

O Papel da Integridade Percebida do Líder no *Engagement* e na Retenção de Talentos.

Mónica Sofia Paulino

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Sara Lampreia Lopes, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE -
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2024

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O Papel da Integridade Percebida do Líder no *Engagement* e na Retenção de Talentos.

Mónica Sofia Paulino

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Sara Lampreia Lopes, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE -
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2024

*“Nobody said it was easy...
No one ever said it would be this hard”.*

(The Scientist, Coldplay)

Agradecimentos

Este trabalho é o culminar de anos de estudo, dedicação e superação, mas acima de tudo, é o reflexo do apoio incondicional que recebi de pessoas especiais ao longo desta jornada. Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha profunda gratidão à minha família, principalmente aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos, sejam eles de alegria ou de desafio. Vocês foram o meu porto seguro, oferecendo-me sempre palavras de encorajamento e o conforto de saber que nunca estou sozinha. A vossa fé em mim deu-me a força necessária para continuar, mesmo nos momentos em que duvidei de mim mesma. Obrigada por acreditarem nos meus sonhos e por serem o meu maior pilar.

Ao meu namorado, que ao longo desta caminhada foste um verdadeiro parceiro. A tua paciência e compreensão foram essenciais para que eu conseguisse enfrentar as dificuldades e manter o foco nos meus objetivos. Obrigada por estares sempre presente, por ouvires as minhas preocupações e por me incentivares a dar o meu melhor.

À minha orientadora, deixo o meu sincero agradecimento pela orientação precisa e pelos conselhos valiosos. A sua sabedoria, experiência e disponibilidade foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho. Obrigada por me guiar com tanto profissionalismo e pela sua confiança em mim, foi um incentivo constante para superar as minhas próprias expectativas.

Finalmente, quero dedicar esta dissertação a uma pessoa muito especial que já não está entre nós, mas que permanece viva no meu coração: o meu avô. Avô, foste uma das pessoas mais importantes na minha vida, e a tua ausência é sentida todos os dias. A tua sabedoria, o teu exemplo de vida e o amor que sempre me deste continuam a inspirar-me em tudo o que faço. Sinto a tua presença em cada passo que dou, e sei que estarás sempre a olhar por mim. Esta conquista é, em grande parte, também tua. Dedico-te esta dissertação com todo o meu amor e eterna gratidão, sabendo que onde quer que estejas, estarás orgulhoso de mim.

Resumo

Esta dissertação explora o impacto da integridade percebida do líder na retenção de talentos e no *engagement* no trabalho. O objetivo principal foi examinar como a integridade percebida do líder influencia a intenção de turnover e o *engagement*, com foco na retenção de talentos. Foram considerados ainda outros aspetos, como o tempo de trabalho com o supervisor de modo a compreender melhor se esta variável influenciaria a dinâmica entre a percepção da integridade do líder e a intenção de *turnover*. Com uma amostra de 145 colaboradores de diversos setores de atividade, os dados foram recolhidos através de três escalas: Escala de Intenção de Turnover, Escala de Integridade Percebida do Líder e *Utrecht Work Engagement Scale*. A análise indicou uma relação positiva inesperada entre a integridade percebida do líder e a intenção de turnover. Confirmou-se que o *engagement* no trabalho está negativamente relacionado com a intenção de turnover e que o *engagement* medeia a relação entre liderança e turnover. No entanto, o tempo de trabalho com o supervisor não moderou significativamente essa relação.

Este estudo sugere que, além da liderança eficaz, é crucial gerir as expectativas de carreira e fortalecer o *engagement* para garantir a retenção de talentos.

Palavras-chave: Integridade percebida do líder, Retenção de talentos, *Engagement* no trabalho, Intenção de *turnover*, Liderança.

Abstract

This dissertation explores the impact of perceived leader integrity on talent retention and work engagement. The main objective was to examine how perceived leader integrity influences turnover intention and engagement, with a focus on talent retention. Additional factors were also considered, such as the length of time working with the supervisor, to better understand whether this variable would influence the relationship between perceived leader integrity and turnover intention. Using a sample of 145 employees from various sectors, data were collected through three scales: the Turnover Intention Scale, the Perceived Leader Integrity Scale, and the Utrecht Work Engagement Scale. The analysis revealed an unexpected positive relationship between perceived leader integrity and turnover intention. It was confirmed that work engagement is negatively related to turnover intention and that engagement mediates the relationship between leadership and turnover. However, the length of time working with the supervisor did not significantly moderate this relationship.

This study suggests that, in addition to effective leadership, it is crucial to manage career expectations and strengthen engagement to ensure talent retention.

Keywords: Perceived leader integrity, Talent retention, Work engagement, Turnover intention, Leadership.

Índice

Agradecimentos	1
Resumo	i
Abstract.....	ii
Introdução	1
Capítulo I. Enquadramento Teórico	4
1.1. Impacto da Integridade percebida do líder na satisfação no trabalho.....	4
1.2. Liderança e Cultura Organizacional	5
1.3. Modelo Job Demands-Resources (JD-R)	6
1.4. O Papel da Liderança no <i>Engagement</i> dos Colaboradores	8
1.5. Modelo	10
Capítulo II. Método	12
2.1. Participantes.....	12
2.2. Instrumentos	13
2.3. Procedimento	14
2.4. Análise de Dados	15
Capítulo III. Resultados	17
3.1. Estatísticas Descritivas e Correlações	17
3.2. Análise das Hipóteses	18
Capítulo IV. Discussão	21
4.1. Liderança Percebida e Intenção de Turnover	21
4.2. <i>Engagement</i> no Trabalho e Intenção de Turnover.....	21
4.3. Efeito de Mediação do Engajamento no Trabalho	22
4.4. Mediação Moderada por número de anos com chefia atual	22
4.5. Implicações Teóricas e Práticas	22
4.6. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	23
Capítulo V. Conclusão.....	26

Referências	28
Anexos.....	34
Anexo A: Consentimento Informado	34
Anexo B: Questionário aplicado	35

Introdução

No panorama contemporâneo da gestão organizacional, as dinâmicas interligadas da eficácia da liderança, das estratégias de retenção de talentos e do envolvimento no trabalho tornaram-se áreas centrais de investigação. À medida que as empresas navegam pelas complexidades de uma economia global volátil e competitiva, a capacidade de cultivar e sustentar uma força de trabalho motivada e empenhada surge como um determinante crítico do sucesso organizacional.

A liderança, como pedra angular do comportamento organizacional, desempenha um papel fundamental na formação do ambiente de trabalho e na influência das atitudes e comportamentos dos funcionários (Lemoine et al., 2019). A liderança eficaz não só orienta a estratégia organizacional, mas também promove uma cultura de confiança, capacitação e inovação (Leroy et al., 2012). Neste contexto, os líderes que demonstram paixão e dedicação ao seu trabalho não são apenas influentes, mas também essenciais para inspirar e motivar as suas equipas (Kim & Beehr, 2019). A sua capacidade de alinhar metas individuais com objetivos organizacionais pode ter impacto significativo no envolvimento dos funcionários e nos resultados de desempenho (Bysted et al., 2013).

A retenção de talentos, por outro lado, refere-se às iniciativas estratégicas empregadas pelas organizações para atrair, desenvolver e reter funcionários qualificados (Hancock et al., 2013). No mercado competitivo de hoje, onde uma força de trabalho qualificada é um ativo valioso, estratégias eficazes de retenção são cruciais para manter a continuidade e promover uma força de trabalho estável e produtiva (Hom et al., 2017). As organizações que investem na criação de um ambiente de trabalho favorável, oferecendo oportunidades de crescimento e reconhecendo as contribuições dos funcionários têm maior probabilidade de mitigar a rotatividade e aumentar a lealdade dos funcionários (Presbitero et al., 2015).

