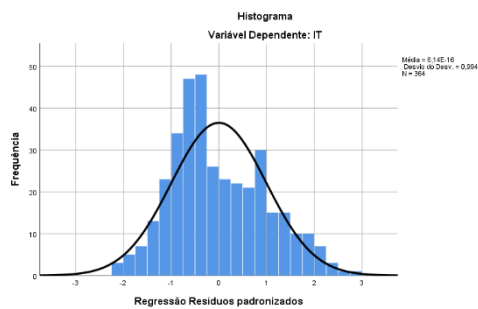
## Anexo 2 – Histogramas e *Scatterplots*



**Figura 2:** Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo, variável independente Liderança Virtuosa



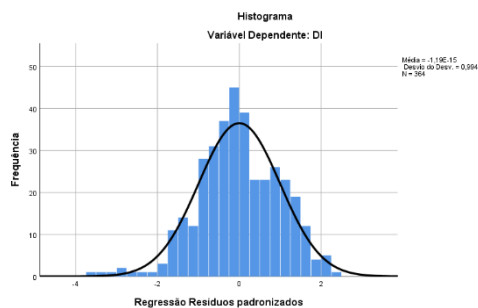
**Figura 3:** *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente Empenhamento Afetivo, variável independente Liderança Virtuosa



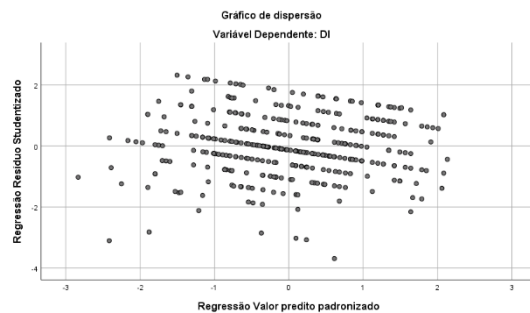
**Figura 4:** Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de *Turnover*, variável independente Liderança Virtuosa



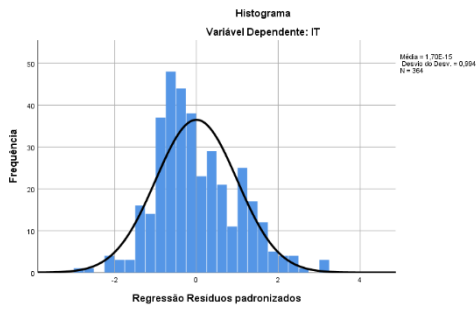
**Figura 5:** *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de *Turnover*, variável independente Liderança Virtuosa



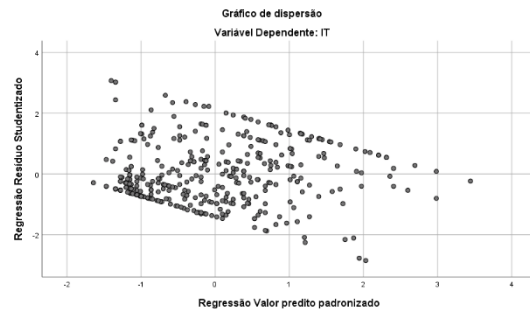
**Figura 6:** Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Liderança Virtuosa



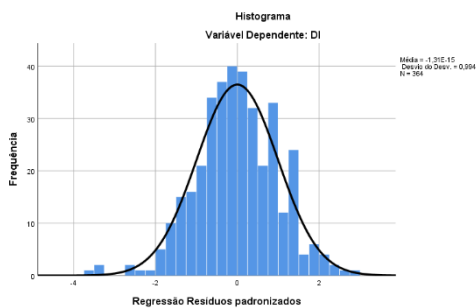
**Figura 7:** *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Liderança Virtuosa



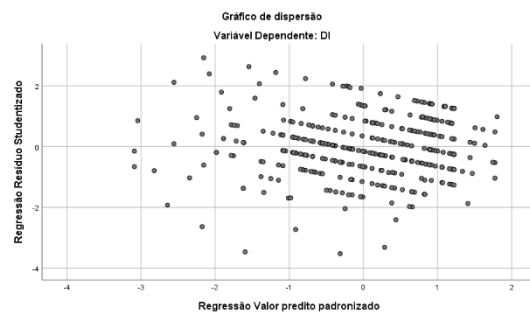
**Figura 8:** Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de *Turnover*, variável independente Empenhamento Afetivo



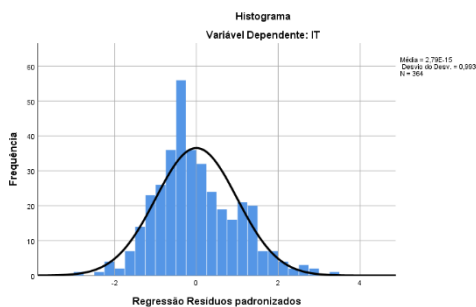
**Figura 9:** *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de *Turnover*, variável independente Empenhamento Afetivo



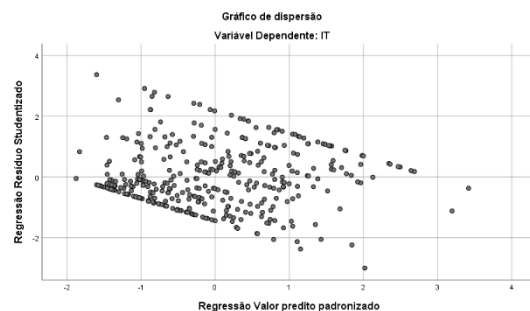
**Figura 10:** Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Empenhamento Afetivo



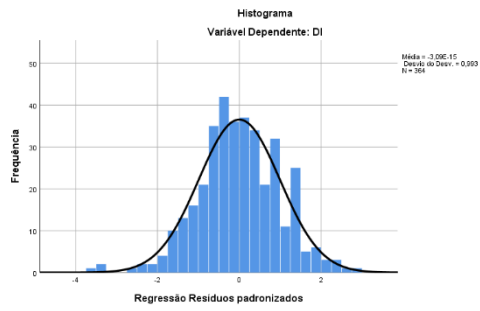
**Figura 11:** *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Empenhamento Afetivo



**Figura 12:** Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de *Turnover*, variável independente Empenhamento Afetivo e Liderança Virtuosa



**Figura 13:** *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de *Turnover*, variável independente Empenhamento Afetivo e Liderança Virtuosa



**Figura 14:** Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Empenhamento Afetivo e Liderança Virtuosa



**Figura 15:** Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Desempenho Individual, variável independente Empenhamento Afetivo e Liderança Virtuosa