O *engagement* no trabalho representa o investimento emocional e cognitivo que os funcionários exercem nas suas funções (Saks, 2019). Funcionários engajados não estão apenas comprometidos com suas tarefas, mas também podem apresentar níveis mais elevados de produtividade, criatividade e comportamentos de cidadania organizacional (Bakker et al., 2014). A promoção do envolvimento no trabalho através de práticas de liderança e políticas organizacionais serve como um catalisador para melhorar o desempenho organizacional geral e a sustentabilidade da organização (Xu et al., 2021).

Neste contexto, esta dissertação pretende explorar a interação entre a eficácia da liderança, as estratégias de retenção de talentos e o *engagement* no trabalho no contexto das organizações.

Ao examinar como os comportamentos de liderança e as políticas organizacionais contribuem para promover uma força de trabalho motivada e comprometida, este estudo procura fornecer *insights* sobre práticas eficazes que promovam a resiliência organizacional e a vantagem competitiva em ambientes de trabalho dinâmicos. Para guiar esta investigação e proporcionar uma estrutura clara para a análise, esta dissertação apresenta as seguintes questões de investigação:

1. De que forma a integridade percebida do líder influencia o *engagement* no trabalho e as estratégias de retenção de talentos nas organizações modernas?
2. De que forma o nº de anos com a chefia afeta o *engagement* e a intenção de *turnover*?

Esta questão visa explorar de que maneira a percepção da integridade dos líderes impacta o *engagement* dos funcionários e a eficácia das políticas de retenção implementadas pelas organizações. Esta análise considera como a integridade percebida pode afetar o comprometimento dos colaboradores e a eficácia das estratégias de retenção.

A inovação deste trabalho reside na abordagem integrada da interação entre a integridade percebida do líder, o *engagement* no trabalho e as estratégias de retenção de talentos, e como essas variáveis afetam a retenção de talentos em ambientes de negócios dinâmicos. Embora existam estudos que abordam cada um desses aspetos isoladamente, esta dissertação propõe uma análise abrangente que considera a interconexão entre variáveis. Esta análise não pretende investigar apenas a influência direta da integridade percebida do líder no *engagement* e na retenção, mas também como essas relações podem interagir de modo a impactar o fenómeno da retenção de talentos.

Uma das contribuições inovadoras deste estudo é a inclusão do número de anos com a atual chefia como uma variável moderadora. Esta variável tem sido pouco explorada no contexto das relações entre integridade percebida, *engagement* e retenção de talentos. Estudos recentes, como o de Ng e Sorensen (2008), demonstram que o tempo de relacionamento com a chefia pode influenciar significativamente o comportamento dos subordinados, afetando, por exemplo, a confiança e o *engagement* no trabalho. A inclusão dessa variável permite testar se o número de anos sob a liderança atual pode amplificar ou reduzir os efeitos da integridade percebida sobre o *engagement* e, consequentemente, sobre a retenção de talentos, fornecendo uma visão mais detalhada das dinâmicas em ambientes organizacionais.

Desta forma, a abordagem integrada deste estudo, ao considerar múltiplas dimensões (integridade percebida, *engagement*, retenção de talentos e tempo de relação com a chefia), oferece uma compreensão mais completa e integrada dos mecanismos que influenciam a retenção de talentos. Essa perspectiva única não só avalia o impacto direto da integridade percebida do líder no *engagement* e na retenção, mas também como essas variáveis interagem e são influenciadas por outros fatores, como o tempo de relacionamento com a chefia. Assim, este estudo constrói uma base sólida para entender as estratégias de retenção de talentos em cenários de negócios que estão em constante evolução.

Capítulo I. Enquadramento Teórico

1.1. Impacto da Integridade percebida do líder na satisfação no trabalho

A percepção da liderança por parte dos trabalhadores está muito ligada à sua satisfação profissional global. Yukl (2013) salienta que os líderes que demonstram empatia, comunicação eficaz e apoio ao crescimento profissional dos seus trabalhadores tendem a ser percebidos de forma mais favorável e esta percepção positiva traduz-se numa maior satisfação no trabalho, o que acaba por ser um fator determinante para a retenção dos colaboradores. Quando os colaboradores percebem os seus líderes como solidários e atenciosos, é mais provável que estes se sintam valorizados e satisfeitos com as suas funções.

Estudos recentes exploram ainda mais o impacto da percepção da liderança na satisfação no trabalho. Segundo Aboramadan et al. (2021), líderes que apresentam qualidades transformacionais, como por exemplo fornecer apoio individualizado e incentivar o desenvolvimento dos funcionários, aumentam significativamente a satisfação no trabalho e indicam ainda que os trabalhadores que percebem os seus líderes como transformacionais têm maior probabilidade de experimentar um ambiente de trabalho positivo, levando a níveis mais elevados de satisfação no trabalho e compromisso organizacional.

Complementarmente, o estudo de Eva et al. (2019) enfatiza a importância da liderança servidora em influenciar a satisfação no trabalho uma vez que os líderes servidores priorizam as necessidades de seus funcionários, promovendo uma cultura de confiança e apoio. A pesquisa mostra que os trabalhadores que percebem os seus líderes como líderes servidores relatam uma maior satisfação no trabalho devido ao ambiente de apoio e capacitação e esse tipo de liderança garante que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados, o que é essencial para sua satisfação e retenção geral no trabalho.

Lee et al. (2020) destaca também o papel da liderança ética na formação da satisfação no trabalho uma vez que os líderes éticos são considerados justos e criam uma cultura organizacional transparente e confiável. Os colaboradores que consideram os seus líderes éticos têm maior probabilidade de ter uma alta taxa de satisfação no trabalho porque se sentem respeitados e tratados de forma justa e essa percepção de comportamento ético por parte dos líderes fortalece a confiança dos funcionários na organização, levando a uma maior satisfação no trabalho e à redução das intenções de *turnover*.

A integridade percebida do líder, em particular, desempenha um papel crucial na satisfação no trabalho. Lemoine et al. (2019) definem a integridade percebida como a congruência entre os valores professados pelo líder e as suas ações, criando um ambiente de confiança e

respeito mútuo. Os funcionários que percebem que os seus líderes são íntegros são mais propensos a relatar uma maior satisfação no trabalho, uma vez que a integridade percebida diminui a incerteza e aumenta a previsibilidade nas interações diárias. Este alinhamento de valores promove um forte compromisso organizacional, uma vez que os empregados sentem que podem confiar nos seus líderes para atuarem de forma ética e justa.

O estudo de Leroy et al. (2012), mostra que a integridade percebida de um líder influencia diretamente a motivação intrínseca dos funcionários. Quando os trabalhadores percebem que os seus líderes agem com integridade, é mais provável que se envolvam em comportamentos proactivos e se sintam mais motivados para contribuir para os objetivos organizacionais. Isso se reflete em um clima organizacional positivo, onde os funcionários se sentem capacitados e valorizados, resultando em níveis mais altos de satisfação no trabalho e uma diminuição nas intenções de rotatividade.

Por fim, a pesquisa de Mayer et al. (2009), destaca que a integridade percebida é um fator mediador na relação entre liderança e satisfação no trabalho. Em ambientes de trabalho onde a integridade é valorizada, é mais provável que os funcionários relatem maior bem-estar e se sintam parte de uma cultura organizacional saudável. Isto não só melhora a satisfação no trabalho, como também promove uma cultura de lealdade e de empenho, o que é essencial para a retenção de talentos.

Resumindo, a percepção de integridade de um líder não é apenas um fator isolado, mas interage com várias dimensões da liderança que afetam diretamente a satisfação no trabalho. Esta sólida compreensão da integridade percebida sublinha a sua importância não só para a satisfação dos trabalhadores, mas também para a sua retenção e motivação, o que é vital num ambiente empresarial em constante evolução.

1.2.Liderança e Cultura Organizacional

A cultura promovida pela liderança dentro de uma organização desempenha um papel significativo na retenção de talentos. Schein (2010) defende que os líderes moldam a cultura organizacional através das suas ações, das suas decisões e das suas interações com os trabalhadores e por isso, uma cultura organizacional positiva, caracterizada pela inclusão, pelo reconhecimento e por oportunidades de crescimento, pode aumentar o empenho dos colaboradores e a retenção dos mesmos na organização. Os líderes que promovem uma cultura de confiança, colaboração e aprendizagem contínua criam assim um ambiente em que os trabalhadores se sentem valorizados e têm maior probabilidade de ficar.

Para além de Schein, pesquisas recentes destacam também a influência crítica da liderança na cultura organizacional e na retenção de trabalhadores. Segundo Kotrba et al. (2012), os líderes que priorizam uma cultura de apoio e inclusiva aumentam significativamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos funcionários. O seu estudo destaca que comportamentos de liderança inclusivos, como a promoção da diversidade e a igualdade de oportunidades, acabam por contribuir para uma cultura positiva no local de trabalho. Isto, por sua vez, promove um sentimento de pertença entre os colaboradores, o que é essencial para reter os melhores talentos e quando os funcionários percebem que suas contribuições são reconhecidas e valorizadas, é mais provável que permaneçam comprometidos com a organização.

Groysberg et al. (2018) enfatizam que os líderes que cultivam uma cultura adaptativa e inovadora podem reter talentos de forma eficaz, revelando que no atual ambiente empresarial que está sempre em rápida mudança, os funcionários são atraídos para organizações que incentivam a criatividade e a flexibilidade e, portanto, os líderes que capacitam os funcionários a experimentar, assumir riscos e contribuir para projetos inovadores criam um ambiente de trabalho dinâmico que atrai e retém indivíduos de alto desempenho. Esta abordagem não só aumenta o moral dos funcionários, mas também garante que a organização permaneça competitiva e resiliente face às mudanças.

1.3. Modelo Job Demands-Resources (JD-R)

De acordo com o modelo JD-R, a interação entre exigências e recursos é crucial. A existência de recursos adequados no posto de trabalho pode atuar como um amortecedor contra o stress causado por exigências elevadas e está associada a níveis mais elevados de empenho e satisfação. Este aumento do empenhamento, por sua vez, pode reduzir as intenções de rotatividade, uma vez que os trabalhadores se sentem mais valorizados e satisfeitos com o seu trabalho.

O modelo JD-R é particularmente relevante quando se considera a retenção de talentos, uma vez que realça a importância de equilibrar as exigências do trabalho com a disponibilização de recursos suficientes para apoiar o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Ao criar um ambiente de trabalho que ofereça apoio e oportunidades de desenvolvimento, as organizações podem aumentar o empenhamento dos colaboradores e, conseqüentemente, reduzir as taxas de rotatividade.

Além disso, é importante considerar o *engagement* dos colaboradores como um recurso valioso no contexto do modelo JD-R. O *engagement* é caracterizado por uma conexão emocional

e cognitiva intensa com o trabalho, que resulta numa maior disposição em dedicar-se às atividades da organização. Os colaboradores que se sentem comprometidos com o trabalho não demonstram apenas uma produtividade superior, como também tendem a apresentar um melhor desempenho geral. Esse compromisso pode ser visto como um recurso que permite aos colaboradores enfrentar as exigências do trabalho de forma mais eficaz. Segundo Schaufeli e Bakker (2004), o *engagement* traduz-se em três componentes principais: vigor, dedicação e absorção, que contribuem para o bem-estar e a resiliência no ambiente de trabalho.

O vigor refere-se à energia e à disposição física e mental para realizar as tarefas, enquanto a dedicação envolve um sentido de significado e entusiasmo pelo trabalho. Por outro lado, a absorção é caracterizada pela total imersão nas atividades, onde os colaboradores perdem a noção do tempo devido à intensa concentração. Estes componentes interagem entre si e criam um ciclo virtuoso em que o aumento do *engagement* pode levar a um desempenho elevado, o que, por sua vez, vem reforçar a motivação e o compromisso com a organização.

Os ambientes que promovem a autonomia, o reconhecimento e o desenvolvimento pessoal fomentam o *engagement*, criando assim um ciclo positivo que melhora a performance e reduz a intenção de rotatividade, como por exemplo, a autonomia, que permite que os colaboradores sintam que têm controlo sobre as suas tarefas e decisões, o que é fundamental para o desenvolvimento de um forte senso de pertença à organização. O reconhecimento, por sua vez, não valida apenas o esforço dos colaboradores, como também aumenta a sua motivação intrínseca, o que leva a um maior compromisso com os objetivos da empresa.

É também importante considerar o papel das práticas de liderança na promoção do *engagement*, uma vez que líderes que oferecem feedback positivo, acabam por orientar e apoiar os seus colaboradores na perante os desafios e tendem posteriormente a cultivar um ambiente de trabalho onde o *engagement* se torna mais forte. Este apoio pode ser crucial, especialmente nos momentos considerados de elevada pressão ou exigências, uma vez que ajuda os colaboradores a manterem-se focados e motivados.

Assim, a presença de recursos, incluindo o *engagement*, atua como um moderador entre as exigências do trabalho e os efeitos negativos do stress.

Concluindo, investir em estratégias que aumentem o engajamento resulta em benefícios mútuos: as organizações observam melhorias no desempenho e na satisfação dos colaboradores, enquanto estes últimos se sentem valorizados e realizados no seu trabalho. Este ciclo de valorização e retorno positivo solidifica a importância do *engagement* como um recurso no contexto do modelo JD-R, estabelecendo um ambiente onde todos podem prosperar.

1.4.O Papel da Liderança no *Engagement* dos Colaboradores

O envolvimento dos colaboradores é um fator crítico que acaba por influenciar a retenção, e a liderança desempenha um papel fundamental na promoção do envolvimento. Schaufeli e Bakker (2004) definem o envolvimento dos funcionários como um estado de espírito positivo e gratificante relacionado ao trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção, ou seja, funcionários engajados têm uma maior probabilidade de serem produtivos, comprometidos e por consequência dispostos a permanecer na organização.

Pesquisas recentes continuam a sublinhar a importância do envolvimento dos funcionários no sucesso organizacional e, de acordo com Harter et al. (2002), os líderes que priorizam o *engagement* dos funcionários criam um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados e motivados para contribuir com seus melhores esforços. A sua meta-análise mostra que os colaboradores empenhados apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho e de compromisso organizacional, que são cruciais para reduzir as taxas de rotatividade.

Além disso, o estudo de Saks (2019) enfatiza o papel dos comportamentos de liderança no aumento do envolvimento dos colaboradores. Os líderes que demonstram comportamentos de apoio, fornecem orientações claras e reconhecem as contribuições dos funcionários contribuem significativamente para promover o envolvimento. Essa relação positiva entre liderança e *engagement* garante que os funcionários se sintam conectados ao seu trabalho e motivados para atingir os objetivos organizacionais.

Christian et al. (2011) examina o impacto do apoio organizacional no *engagement* dos funcionários e, descobriram que as organizações que investem em práticas de liderança de apoio, tais como oportunidades de formação e desenvolvimento, e iniciativas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, acabam por promover níveis mais elevados de envolvimento entre os funcionários e, colaboradores engajados sentem uma sensação de alinhamento com os valores e objetivos organizacionais, levando a uma maior satisfação no trabalho e a menores intenções de *turnover*.

À luz desta análise, é então plausível assumir que a percepção de um ambiente organizacional favorável e de práticas de liderança positivas pode influenciar significativamente a retenção de talentos. A integridade do líder quando é percebida de forma positiva, é caracterizada pelo apoio, reconhecimento e incentivo ao desenvolvimento profissional, que por sua vez pode aumentar o envolvimento dos colaboradores e, consequentemente, reduzir a intenção de rotatividade.

Em particular, um clima organizacional que promova a saúde e o bem-estar no local de trabalho através de políticas e práticas que incentivem um ambiente de trabalho saudável pode moderar a relação entre a autonomia no trabalho e a exaustão emocional e quando os trabalhadores sentem que têm autonomia para gerir as suas tarefas e horários, e isso é apoiado por um ambiente que dá prioridade ao seu bem-estar, a probabilidade de exaustão emocional diminui. Esta redução da exaustão emocional contribui para a retenção dos trabalhadores, uma vez que estes se sentem mais satisfeitos e menos propensos a procurar outras oportunidades de emprego.

Por isso e após toda a revisão da literatura sobre a problemática do estudo, são propostas as seguintes hipóteses para explorar estas relações em maior pormenor:

H1: A integridade percebida do líder está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*.

H2: O *engagement* no trabalho está negativamente relacionado com a intenção de *turnover*.

H3: O *engagement* no trabalho medeia a relação entre a integridade percebida do líder e a intenção de *turnover*.

H4: O número de anos de trabalho direto com o atual gestor modera a relação entre a integridade percebida do líder e a intenção de *turnover* mediada pelo *engagement* no trabalho.

Estas hipóteses visam explorar a complexidade das relações entre a integridade percebida do líder, o *engagement* no trabalho e a rotatividade dos colaboradores, destacando o papel crucial do ambiente organizacional na retenção de talentos. A compreensão destas dinâmicas é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção de talentos que promovam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores dentro da organização.

1.5.Modelo

No seguimento da apresentação das hipóteses em estudo, segue-se uma representação gráfica do modelo conceptual de investigação.

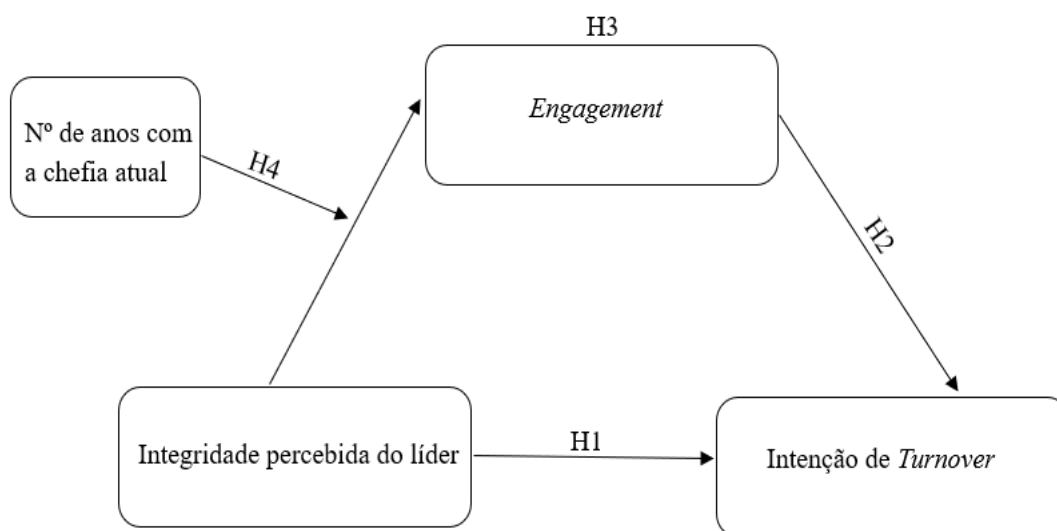


Figura 1. Modelo de Investigação

Esta página foi deixada intencionalmente em branco

Capítulo II. Método

2.1. Participantes

O estudo contou inicialmente com um total de 165 participantes. Contudo, apenas 145 participantes atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos, i.e., ter mais de 18 anos, trabalhar por conta de outrem e concordar com o consentimento informado e, portanto, foram considerados válidos para análise. Desses participantes, 83 eram do sexo feminino (57,2%), 61 do sexo masculino (42,1%) e um participante marcou a opção “outro” (0,7%). A idade dos participantes varia de 19 a 66 anos ($M=31,79$; $SD= 10,19$).

Em termos de setor de emprego, os participantes provinham de diversos setores, refletindo uma força de trabalho diversificada. No entanto, a grande maioria dos participantes relatou trabalhar no setor de logística (26,3%), o que representa a maior proporção da amostra. A percentagem exata de participantes que trabalham neste sector é um detalhe notável que poderia ser determinado em análises posteriores, mas é evidente que este setor está significativamente representado no estudo.

Para garantir a conformidade ética, todos os participantes tinham de concordar com o consentimento informado antes de prosseguirem com o estudo.

A amostra final de 145 participantes foi considerada suficiente para os objetivos do estudo, fornecendo um conjunto de dados robusto para analisar as relações entre as variáveis. A diversidade da amostra, particularmente em termos de idade, género e sector de emprego, contribuiu para a natureza abrangente da análise, permitindo uma melhor compreensão das questões de investigação.

2.2. Instrumentos

O estudo utilizou três escalas bem estabelecidas para medir os principais construtos relacionados à intenção de rotatividade, a integridade percebida do líder e *engagement* no trabalho. Esses instrumentos foram escolhidos com base em sua confiabilidade e validade comprovadas em pesquisas anteriores.

O primeiro instrumento utilizado foi a Escala de Intenção de Turnover desenvolvida por Roodt (2004). Esta escala é composta originalmente por 15 itens destinados a medir a intenção de um indivíduo em deixar o seu emprego atual. Para efeitos deste estudo, foi inicialmente selecionado um subconjunto de seis itens da escala original. Contudo, após a realização de uma análise de consistência interna, um item adicional (*‘‘quão satisfatório acha o seu trabalho em preencher as suas necessidades pessoais?’’*) foi removido para aumentar a fiabilidade da escala, resultando num conjunto final de cinco itens. A consistência interna da escala, medida pelo alfa de Cronbach, foi de .68, indicando um nível aceitável de confiabilidade para esse tipo de medida. Os participantes responderam a cada item numa escala de *Likert* de 5 pontos, onde 1 indicava “Nunca”, 2 “Raramente”, 3 “Frequentemente”, 4 “Sempre” e 5 “Não sei/Não respondo”. Um exemplo de item da escala é: *"Com que frequência tem considerado sair do seu trabalho?"* Este item é utilizado para avaliar a frequência com que o colaborador pensa em deixar seu emprego atual, refletindo diretamente a intenção de turnover.

O segundo instrumento foi a Escala de Integridade percebida pelo líder de Graig e Gustafson (1998), que avalia como os colaboradores percebem as qualidades de liderança dos seus supervisores ou chefes. Esta escala consiste em 31 itens, cada um avaliado numa escala de 4 pontos. As opções de resposta foram 1 “Não”, 2 “Talvez”, 3 “Sim” e 4 “Prefiro não responder”. A consistência interna desta escala foi excelente, com um alfa de Cronbach de 0,96, refletindo um elevado grau de fiabilidade. Esta escala foi crucial para avaliar o impacto da integridade percebida pelo líder noutros resultados organizacionais, tais como intenção de rotatividade e o *engagement*. Alguns exemplos de itens da escala são: *"Seria capaz de me causar problemas se eu estivesse contra ela/ele."*, *"Tem algo contra mim."*, e *"Seria capaz de limitar as minhas capacidades de formação para me impedir de progredir."* Esses itens são projetados para avaliar a percepção dos colaboradores sobre a integridade e as intenções do líder em relação ao seu desenvolvimento e oportunidades dentro da organização.

O último instrumento utilizado foi a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2004). Esta escala mede o *engagement* no trabalho através de 17 itens, cada um avaliado numa escala *Likert* de 7 pontos. As opções de resposta variaram

entre 1 “Nunca”, 2 “Algumas vezes por ano”, 3 “Uma vez por ano”, 4 “Algumas vezes por mês”, 5 “Uma vez por semana”, 6 “Várias vezes por semana”, a 7 “Todos os dias”. A consistência interna desta escala revelou-se muito elevada, com um alfa de *Cronbach* de 0,94, indicando uma forte fiabilidade. O UWES foi essencial para avaliar até que ponto os participantes se sentiram engajados e energizados pelo seu trabalho. Um exemplo de item da escala é: *"Quando acordo de manhã, sinto-me com vontade de ir trabalhar."* Outro exemplo é: *"Eu acho que o trabalho que faço tem significado e um propósito."* Estes itens avaliam o nível de engajamento e a perceção de significado no trabalho, refletindo o quanto os participantes se sentem motivados e dedicados às suas funções.

Para concluir, estes instrumentos foram selecionados e adaptados para garantir que capturassem com precisão os construtos de interesse no contexto deste estudo. Cada escala foi escolhida pela sua fiabilidade e relevância, fornecendo uma base sólida para analisar as relações entre intenção de rotatividade, integridade percebida do líder e *engagement* no trabalho.

2.3. Procedimento

A recolha de dados para este estudo foi realizada em diversas etapas, iniciando com a preparação dos materiais e o recrutamento dos participantes, seguida da aplicação dos questionários e garantia da confidencialidade dos dados.

O recrutamento dos participantes para o estudo foi realizado utilizando uma técnica de amostragem em bola de neve. O link inicial foi divulgado através de diversas plataformas das redes sociais, incluindo *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. Os participantes foram incentivados a partilhar o link do estudo com os seus contatos, o que ajudou a expandir o grupo de potenciais participantes. Este método, embora conveniente e eficaz para atingir um público amplo, pode ter introduzido um certo enviesamento de seleção, uma vez que aqueles com maior presença nas redes sociais eram mais propensos a participar.

Os participantes interessados receberam um *link* que os conduziu para um questionário online via plataforma *Qualtrics* onde foi apresentado pela primeira vez o documento de consentimento informado. Este documento delineou os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação, o direito de desistir a qualquer momento sem qualquer penalidade e garantias de confidencialidade e anonimato. Os participantes só poderiam prosseguir com o preenchimento dos questionários após concordarem explicitamente com os termos de consentimento informado.

Os questionários foram aplicados eletronicamente, permitindo que os participantes respondessem conforme a sua conveniência. Este método foi escolhido para maximizar as taxas de resposta e a facilidade de participação.

Depois dos participantes terem preenchido os questionários, os dados foram automaticamente registados e organizados para análise posterior. Ao longo de todo o processo, foram implementadas medidas rigorosas para garantir a integridade e confidencialidade dos dados, de acordo com as diretrizes éticas para a investigação em ciências sociais.

Estes procedimentos permitiram a recolha eficiente e segura dos dados necessários para responder às questões de investigação, garantindo a adesão aos princípios éticos fundamentais.

2.4. Análise de Dados

A análise dos dados deste estudo foi realizada utilizando o *IBM SPSS Statistics* versão 29 e a macro PROCESS (Hayes, 2018). Para garantir a precisão e confiabilidade dos dados foram feitas várias etapas em que primeiramente, foi avaliada a confiabilidade das escalas utilizadas no estudo, seguidamente foram criadas variáveis compósitas para cada constructo e posteriormente foi calculado o alfa de Cronbach para avaliar a consistência interna de cada uma das escalas. Além disso, para as escalas que incluíam opções como 'não sei/não respondo/prefiro não responder', essas respostas foram tratadas como dados ausentes nas análises. Este procedimento foi adotado para evitar que categorias de resposta que não refletem diretamente atitudes ou percepções dos participantes interferissem na interpretação dos resultados. Assim, apenas as respostas válidas foram utilizadas no cálculo das estatísticas descritivas, análises de correlação e nos modelos de mediação e mediação moderada.

Foram também realizadas estatísticas descritivas para resumir os dados e isto incluiu o cálculo da média e do desvio padrão para cada uma das variáveis, bem como elementos socio demográficos como a idade e género. A distribuição por género e outras variáveis demográficas importantes também foram consideradas para contextualizar a análise.

Análises de correlação foram realizadas para explorar as relações entre as principais variáveis de interesse. Por exemplo, a integridade percebida do líder foi significativamente correlacionada com a intenção de Turnover ($r = 0,508, p < 0,01$) e o *engagement* no trabalho ($r = 0,441, p < 0,05$). Estas correlações forneceram informações preliminares sobre como estas variáveis interagem entre si, preparando o terreno para análises adicionais.

Posteriormente, foi realizada uma análise de mediação simples utilizando o macro PROCESS. Neste modelo, a intenção de rotatividade (Y) foi prevista pela integridade percebida

do líder (X), tendo o *engagement* no trabalho (M) como mediador. Esta análise teve como objetivo explorar se o envolvimento no trabalho media a relação entre a integridade percebida do líder e a intenção de rotatividade.

Além da mediação simples, também foi realizada uma análise de mediação moderada. Neste modelo, a intenção de rotatividade (Y) foi novamente a variável de resultado, a integridade percebida do líder (X) foi o preditor, o envolvimento no trabalho (M) foi o mediador e o tempo de trabalho com o supervisor atual (W) foi incluído como um moderador. Esta análise examinou se o efeito indireto da integridade percebida do líder na intenção de rotatividade através do envolvimento no trabalho foi moderado pelo período que o participante trabalhou com o seu supervisor atual.

Capítulo III. Resultados

O objetivo desta pesquisa foi explorar as relações entre a integridade percebida do líder, *engagement* no trabalho e intenção de rotatividade dentro de um contexto organizacional. Especificamente, o estudo teve como objetivo testar quatro hipóteses: (H1) a integridade percebida do líder está negativamente relacionada com a intenção de rotatividade; (H2) o *engagement* no trabalho está negativamente relacionado à intenção de rotatividade; (H3) o *engagement* no trabalho medeia a relação entre a integridade percebida do líder e intenção de rotatividade; e (H4) o número de anos trabalhando diretamente com o atual supervisor modera a relação mediada entre a integridade percebida do líder e a intenção de rotatividade por meio do *engagement* no trabalho.

3.1. Estatísticas Descritivas e Correlações

A Tabela 3.1 apresenta as estatísticas descritivas, confiabilidade e coeficientes de correlação para as variáveis investigadas. A tabela resume as médias, o desvio padrão e as relações entre integridade percebida do líder, envolvimento no trabalho e intenção de rotatividade. Revela uma correlação positiva moderada entre integridade percebida do líder e intenção de rotatividade ($r = 0,508$, $p < 0,01$), uma correlação negativa forte entre *engagement* no trabalho e intenção de rotatividade ($r = -0,624$, $p < 0,01$) e uma correlação positiva entre a integridade percebida do líder e *engagement* no trabalho ($r = 0,508$, $p < 0,01$).

Tabela 3.1 – Estatística descritiva, fiabilidade e correlação das variáveis

	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1. Género	1.43	.51	1					
2. Idade	31.79	10.18	-1.34	1				
3. Intenção de <i>Turnover</i>	3.08	1.00	.028	-1.67*	1			(.68)
4. Integridade Percebida do líder	1.53	.55	0.26	0.74	.508**	1		(.96)
5. <i>Engagement</i> com o trabalho	4.54	1.43	-.009	.161	-.624**	-.441	1	(.93)
6. N° anos de função com chefia atual	1.26	.44	-.116	.341**	.000	.160	-.086	1

N = 145 A medida de consistência está reportada entre parêntesis.

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

3.2. Análise das Hipóteses

A primeira hipótese (H1) sugeria que a liderança percebida estaria negativamente relacionada com a intenção de turnover. No entanto, os resultados revelaram uma relação positiva significativa entre a liderança percebida e a intenção de rotatividade ($\beta = 0,53$, $p < 0,001$). Isso significa que percepções mais elevadas de qualidade de liderança estavam associadas a um aumento na intenção de rotatividade, contrariando a expectativa inicial.

A segunda hipótese (H2) propunha que o *engagement* no trabalho estaria negativamente relacionado à intenção de rotatividade. A análise apoiou esta hipótese, demonstrando uma relação negativa significativa entre o engajamento no trabalho e a intenção de rotatividade ($\beta = -0,35$, $p < 0,001$). Isto significa que, à medida que o nível do *engagement* dos colaboradores aumenta, a intenção de deixar a organização diminui de forma significativa.

A terceira hipótese (H3) propôs que o *engagement* no trabalho medeia a relação entre a liderança percebida e a intenção de rotatividade. A análise de mediação revelou um efeito

indireto significativo (efeito indireto = 0,39, BootSE = 0,09, IC 95% [0,23, 0,318]). Dados adicionais podem ser encontrados na tabela 3.2.

Tabela 3.2 – Resultados de regressão para a mediação

					R ²
Modelo 1: variável mediadora no modelo	Outcome: <i>Engagement</i> no trabalho				.19
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Integridade Percebida do Líder	-1.14	0.19	-5.87	< .001	
Modelo 2: variável outcome no modelo	Outcome: Intenção de <i>Turnover</i>				.46
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Integridade Percebida do Líder	0.53	0.13	4.20	< .001	
<i>Engagement</i> no trabalho	-0.35	0.48	-7.21	< .001	
<i>Bootstrapping para o efeito indireto</i>					
	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto da liderança percebida na Intenção de turnover via engajamento no trabalho	.39	.09	.23	.318	

N = 145. Estão reportados os coeficientes não standardizados. 5000 amostras *bootstrap*; IC – Intervalo de confiança. LI – limite inferior. LS – limite superior.

A quarta hipótese (H4) analisou se o tempo de trabalho com o supervisor atual moderaria a mediação do engajamento no trabalho. Os resultados não apoiaram esta hipótese, uma vez que o termo de interação entre liderança percebida e tempo com o supervisor não foi significativo (efeito de interação = 0,074, *p* = 0,862). Os efeitos indiretos condicionais também não diferiram significativamente entre os níveis do moderador (índice de mediação moderada = -0,026, BootSE = 0,159, IC 95% [-0,324, 0,305]). (Ver tabela 3.3)

Tabela 3.3 – Resultados da mediação moderada

					R ²
Modelo 1: variável mediadora no modelo	Outcome: <i>Engagement</i> no trabalho				.19
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Integridade Percebida do Líder	-1.23	0.59	-2.07	< .001	
Modelo 2: variável <i>outcome</i> no modelo	Outcome: Intenção de <i>Turnover</i>				
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Integridade Percebida do Líder	0.52	0.12	4.20	< .001	
Tempo que trabalha com o supervisor	-0.05	0.25		< .81	
<i>Bootstrapping para o efeito indireto</i>					
	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto da liderança percebida na Intenção de turnover via engajamento no trabalho	0.40 (0.37)	0.11 (0.13)	0.18 (0.14)	0.64 (0.67)	

N = 145. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras *bootstrap*; IC – Intervalo de confiança. LI – limite inferior. LS – limite superior.

Capítulo IV. Discussão

O presente estudo teve como objetivo principal investigar a influência da integridade percebida do líder na retenção de talentos, através da análise do *engagement* no trabalho e da intenção de turnover. O estudo permitiu testar quatro hipóteses que procuravam explorar como essas variáveis se inter-relacionam no contexto organizacional. A amostra foi composta por 145 colaboradores de diferentes setores, e a análise de dados incluiu estatísticas descritivas, correlações, mediação e mediação moderada.

Os resultados obtidos nesta pesquisa fornecem uma visão detalhada sobre as relações entre liderança percebida, *engagement* no trabalho e intenção de rotatividade. A seguir, discutimos os resultados à luz das hipóteses iniciais e da literatura existente, fornecendo também sugestões de estudos futuros e quais as implicações práticas que se podem retirar destes resultados.

4.1. Liderança Percebida e Intenção de Turnover

Contrariamente à expectativa da primeira hipótese (H1), os resultados revelaram uma relação positiva entre a integridade percebida pelo líder e a intenção de *turnover*. Essa descoberta desafia a noção amplamente aceita de que uma liderança eficaz reduz as intenções de rotatividade. Uma explicação possível é que colaboradores que percebem os seus líderes de forma positiva podem ter expectativas mais altas em relação ao desenvolvimento de carreira e ao apoio organizacional. Quando essas expectativas não são atendidas, os colaboradores podem sentir-se desiludidos e procurar oportunidades em outras organizações (Zhang et al., 2015).

Além disso, em ambientes altamente competitivos, a percepção de liderança de alta qualidade pode amplificar as ambições dos colaboradores, tornando-os mais propensos a explorar oportunidades externas (Avolio et al., 2009; Allen et al., 2014).

4.2. *Engagement* no Trabalho e Intenção de Turnover

A segunda hipótese (H2) foi confirmada, uma vez que o *engagement* no trabalho demonstrou uma relação negativa significativa com a intenção de rotatividade. Esse achado está em linha com estudos anteriores que apontam que colaboradores altamente engajados são menos propensos a deixar a organização (Schaufeli & Bakker, 2004).

Segundo Bakker e Demerouti (2007), O modelo JD-R explica que o aumento de recursos no ambiente de trabalho, como apoio da liderança e oportunidades de desenvolvimento, promove maior engajamento, o que, por sua vez, reduz a intenção de turnover (Demerouti et al., 2001). Os nossos resultados vão ao encontro do estipulado no modelo JD-R.

4.3. Efeito de Mediação do Engajamento no Trabalho

Os resultados suportam a terceira hipótese (H3), demonstrando que o *engagement* no trabalho medeia a relação entre a integridade percebida do líder e a intenção de *turnover*. Isso significa que, embora a liderança percebida possa influenciar diretamente a intenção de *turnover*, essa influência é parcialmente mediada pelo nível de *engagement* no trabalho. Líderes que demonstram apoio e justiça promovem um maior envolvimento dos colaboradores, o que, por sua vez, reduz a intenção de rotatividade dos mesmos (Walumbwa et al., 2011).

4.4. Mediação Moderada por número de anos com chefia atual

Por fim, a quarta hipótese (H4) não foi confirmada, pois o tempo de trabalho com o supervisor atual não moderou a relação entre liderança percebida e intenção de rotatividade via engajamento no trabalho. Estes resultados indicam que a qualidade da liderança e o *engagement* dos colaboradores são mais determinantes do que o tempo de convivência para reduzir a rotatividade (Epitropaki & Martin, 2013). Isso também sugere que, independentemente da duração da relação, líderes eficazes podem promover um ambiente de trabalho positivo e diminuir a rotatividade, desafiando a ideia de que a lealdade aumenta necessariamente com o tempo.

4.5. Implicações Teóricas e Práticas

As descobertas oferecem contribuições teóricas significativas para a compreensão das intenções de liderança, *engagement* e rotatividade. A inesperada relação positiva entre a integridade percebida do líder e a intenção de rotatividade sugere que as visões tradicionais sobre o impacto da liderança na rotatividade podem necessitar de reavaliação. Este resultado implica que, embora a liderança seja um fator crítico na satisfação dos colaboradores, também pode elevar as aspirações profissionais dos colaboradores, conduzindo potencialmente a uma maior rotatividade (Zhang et al., 2015).

O papel mediador confirmado do *engagement* no trabalho fornece apoio ao modelo JD-R e sublinha a importância do envolvimento como um mecanismo através do qual a liderança afeta as intenções de rotatividade. Esta descoberta está alinhada com pesquisas anteriores que enfatizam o papel do *engagement* no trabalho na melhoria dos resultados organizacionais (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2017). A falta de um efeito moderador do nº de anos com a chefia desafia o estipulado sobre o impacto das relações de longo prazo com os supervisores nas intenções de rotatividade, destacando a necessidade de se concentrar na qualidade e no envolvimento da liderança, em vez de apenas na duração do tempo de relação entre colaborador e chefia (Epitropaki & Martin, 2013).

Do ponto de vista prático, as organizações devem concentrar-se em melhorar o envolvimento no trabalho através de práticas de liderança eficazes. Dado que o envolvimento no trabalho medeia a relação entre a liderança e a intenção de rotatividade, é crucial promover um ambiente de trabalho favorável e envolvente. Os líderes devem ser treinados para fornecer apoio significativo, feedback e oportunidades de desenvolvimento para aumentar o envolvimento e reduzir a rotatividade (Christian et al., 2011).

Além disso, embora a liderança positiva seja importante, as organizações devem gerir as expectativas e aspirações de carreira dos funcionários para evitar aumentos não intencionais nas intenções de rotatividade. Os programas de desenvolvimento de carreira e as oportunidades de mobilidade interna podem ajudar a alinhar os objetivos de carreira dos funcionários com as ofertas organizacionais, mitigando potencialmente o impacto negativo das altas percepções da liderança nas intenções de rotatividade (Allen et al., 2014).

Para concluir embora a liderança eficaz seja essencial, ela deve ser complementada por estratégias que melhorem o envolvimento no trabalho e gerenciem as expectativas de carreira para manter baixas taxas de rotatividade e promover um ambiente organizacional estável.

4.6. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

É importante reconhecer algumas limitações nos estudos que abordam a relação entre integridade percebida do líder, *engagement* e intenção de *turnover*. A desejabilidade social pode influenciar as respostas dos participantes, levando-os a relatar níveis de *engagement* e percepções de liderança mais positivos do que realmente experienciam e este viés pode distorcer os resultados e comprometer a validade externa dos resultados (Paulhus, 2002).

Adicionalmente, a maioria dos estudos correlacionais não pode estabelecer causalidade, limitando a interpretação dos dados. Embora as associações entre liderança, *engagement* e rotatividade sejam observadas, não se pode afirmar com certeza que uma variável causa a outra. Portanto seriam necessários estudos longitudinais ou experimentais para investigar essas relações de forma mais robusta (Creswell, 2009).

Os resultados deste estudo fornecem várias sugestões para futuras investigações que aprofundem a compreensão dos mecanismos complexos entre a liderança, o empenho no trabalho e as intenções de rotatividade. A inesperada relação positiva entre a percepção de integridade do líder e as intenções de rotatividade sugere que outros estudos poderiam explorar com mais pormenor as condições e os contextos em que a liderança pode efetivamente elevar as aspirações de carreira dos trabalhadores, conduzindo potencialmente a um aumento da rotatividade. Pesquisas futuras poderiam investigar como diferentes tipos de liderança e as suas características específicas influenciam as intenções de rotatividade em vários sectores e tipos de organização (Zhang et al., 2015).

Além disso, embora o modelo JD-R tenha sido apoiado pela atual pesquisa, seria valioso expandir o âmbito da investigação para incluir outras variáveis mediadoras e moderadoras que podem influenciar a relação entre liderança e engajamento no trabalho. Estudos futuros poderiam explorar a forma como fatores individuais, como os traços de personalidade dos trabalhadores ou contextos organizacionais específicos, interagem com a liderança e o empenho para influenciar as intenções de rotação. A inclusão de variáveis adicionais poderia fornecer uma compreensão mais abrangente dos mecanismos subjacentes que afetam a rotatividade (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2017).

A falta de um efeito moderador do tempo de serviço nas intenções de rotatividade desafia os pressupostos existentes e abre caminhos para novas pesquisas que examinem outras formas de influência das relações de longo prazo com os supervisores. A investigação futura poderia analisar a forma como a qualidade e a natureza das interações entre líderes e subordinados ao longo do tempo podem influenciar as intenções de rotação, possivelmente considerando fatores como a intensidade do apoio percebido e a frequência do feedback recebido (Epitropaki & Martin, 2013).

Outra área promissora para estudos futuros é a investigação de intervenções práticas que possam melhorar o envolvimento no trabalho e alinhar melhor as expectativas de carreira dos trabalhadores com as ofertas organizacionais. Experiências e estudos de campo que testam vários programas de desenvolvimento de carreira e estratégias de mobilidade interna podem fornecer

informações valiosas sobre como as organizações podem efetivamente mitigar o impacto negativo das percepções de liderança na rotatividade e melhorar a retenção de talentos (Allen et al., 2014).

Finalmente, recomenda-se a exploração do papel das diferenças culturais e contextuais nas relações entre liderança, envolvimento e rotatividade. Estudos interculturais e comparativos podem ajudar a identificar como as práticas de liderança e as estratégias de gestão de carreira precisam de ser adaptadas a diferentes contextos culturais e regionais, oferecendo uma perspectiva mais global sobre como manter uma força de trabalho empenhada e reduzir a rotatividade (Christian et al., 2011).

Para concluir, a investigação futura poderia beneficiar de uma abordagem mais granular e multifacetada para melhor compreender as complexas interações entre liderança, envolvimento e rotatividade. A investigação de fatores adicionais, contextos variados e intervenções práticas poderia contribuir significativamente para o desenvolvimento de estratégias de gestão de talentos mais eficazes e para a promoção de ambientes de trabalho estáveis e envolventes.

Capítulo V. Conclusão

O primeiro contributo significativo deste estudo foi a relação positiva entre a integridade percebida do líder e a intenção de turnover, contrariando a hipótese inicial. Esta descoberta desafiadora sugere que, em determinados contextos, uma liderança considerada íntegra pode gerar expectativas elevadas nos colaboradores, resultando em maior frustração e intenções de saída quando essas expectativas não são atendidas. Este efeito pode ser particularmente exacerbado em ambientes organizacionais competitivos ou em momentos de mudança. Portanto, as organizações devem estar atentas não só à qualidade da liderança, mas também à gestão das expectativas dos colaboradores.

Por outro lado, o *engagement* no trabalho demonstrou ser um fator crucial na retenção de talentos, como previsto na segunda hipótese. Colaboradores mais engajados demonstram uma menor intenção de turnover, o que reforça a importância de fomentar um ambiente de trabalho que promova o *engagement*, através de práticas de liderança de apoio, reconhecimento e desenvolvimento contínuo.

A análise de mediação trouxe à luz um aspeto importante: o *engagement* no trabalho é um mecanismo pelo qual a integridade percebida do líder afeta a intenção de turnover. Isso significa que os líderes não apenas influenciam diretamente as intenções de saída dos colaboradores, mas também o fazem indiretamente, através do *engagement*. Este achado tem implicações práticas claras, sugerindo que, ao focar no aumento do *engagement*, as organizações podem reduzir significativamente a rotatividade, mesmo em casos onde as percepções de liderança são ambivalentes. No entanto, a última hipótese, que postulava que o tempo de trabalho com o supervisor atual moderaria a relação entre a integridade percebida do líder e a intenção de turnover via *engagement*, não foi confirmada. O tempo de trabalho conjunto com o supervisor não se mostrou um fator relevante na moderação dessa relação. Este achado é particularmente relevante para a prática de gestão de pessoas, pois indica que o foco deve estar na qualidade da relação entre líder e colaborador, independentemente do tempo de convivência. Líderes que conseguem manter interações positivas e oferecer apoio constante são mais eficazes na redução da rotatividade, independentemente do tempo que os colaboradores trabalham sob sua supervisão.

Em conclusão, a integridade percebida do líder é uma variável importante na retenção de talentos, mas o seu impacto não é linear. A promoção do *engagement* e a gestão eficaz das expectativas dos colaboradores surgem como fatores centrais para garantir a retenção dos

melhores talentos, assegurando a sustentabilidade organizacional em ambientes de negócios dinâmicos e competitivos.

Referências

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2021). Servant leadership and academics outcomes in higher education: The role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-192>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2014). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. DOI:10.5465/AMP.2010.51827775
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). The nature of leadership (3^a ed.). *Sage Publications*. <https://doi.org/10.4135/9781506395029>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press*.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA journal of human resource management*, 11(1), 1-12.
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2013). Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and

- subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698–717.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841977>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3^a ed.). *Sage Publications*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. *John Wiley & Sons*.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299–315. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.007>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. *McGraw-Hill*.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational

- learning and innovation. *Journal of Business Research*, 68(3), 463-470.
DOI:10.1016/j.jbusres.2011.03.005
- Gustafson, C. M. (1998). Development and validation of a leadership perception scale. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 23-37. DOI:10.1016/S1048-9843(98)90001-7
- Groves, K. S., & LaRocca, M. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528. DOI:10.1007/s10551-011-0877-y
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). *Guilford Press*
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80. DOI:10.1037/0021-9010.86.1.80
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2019). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657166>

- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65(11), 1619-1644.
<https://doi.org/10.1177/0018726711426352>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 14(1), 60-110. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership go? *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 276-289
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>
- Northouse, P. G. (2020). Leadership: Theory and practice (9th ed.). *Sage Publications*.
DOI:10.1353/csd.2020.0023
- Pauls, C. A., & Stemmler, G. (2003). Substance and bias in social desirability responding. *Personality and individual differences*, 35(2), 263-275. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00187-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00187-3)
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2015). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *The International Journal*

of Human Resource Management, 27(6), 635–652.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035306>

- Roodt, G. (2004). The role of turnover intentions in the relationship between organizational commitment and turnover. *South African Journal of Industrial Psychology*, 30(4), 1-8.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
DOI:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 2-24. DOI:10.1108/JOEPP-06-2018-0034
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Skogstad, A., Einarsen, S. V., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>

- Xu, J., Liu, Y., & Chung, B. (2021). Leader humility and team innovation: The mediating role of team voice and the moderating role of performance pressure. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 889-906. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). *Pearson*.
- Zhang, X., Lepine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2013). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1555-1581. DOI:10.5465/amj.2011.1110
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of management journal*, 58(2), 538-566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>

Anexos

Anexo A: Consentimento Informado



O presente estudo surge no âmbito da Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações pelo ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa orientado pela professora Sara Lopes. Este estudo tem como objetivo explorar as percepções dos colaboradores relativamente a um conjunto de aspetos organizacionais.

A sua participação no estudo, que será muito valorizada pois irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em responder da forma mais sincera que conseguir ao seguinte questionário. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo e a sua participação é estritamente voluntária, pelo que pode optar por participar ou não participar. Adicionalmente, a sua participação é também anónima e confidencial. Os dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico ao nível da amostra e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente.

O seguinte questionário tem duração média de 7 minutos.

Agradeço desde já a sua participação e caso surja alguma dúvida por favor entre em contacto comigo através do e-mail mpoao1@iscte-iul.pt ou com a professora Sara Lopes sara_lampreia_lopes@iscte-iul.pt.

Tem mais de 18 anos, trabalha por conta de outrem, e declara ter compreendido as condições acima referidas e o objetivo do estudo, pelo que aceita neste participar?

Sim

Não

Anexo B: Questionário aplicado

A secção seguinte tem como objetivo averiguar até que ponto pretende permanecer na organização. Por favor, leia cada pergunta e indique sua resposta usando a escala fornecida para cada pergunta.

Nos últimos 3 meses...

	Nunca	Pouco Frequentemente	Muito Frequentemente	Sempre	Não sei/Não respondo
1- Com que frequência tem considerado sair do seu trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐
2- Quão satisfatório acha o seu trabalho em preencher as suas necessidades pessoais?	☐	☐	☐	☐	☐
3- Com que frequência se sente frustrado quando não lhe é dada oportunidade de atingir os seus objetivos pessoais relacionados com o trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐
4- Com que frequência sonha em conseguir outro emprego que atenda melhor às suas necessidades pessoais?	☐	☐	☐	☐	☐
5- Quão provável aceitaria outro emprego com a mesma remuneração, caso lhe seja oferecido?	☐	☐	☐	☐	☐
6- Com que frequência se sente ansioso por mais um dia de trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐

Os itens a seguir dizem respeito ao seu supervisor direto, isto é, a pessoa que tem mais controle sobre as suas atividades diárias no trabalho.

O meu supervisor direto...

	Não	Talvez	Sim	Prefiro não responder
1- Usaria os meus erros para me atacar pessoalmente.	☐	☐	☐	☐
2- Vinga-se sempre.	☐	☐	☐	☐
3- Faria favores especiais a determinados colaboradores, mas não a mim.	☐	☐	☐	☐
4- Seria capaz de me mentir.	☐	☐	☐	☐
5- Pôr-me-ia em risco para o proteger a si próprio em assuntos de trabalho.	☐	☐	☐	☐
6- Alimenta conflitos entre colaboradores.	☐	☐	☐	☐
7- É mau.	☐	☐	☐	☐
8- Usaria a minha avaliação de desempenho para me criticar enquanto pessoa.	☐	☐	☐	☐
9- Tem algo contra mim.	☐	☐	☐	☐
10- Permitiria que eu fosse culpabilizado pelos seus erros.	☐	☐	☐	☐
11- Falsificaria documentos se isso o ajudasse com a sua situação no trabalho.	☐	☐	☐	☐
12- Não tem valores morais.	☐	☐	☐	☐
13- Ri-se dos meus erros em vez de me ensinar como fazer o meu trabalho melhor.	☐	☐	☐	☐
14- Seria capaz de fazer com que os meus erros fossem exagerados para me fazer ficar mal visto ao descrever a minha performance aos seus superiores.	☐	☐	☐	☐
15- É vingativo.	☐	☐	☐	☐

	Nunca	Talvez	Sim	Prefiro não responder
16- Culpar-me-ia pelos seus próprios erros.	☐	☐	☐	☐
17- Evita ensinar-me porque ele/ela quer que eu falhe.	☐	☐	☐	☐
18- Tratar-me-ia de maneira diferente se eu pertencesse a uma etnia diferente.	☐	☐	☐	☐
19- Seria capaz de distorcer o que eu digo.	☐	☐	☐	☐
20- Faz com que os colaboradores sintam raiva uns dos outros.	☐	☐	☐	☐
21- É hipócrita.	☐	☐	☐	☐
22- Seria capaz de limitar as minhas capacidades de formação para me impedir de progredir.	☐	☐	☐	☐
23- Seria capaz de chantagear um colaborador se ela/ele pensasse que se poderia safar dessa.	☐	☐	☐	☐
24- Gosta de recusar os meus pedidos.	☐	☐	☐	☐
25- Seria capaz de me causar problemas se eu estivesse contra ela/ele.	☐	☐	☐	☐
26- Ficaria com os créditos das minhas ideias.	☐	☐	☐	☐
27- Seria capaz de roubar na organização.	☐	☐	☐	☐
28- Seria capaz de me meter em causa para se vingar de outra pessoa.	☐	☐	☐	☐
29- Seria capaz de sabotar a organização.	☐	☐	☐	☐
30- Se pudesse, demitiria pessoas só porque ela/ele não gosta delas.	☐	☐	☐	☐
31- Faria coisas que violassem as regras da organização e depois esperava que o seu subordinado a/o encobrisse.	☐	☐	☐	☐

As afirmações a seguir são sobre como se sente no trabalho.

Por favor, leia cada afirmação com atenção e assinale com que frequência se sentiu assim em relação ao seu trabalho.

	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Várias vezes por semana	Todos os dias
1- No meu trabalho sinto-me cheia/o de energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2- No meu trabalho eu sinto-me forte e vigoroso.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3- Quando acordo de manhã, sinto-me com vontade de ir trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4- Sou capaz de trabalhar por longos períodos seguidos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5- No meu trabalho sou mentalmente resiliente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6- No meu trabalho eu sempre persevero, mesmo quando as coisas não correm bem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7- Eu acho que o trabalho que faço tem significado e um propósito.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8- Estou entusiasmada/o com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9- O meu trabalho inspira-me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10- Eu tenho orgulho do trabalho que faço.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11- Para mim, o meu trabalho é desafiante.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12- O tempo voa quando estou a trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13- Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que me rodeia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14- Eu sinto-me feliz quando trabalho intensivamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15- Sinto-me imersa/o no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16- Fico empolgada/o quando trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17- É difícil desligar-me do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Indique o seu género

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outro

Indique a sua idade

Nível de educação completo

☐ Ensino Básico (9º ano ou inferior)

☐ Ensino Secundário (12º ano)

☐ Licenciatura

☐ Pós-Graduação/Mestrado

☐ Doutoramento

Há quanto tempo está na empresa?

Há quanto tempo trabalha com o seu supervisor atual?

Em que setor de atividade atua?

Agradecemos a sua participação neste inquérito.
A sua resposta foi registada.